

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
Y
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY**



**TESIS DE GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

TÍTULO:

**“DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN EL CECAM”**

AUTORES:

**Andrea Ximena Mejía Trujillo
Oscar Mauricio Rey Vesga**

DIRECTOR PROYECTO:

Dr. José Luis Sandoval Duque

Bucaramanga, 11 de Noviembre de 2003

TABLA DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES ORGANIZACIÓN.....	2
1.1. Antecedentes Fundación Cambridge	2
1.2. Antecedentes Colegio Nuevo Cambridge	3
1.3. Antecedentes CECAM	7
2. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos	9
3. MARCO TEORICO	10
3.1. Organizaciones: Estrategia, Planeación y Gerencia	10
3.1.1. El Contexto de Estrategia	10
3.1.2. Algunos elementos de la Planeación.....	16
3.1.2.1. Misión	17
3.1.2.2. Visión	20
3.1.2.3. Valores	22
3.1.2.4. Metas y Objetivos	24
3.1.2.5. Planes de Acción	26
3.1.3. La Planeación Estratégica	27
3.1.4. Gerencia Estratégica	29
3.2. Un Modelo de Planeación Estratégica	33
3.2.1. Diagnóstico Estratégico	35
3.2.1.1. Revisión de la Misión y Visión de la Empresa ...	35
3.2.1.2. Análisis de Factores Externos	36
3.2.1.3. Análisis de Factores Internos	38
3.2.2. Direccionamiento Estratégico	43
3.2.2.1. Definición Misión, Visión, Valores y Política de Calidad	44

3.2.2.2. Definición Objetivos Estratégicos	48
3.2.3. Opciones Estratégicas	49
3.2.3.1. Identificación y Evaluación de Opciones Estratégicas	49
3.2.3.2. Definición Opciones Estratégicas	51
3.2.4. Elaboración Planes de Acción	52
3.2.5. Evaluación, Seguimiento y Ajuste	53
4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO - CECAM	55
4.1. Consideraciones Iniciales	55
4.2. Revisión Misión, Visión y Objetivos	60
4.3. Análisis Externo POAM	62
4.3.1. Factores Económicos	65
4.3.2. Factores Políticos y Legales	67
4.3.3. Factores Demográficos	69
4.3.4. Factores Socio Culturales	70
4.3.5. Factores Competencia y Mercado	72
4.3.6. Factores Tecnológicos	74
4.3.7. Factores Pedagógicos	75
4.3.8. Conclusiones Análisis POAM	75
4.4. Análisis Interno PCI	76
4.4.1. Talento Humano	78
4.4.2. Productos y Servicios	79
4.4.3. Recursos Financieros	81
4.4.4. Recursos Físicos	83
4.4.5. Recursos Tecnológicos	84
4.4.6. Capacidad de Gestión	85
4.4.7. Conclusiones Análisis PCI	87
4.5. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA	88

4.6. Conclusiones Preliminares del Diagnóstico Estratégico	90
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	96
5.1. Misión	96
5.1.1. Elementos.....	96
5.1.2. Definición Misión CECAM	99
5.2. Visión	99
5.2.1. Elementos	100
5.2.2. Definición Visión CECAM	103
5.3. Valores	103
6. OPCIONES ESTRATÉGICAS	106
6.1. Identificación Opciones Estratégicas.....	106
6.2. Definición Objetivos Estratégicos	108
6.2.1. Objetivos Estratégicos	108
6.3. Proyectos Estratégicos Primarios y Secundarios	109
7. PLANES DE ACCIONES E INDICADORES DE GESTIÓN ..	112
8. DESPLIEGUE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIMARIOS	124
8.1. Proyecto Estratégico No. 1	125
8.1.1. Desarrollo Proyecto	125
8.1.2. Medidor de Logro	130
8.2. Proyecto Estratégico No. 2	131
8.2.1. Desarrollo Proyecto	131
8.2.2. Medidor de Logro	134
8.3. Proyecto Estratégico No. 3	134
8.3.1. Desarrollo Proyecto	134
8.3.2. Medidor de Logro	139
8.4. Proyecto Estratégico No. 4	139
8.4.1. Desarrollo Proyecto	139
8.4.2. Medidor de Logro	141
8.5. Proyecto Estratégico No. 5	141

8.5.1.	Desarrollo Proyecto	141
8.5.2.	Medidor de Logro	142
8.6.	Proyecto Estratégico No. 6	142
8.6.1.	Desarrollo Proyecto	142
8.6.2.	Medidor de Logro	145
8.7.	Proyecto Estratégico No. 7	146
8.7.1.	Desarrollo Proyecto	146
8.7.2.	Medidor de Logro	148
8.8.	Proyecto Estratégico No. 8	148
8.8.1.	Desarrollo Proyecto	148
8.8.2.	Medidor de Logro	150
8.9.	Proyecto Estratégico No. 9	151
8.9.1.	Desarrollo Proyecto	151
8.9.2.	Medidor de Logro	152
9.	CONCLUSIONES.....	153
9.1.	Dimensión CECAM	153
9.2.	Dimensión Planeación Estratégica como Herramienta Competitiva	155
9.3.	Dimensión como Herramienta obtenida de la Maestría en Administración	156
BIBLIOGRAFÍA		

TABLA DE CONTENIDOS

- TABLAS -

1. Modelo – Tabla Plan de Acción	53
2. Perfil de oportunidades y Amenazas del Medio	64
3. Factores Económicos	66
4. Factores Políticos y Legales	68
5. Factores Demográficos	69
6. Factores Socio Culturales	72
7. Factores Competencia y Mercado	73
8. Factores Tecnológicos	74
9. Factores Pedagógicos	75
10. Perfil de Capacidad Institucional	77
11. Talento Humano	78
12. Productos y Servicios	80
13. Recursos Financieros	82
14. Recursos Físicos	84
15. Recursos Tecnológicos	85
16. Capacidad de Gestión	86
17. Proyectos Estratégicos	111
18. Proyecto Estratégico No. 1	112
19. Proyecto Estratégico No. 2	113
20. Proyecto Estratégico No. 3	114
21. Proyecto Estratégico No. 4	114
22. Proyecto Estratégico No. 5	115
23. Proyecto Estratégico No. 6	116
24. Proyecto Estratégico No. 7	116
25. Proyecto Estratégico No. 8	117
26. Proyecto Estratégico No. 9	117

27. Proyecto Estratégico No. 10	118
28. Proyecto Estratégico No. 11	119
29. Proyecto Estratégico No. 12	119
30. Proyecto Estratégico No. 13	120
31. Proyecto Estratégico No. 14	120
32. Proyecto Estratégico No. 15	120
33. Proyecto Estratégico No. 16	121
34. Proyecto Estratégico No. 17	122
35. Proyecto Estratégico No. 18	123
36. Despliegue Proyectos Estratégicos	124
37. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 1	131
38. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 2	134
39. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 3	139
40. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 4	141
41. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 5	142
42. Lista Maestra Manual Políticas y Procedimientos	145
43. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 6	146
44. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 7	148
45. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 8	150
46. Medidor de Logro - Proyecto Estratégico No. 9	152

TABLA DE CONTENIDOS - GRÁFICOS -

1. Factores Económicos	66
2. Factores Políticos y Legales	68
3. Factores Demográficos	70
4. Factores Socio Culturales	71
5. Factores Competencia y Mercado	73
6. Talento Humano	79
7. Productos y Servicios	80
8. Recursos Financieros	82
9. Capacidad de Gestión	87

TABLA DE CONTENIDOS - FIGURAS-

1. Las Cinco Fuerzas de Porter	30
2. Modelo UNAB	34
3. Análisis POAM	38
4. Análisis PCI	42
5. Estructura Fundación Cambridge	58
6. Estructura Dirección de Operaciones	60
7. Análisis DOFA	90
8. Valores Fundación Cambridge	105
9. Proyectos Estratégicos Primarios y Secundarios	110
10. Desarrollo Proyecto Estratégico No. 1	125

TABLA DE CONTENIDOS - ANEXOS -

1. Resultados Prueba Diagnóstica
 2. Análisis Competencia - Benchmark
 3. Presentación CECAM 2003
 4. Formato Encuesta "Momentos de Verdad"
 5. Resultados "Momentos de Verdad"
 6. Investigación Mercados – Asesor Publicidad
 7. Invitación "Coctel CECAM"
 8. Muestras de Publicidad CECAM
 9. Perfil Estudiantes CECAM
 10. Proyecto "Expansión Mercados Regionales"
 11. Indicadores de Gestión
 12. Mapa de Procedimientos CECAM
 13. Proyecto "Estructura Financiera y Contable"
 14. Investigación "Sistema de Compensación Externa"
 15. Investigación "Sistema de Compensación Interna"
 16. Propuesta "Sistema de Compensación"
-

1. ANTECEDENTES ORGANIZACIÓN

1.1. Antecedentes Fundación Cambridge

Todo este proyecto nace de una familia: La Familia Rey Vesga, en cabeza del Sr. Jairo Tobías Rey Acevedo, de reconocida trayectoria en la ciudad de Bucaramanga por su compromiso con la educación de Santander y por la gerencia del proyecto, en ese entonces, Colegio Santo Tomás.

Este proyecto que existió en la ciudad de Bucaramanga por treinta años y que graduó como bachilleres académicos a más de 2.500 estudiantes que hoy hacen parte del mercado laboral colombiano, le dio a la familia el reconocimiento que hoy tienen por ser educadores de profesión y despertó en ellos el interés por la educación y el desarrollo de Santander.

Un documento completo se podría escribir sobre la historia de un colegio y de una Familia que hoy busca generar en sus empresas educativas, unas instituciones que perpetúen su obra y su compromiso con Colombia.

La familia, que en adelante se mencionará también como fundadora o fundadores, entendía que lo creado hasta ahora debía ser auto sostenible, pues su gran conocimiento del desarrollo de la educación en Colombia permitía intuir difíciles momentos por venir.

Igualmente el hecho de ser considerada y catalogada como una empresa de familia conllevaba elementos no fácilmente distinguibles, relacionados con la administración de negocios, de propiedad y de sucesión.

Los fundadores en su afán de perpetuidad de su obra deciden hacer un cambio en la estructura organizacional y convertir en una fundación de carácter privado y sin ánimo de lucro, la obra educativa llamada “Colegio Nuevo Cambridge” que se describe a continuación y de ampliar el marco de acción no sólo del colegio mismo sino ahora de una entidad como se verá más adelante, administradora de empresas educativas.

Una vez creada la Fundación Cambridge, la comunidad en general no comprendía en realidad la importancia de crear un órgano que administrara y diera soporte a los dos proyectos existentes al momento de su creación: El Colegio Nuevo Cambridge y el Centro de Estudios Cambridge – CECAM, objeto de este estudio. En la actualidad, la contratación, las inversiones, la administración de personal, la contabilidad es responsabilidad de una compañía llamada Fundación Cambridge; sin embargo, todos mantienen su compromiso con una empresa educativa llamada Colegio y otra llamada CECAM.

Muy claro tenían sus fundadores que no era una entidad de papel con intereses netamente económicos, sino aquella con un alto compromiso social e interés por llevar beneficio social a través de la educación a no sólo Santander sino también a toda Colombia.

1.2. Antecedentes Colegio Nuevo Cambridge

El Colegio Nuevo Cambridge inicia labores en el año 1994 y tiene como antecedente histórico, como se mencionó anteriormente, el Colegio Santo Tomás de Bucaramanga, fundado por el Sr. Jairo Tobías Rey Acevedo desde el mes de diciembre del año 1968.

A continuación y como marco de referencia pues este no es el objeto de este estudio, se hace un recorrido por los principales hechos que enmarcan la historia del fundador del Colegio Nuevo Cambridge:

1966	Creación de CAPSI – Centro Americano de Psicodinámica y Psicotécnica
1967	Creación de IPSIMO – Instituto Psicológico Moderno
1968	Nace el Colegio Santo Tomás – Sección Nocturno
1969	Creación Semana Cultural Colegio Santo Tomás
1971	Aprobación para Bachillerato Diurno
1972	Jairo Rey Contrae matrimonio
1972	Inauguración Sede Deportiva en Cañaveral
1973	Inauguración Unidad Auxiliar
1977	Nace la “Tuna Tomasina”
1978	Creación REYCO Ltda.
1979	Creación Día Nacional del Niño – ANDERCOP
1979	Presidente de la Cámara Júnior
1985	Nueva sede en Cañaveral
1989	Nombrado Rector el Sr. Libardo Reyes Díaz
1994	Nace el Colegio Nuevo Cambridge
1994	Nombrada Rectora Sra. Sonia Luz Torres de Martínez
1994	Nace PROCE S.A. – Sociedad Administradora Colegio Nuevo Cambridge
1995	Convenio Universidad Nova University en Estados Unidos
1995	Se escribe el libro: “El Perfil de un Emprendedor” escrito por José Agustín Quintero

1996	Creación de Centro de Inglés
1997	Se logra por primera vez nivel Muy Superior en el ICFES
2000	Nombrado Rector el Sr. José Marino Gallego Ramírez
2001	Cambio Razón Social PROCE S.A. – FUNDACION

La experiencia acumulada por sus fundadores en el tiempo de labores de esta institución, la cual incluso llegó a ser distinguida con la mención SIMON BOLIVAR¹ otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, permitió, gracias a un cuidadoso y bien planeado proceso de reingeniería, que la misma se convirtiera en lo que es hoy el Colegio Nuevo Cambridge. Una institución moderna, preparada para ofrecer la educación que se requiere en un mundo cambiante, apoyada en los avances tecnológicos para asegurar su desarrollo armónico, comprometida con la comprensión global del mundo y del hombre, y empeñada en la formación integral de jóvenes colombianos dentro de la filosofía de la calidad total, el crecimiento y el fortalecimiento continuo.

El proceso da un giro importante con la llegada de un nuevo rector en el mismo año de la creación de la Fundación Cambridge, el Sr. José Marino Gallego Ramírez, quien trae al Colegio nuevas e innovadoras ideas sobre enseñar en el siglo XXI.

Su experiencia que inicia con los “Misioneros de la Consolata” y posteriormente con la “Universidad Santo Tomás de Aquino” en la ciudad de Bogotá, lo mostraban desde sus inicios de labores como rector del colegio como una persona muy capaz y que llegaba con un proceso de planeación

¹ Premio recibido el 10 de Octubre de 1986 entregado por el gobernador de Santander el Dr. Alvaro Beltrán Pinzón, en representación del Ministerio de Educación Nacional.

para el colegio muy claro después de sus reuniones y charlas con directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del colegio.

Es así como el colegio definió después de un corto proceso de planeación dirigido por su rector los siguientes elementos estratégicos:

MISION:

“Fieles a nuestro compromiso social formamos integralmente al ser humano a través de proyectos educativos innovadores, que incentiven el talento personal, la productividad y la calidad para el desarrollo de competencias con perspectiva global, apoyados en la tecnología y en procesos de mejoramiento continuo, garantizando el crecimiento y la rentabilidad institucional con el fin de maximizar el beneficio proyectándolo al desarrollo regional”

VISION:

“En el 2005 seremos una empresa con alto compromiso social y desarrollo regional mediante la implementación de proyectos educativos innovadores con proyección internacional con un equipo humano identificado con nuestra filosofía y orgullosos de construir el éxito de la misión institucional”

OBJETIVOS:

Para el 2005, el Colegio Nuevo Cambridge, en su dimensión académica habrá implementado y validado un Proyecto Educativo Institucional pionero a nivel nacional basado en:

1. Ambientes totalmente bilingües y con proyección a otras lenguas.
2. Infraestructura pedagógica y didáctica virtual.
3. Experiencias pedagógicas internacionales.

4. Modelo pedagógico cognocéntrico.
5. Comunidad Académica cualificada e investigativa.
6. Proyección científica, cultural y deportiva estudiantil de calidad, con base en una formación de jóvenes líderes, éticos, honestos y responsables.
7. Estándares académicos de calidad total en las valoraciones del ICFES, pruebas Saber y exigencias universitarias y empresariales.

Evaluado lo anterior se entiende en la organización que no es el colegio quien necesitaba con urgencia un proceso de planeación estratégica, pues su rector tenía claridad absoluta hacia dónde quería llevarlo en los próximos 3 años, y es así como la mirada se torna hacia el Centro de Estudios Cambridge CECAM.

1.3. Antecedentes CECAM

El Centro de Estudios Cambridge – CECAM, se fundó el 25 de agosto de 1995 con el nombre de “Departamento de Educación Continuada Nuevo Cambridge”, como una institución de enseñanza no formal y licencia de funcionamiento según resolución 4455 de la misma fecha, para ofrecer a la comunidad, programas de calidad en la enseñanza de idiomas, en especial del idioma inglés. El Centro de Estudios Cambridge inicia sus labores, basándose en la amplia experiencia obtenida a través del Colegio Nuevo Cambridge y decide abrir sus puertas a la comunidad en general para prestar sus servicios.

El 20 de agosto de 1996, aproximadamente un año después de su fundación, decide ampliar sus servicios llamándolo “Centro de Inglés Cambridge”, mediante resolución 0370 de esta misma fecha. Este cambio se debe al interés de sus miembros y de la junta directiva de darle vida propia separada del proceso llevado a cabo por el Colegio Nuevo Cambridge.

Finalmente, el 10 de septiembre de 2001, fruto de 6 años de labores se decide cambiar su razón social de Centro de Inglés Cambridge a Centro de Estudios Cambridge – CECAM, mediante resolución No. 7970 de esta fecha, ampliando sus servicios a la enseñanza de otros idiomas y de capacitación en áreas técnicas a su vez.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

“Plantear y desarrollar un conjunto de acciones estratégicas que conduzcan al CECAM a elevar su ventaja competitiva y a consolidarse dentro del mercado local y nacional dentro de los próximos 5 años”.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Desarrollar un diagnóstico estratégico inicial de la situación del CECAM.
- 2.2.2. Revisar y definir el direccionamiento estratégico del CECAM (Misión, Visión, Valores y objetivos).
- 2.2.3. Identificar las opciones estratégicas del CECAM.
- 2.2.4. Definir los objetivos estratégicos del CECAM.
- 2.2.5. Crear y desarrollar los planes de acción e indicadores de gestión.
- 2.2.6. Desplegar los proyectos estratégicos primarios.
- 2.2.7. Evaluar los planes de acción ejecutados.

3. MARCO TEORICO

3.1. Organizaciones: Estrategia, Planeación y Gerencia

3.1.1. El Contexto de Estrategia

“La esencia de una estrategia está en desarrollar actividades diferentes a aquellas llevadas a cabo por sus rivales y que las compañías deben considerar su posición y su capacidad estratégica cuando las están desarrollando”².

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, “Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno”³.

El significado implícito de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo por lo que no

² PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December 1996.

³ DE BORDEJE MORENCOS, Fernando. Diccionario militar estratégico y político, Madrid: Editorial San Martín.

se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

En un sentido general, la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue de acciones y también recursos para obtener objetivos trascendentes. “La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa”⁴. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

La estrategia permite:

- ▶ Definir un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- ▶ Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- ▶ Seleccionar los negocios de la organización o aquellos en que va a estar.
- ▶ Lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la organización, y las fortalezas y debilidades de ésta.
- ▶ Abarcar todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocios y funcional).
- ▶ Definir la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

⁴ LONDOÑO CH., Carlos E. ¿El ocaso de la planeación estratégica?, Medellín: Revista Universidad Eafit, No. 97, 1995. P. 52

Recurriendo a lo conceptualizado por Porter⁵, la estrategia es: “La creación de una única y valiosa posición, la cual involucra diferentes grupos de actividades”.

Si hubiese sólo una posición ideal, no habría necesidad de una estrategia. Es importante para las organizaciones no confundir la efectividad operacional con la estrategia ya que aunque ambas son esenciales para un desempeño superior, lo cual, después de todo, es el objetivo primario de toda empresa, cumplen funciones diferentes, principalmente en el largo plazo. La efectividad operacional significa un desempeño mejor que los competidores, en actividades similares, llamado también competencias⁶.

Mientras que la efectividad operacional persigue la excelencia en actividades individuales, la estrategia lo hace combinando actividades, por su parte el posicionamiento estratégico significa un mejor desempeño en actividades diferentes que los competidores o un desempeño similar en las mismas actividades en diferentes formas. “Una compañía puede superar a sus rivales únicamente si puede establecer una diferencia y mantenerla”.

Una posición estratégica emerge de tres fuentes diferentes⁷. Primero, el posicionamiento puede estar basado en la creación de subgrupos en la industria de productos o servicios. A esto se llama posicionamiento basado en la variedad, ya que se selecciona una variedad de productos o servicios para diferentes segmentos de consumidores. Segundo, el posicionamiento puede estar basado en satisfacer más o todas las

⁵ PORTER, Michael: What is a strategy? en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Stricklan III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.

⁶ Competencias en términos de habilidades de una compañía y no relacionado al término de competencias en educación.

⁷ Según Thompson y Strickland en Strategic Management: Concepts & Cases.

necesidades de un grupo particular de consumidores. A esto se llama posicionamiento basado en las necesidades. Tercero, el posicionamiento basado en los segmentos de consumidores que son accesados de diferentes maneras. A esto se la llama posicionamiento basado en el acceso.

Seleccionar una única posición no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá a la competencia, quienes tratarán de copiar de una o dos maneras. Primero, un competidor puede reposicionarse a sí mismo para alcanzar un mejor desempeño. El segundo y más común tipo de imitación es sencillamente atravesarse en el camino. El equilibrio de la posición estratégica seleccionada crea la necesidad de protegerse de los reposicionamientos y acciones de los competidores. La estrategia está hecha para equilibrar la competencia, su esencia es lograr seleccionar lo que no se debe hacer.

El reto de desarrollar o restablecer una estrategia organizacional muchas veces depende en buena parte de su líder. El líder debe proveer la disciplina para decidir a cuáles cambios en la industria y en las necesidades de los consumidores debe responder la compañía, mientras evita las distracciones organizacionales y mantiene las características de la compañía. Las mejoras en la efectividad operacional son necesarias y hacen parte de la labor de la gerencia, pero no es estratégico, tan solo constituyen los mínimos organizacionales competitivos. La continuidad de la estrategia no implica una visión estática de la competencia.

Lo anterior es complementado por Long y Vickers-Koch⁸ al afirmar que las competencias son el conocimiento especial, habilidades y conocimiento tecnológico que distinguen a una compañía de otra. Los procesos estratégicos se usan para entregar el conocimiento específico en forma de productos, servicios y otros que tienen un alto valor para los consumidores y otros grupos de interés.

Las capacidades hacen referencia a los más críticos y distintivos recursos que la compañía posee y con más dificultad para copiarlos cuando realmente se está enfocado al segmento estratégico apropiado, en una cadena de valor que empieza y termina en los grupos de interés de la compañía. La adecuada definición y mezcla de las competencias y los procesos estratégicos determina las capacidades con las que la compañía asumirá el reto estratégico de enfrentar en las mejores condiciones el mercado.

En concepto de Long y Vickers-Koch, existen cuatro tipos de capacidades necesarias para soportar la estrategia⁹:

- **De soporte:** Recursos humanos, jurídicos, etc.
- **Básicas:** Técnicas y sistemas comunes a la mayoría de las compañías. Las apenas necesarias para estar en el negocio (mínimos organizacionales).
- **Críticas:** Técnicas y sistemas que son críticos para los consumidores y son base para la ventaja competitiva actual.
- **De avanzada:** Técnicas y sistemas que necesitan ser cultivadas y desarrolladas como fuentes de ventajas competitivas futuras.

⁸ LONG, Carl y VICKERS-KOCH, Mary: Using Core Capabilities to create competitive advantages en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Stricklan III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.

⁹ LONG, Carl y VICKERS-KOCH, Mary: Using Core Capabilities to create competitive advantages en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A.J. Stricklan III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.

Para producir incrementos significativos en la productividad, las empresas se deben concentrar en administrar a través de la organización, opuesto a hacerlo de arriba hacia abajo. Los incrementos en el desempeño han llevado a reestructurar la organización jerárquica alrededor de los procesos fundamentales para establecer metas de desempeño y crear equipos de trabajo entre los diferentes departamentos. Esto deja ver que la estructura debe estar plenamente alineada con la estrategia y a su vez con los procesos y las personas que los intervienen.

Para la maximización de la eficiencia, a la luz de los retos que implican un proceso estratégico, se determinan algunos elementos de necesaria existencia en una organización:

- ▶ Organización alrededor de los procesos, no de las tareas.
- ▶ Aplanamiento jerárquico.
- ▶ Uso de equipos de trabajo.
- ▶ Los clientes manejan el desempeño.
- ▶ Equipo de retroalimentación del desempeño.
- ▶ Maximización del contacto con proveedores y clientes.
- ▶ Información y entrenamiento permanente para todos los empleados.

Finalmente, Porter¹⁰ advierte que una compañía puede seleccionar una estrategia corporativa:

- ▶ Identificando las relaciones entre las unidades de negocios ya existentes.
- ▶ Seleccionando los negocios que serán la base de la estrategia corporativa.

¹⁰ Op. Cit.

- ▶ Creando mecanismos organizacionales horizontales para facilitar la relación entre los negocios y el marco legal de la futura diversificación.
- ▶ Buscando las oportunidades de diversificación que permita compartir actividades.
- ▶ Buscando la diversificación a través de la transferencia de habilidades si las oportunidades de compartir actividades son limitadas.
- ▶ Buscando una estrategia de reestructuración si no hay muchas posibilidades de forjar buenas relaciones corporativas o de compartir habilidades.

Hoy en día, una organización no sólo habla de estrategia como su forma de supervivencia. Las organizaciones han logrado entrar en complejos procesos de administración y de gestión para lograr esas ventajas frente a su competencia. Ellos son llamados procesos de planeación.

3.1.2. Algunos Elementos de la Planeación

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”¹¹.

La anterior definición de planeación fue desarrollada en Wharton Business School y representa sólo una de las muchas definiciones existentes de lo que significa el proceso de planeación, por lo que sería infructuoso referirse a cada una de las definiciones de planeación.

¹¹ ACKLOFF, Rusell. Creating the Corporate Future. New Cork: John Wiley.

Por lo anterior, se definen algunos de los elementos utilizados en la planeación, haciendo referencia a múltiples elementos encontrados dentro del proceso de planeación de diferentes autores.

3.1.2.1. Misión

“La misión de una organización busca responder tres interrogantes fundamentales: En qué negocio estamos, dónde queremos estar y necesidad final que satisfacemos”¹².

La misión es un concepto permanente, que da cuenta de la esencia de la empresa.

Es también: “Una declaración, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, sus propósitos o las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito”¹³.

El motivo por el cual se debe contar con una misión en todo tipo de organización consiste básicamente en dar claridad en el enfoque a los miembros de la organización, hacerles entender que hacen parte de una organización con un propósito muy claro y un norte definido.

Si bien muchas organizaciones hoy no tienen una misión escrita, toda organización la posee de manera informal, por tal motivo es importante que al hacer una declaración de misión, ésta sea compartida con toda la organización, de forma tal que se puedan alinear los intereses de la organización con los de sus integrantes, así

¹²Concepto tomado de http://www.todopymes.cl/topicos_consultas/planeacion_estrategica.html

¹³ GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill. 1999

se logrará llevar a ésta hacia un solo norte, muy claro, definido y conocido por todos.

Para su formulación se deben entender y responder cuatro preguntas fundamentales¹⁴:

- a) ¿Qué funciones desempeña la compañía?
- b) ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
- c) ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
- d) ¿Por qué existe esta compañía?

Una vez definidos y resueltos estos interrogantes, se pueden evaluar otros componentes, de forma tal que la declaración está desarrollada dentro de un marco de referencia claro para la empresa.

Algunos de estos componentes para la formulación pueden ser¹⁵:

- ▶ **Clientes:** Quiénes son los clientes de la compañía.
- ▶ **Productos o Servicios:** Cuáles son los productos y/o servicios que la compañía ofrece.
- ▶ **Mercado:** Ubicación geográfica en donde la compañía compite.
- ▶ **Tecnología:** Si la compañía es actual en el uso de la tecnología.
- ▶ **Supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** Si la compañía está comprometida con el crecimiento y la rentabilidad.
- ▶ **Filosofía:** Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la compañía.
- ▶ **Propio Concepto:** Cuál es la ventaja competitiva o comparativa de la compañía.

¹⁴ IDEM. P. 198

¹⁵ Tomado de Strategic Management by Fred R. David (8th edition) y Leadership and the New Science Revised: Discovering Order in a Chaotic World by Margaret J. Wheatley.

- ▶ **Imagen Pública:** Está la compañía comprometida con aspectos sociales, comunitarios y ambientales.
- ▶ **Preocupación por sus empleados:** Son los empleados un activo importante para la compañía.

Igualmente existen varios elementos que deben ser tenidos en cuenta al momento de la formulación:

- ▶ Está ligada a la necesidad a satisfacer.
- ▶ Ser clara, concisa y precisa. Entendible por todos los miembros de la organización.
- ▶ Debe ser permanente. El cambio de ella significa cambiar de negocio.
- ▶ La misión debe ser definida por los dueños de la organización; es decir, viene de arriba.
- ▶ Debe ser compartida - socializada con todos los miembros de la organización buscando recibir retroalimentación.
- ▶ Debe hacer distinta la organización de otras.
- ▶ Debe ser amplia en su alcance.
- ▶ Generar un rango de alternativas estratégicas viables.
- ▶ No ser excesivamente específica. Mantener un balance entre especificidades y generalidades.
- ▶ Mantener intereses entre los muchos "grupos de interés (stakeholders)".
- ▶ Debe motivar a la acción.
- ▶ Debe estar enfocada al cliente.
- ▶ Debe ser revisada para "ajustar su lenguaje" a las nuevas necesidades de la organización.

Una vez tenidos en cuenta todos estos aspectos es responsabilidad de los accionistas la definición de la misión, para luego ser compartida con todos los miembros de la organización.

Finalmente se entiende que es una tarea muy difícil, una sola palabra puede lograr desacuerdos entre la dirección y además llevar a una fuerza conductora totalmente distinta. La misión debe involucrar y estimular a todos aquellos que la lean. Solo así se logrará el camino al éxito organizacional.

3.1.2.2. Visión

Una visión es la percepción mental del tipo de ambiente que un individuo u organización espera crear dentro de un tiempo estipulado¹⁶. La visión puede tener dos definiciones claras: La primera es una percepción de algo en el futuro, una organización, una cultura, un negocio, una actividad; la segunda puede ser un sueño, un deseo de llegar a ser.

El poseer una visión es crítico para el ambiente competitivo de hoy. Para Thompson¹⁷, igualmente una visión puede nacer de los siguientes elementos:

- ▶ La necesidad de controlar el destino de la organización.
- ▶ La necesidad de estrategias creativas.
- ▶ Necesidad de cambio y recuperación.
- ▶ Necesidad de cambio de cultura organizacional

¹⁶ THOMPSON, Arthur. Readings in Strategic Management. McGraw Hill.1998.

¹⁷ IDEM

Muchos son los elementos que componen una visión, sin embargo existen factores sin los cuales ésta carece de toda validez. Algunos de ellos son:

- ▶ Que sea clara, concisa, imaginable, realista y simple.
- ▶ Que sea cuantificable y realizable.
- ▶ Que sea un reto para todos los miembros de la organización.
- ▶ Que sea la forma en que todos sus miembros vean cumplidas sus metas y aspiraciones.
- ▶ Que sea emocionante y que invite a ser seguida.
- ▶ Que tenga un alcance claro en términos de tiempo.
- ▶ Que pueda ser traducida en metas y estrategias.

Un elemento característico adicional es el que la visión puede ser construida desde la dirección hacia sus empleados, de forma contraria y/o de forma conjunta; lo importante es que debe ser conocida y aprehendida por todos los miembros de la organización.

Ahora, no es sencillo el desarrollo de una visión de éxito, muchos son los factores que pueden acabar con una visión. De modo informativo se presentan algunos de ellos:

- ▶ El miedo a los errores.
- ▶ No tener capacidad de enfrentar las dificultades y las barreras.
- ▶ Incapacidad de identificar problemas u oportunidades.
- ▶ Falta de imaginación.

Existen muchas visiones desarrolladas por organizaciones alrededor del mundo, de la experiencia de ellas y de otras que han fracasado, hoy las organizaciones tienen la posibilidad de no caer en los mismos errores en que muchas han caído y lograr una visión exitosa.

3.1.2.3. Valores

Los valores de una compañía son esenciales para el sostenimiento y soporte de una organización. “Son unas pequeñas guías de principios que perduran durante toda la vida de la organización, ellos no requieren justificaciones externas o adicionales, tienen un valor intrínseco para la organización y sus colaboradores”¹⁸.

En muchas organizaciones se encuentran valores escritos en papel, colgados en las oficinas, haciendo parte de las presentaciones de la organización, pero la verdad es muy diferente. Muchas veces los valores escritos difieren de los vividos dentro y fuera de la organización, valores que no generan valor agregado ni colaboran para el crecimiento y sostenimiento de la organización. Los valores deben ser vividos dentro y fuera de la organización y por todos los miembros de ésta.

Por eso pueden existir dos tipos de valores: Los valores ideales, los cuales son aquellos que la organización sueña, por los cuales quiere trabajar, los cuales quiere vivir a diario; y después están los valores reales, que son los que se viven a diario en la organización, aquellos que existen per se., nadie incitó a vivirlos, aparecieron, crecieron, se desarrollaron dentro de la organización. Se debe buscar que estos valores (reales-ideales) estén alineados y se vivan en la organización.

El lograr presentar los valores compartidos de la organización, logra actitudes tales como:

- ▶ Compromiso con la calidad y satisfacción del cliente.

¹⁸ THOMPSON, Arthur. Readings in Strategic Management. Mcgraw Hill.1998.

- ▶ Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus actos.
- ▶ Saben que su opinión es valorada.
- ▶ Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la compañía.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten además beneficios dentro del talento humano de la organización:

- ▶ Alta moral
- ▶ Confianza
- ▶ Colaboración
- ▶ Productividad
- ▶ Éxito
- ▶ Realización
- ▶ Compromiso

Una vez logrados y vividos estos valores se deben legitimar en la organización y es por esto que hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en el servicio al cliente, en las operaciones, en todas las actividades diarias de la organización.

Como conclusión se puede decir que los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, al ver que los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito y buscan tener resultados extraordinarios para ella.

3.1.2.4. Metas y Objetivos

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y la puesta en marcha concreta de su misión y visión¹⁹.

Las metas son “puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo”²⁰. Las metas deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales, pues teniendo todo lo anterior representan la base para la asignación de recursos.

Vancil y Lorange distinguen entre objetivos y metas diciendo: “Los objetivos son declaraciones generales que describen la naturaleza, el alcance y el estilo de una empresa para el futuro. Los objetivos patentizan los ideales y los sueños viables de los empresarios. Por otra parte, las metas son declaraciones mucho más específicas que tratan del estado de una organización y su medio, durante un período específico de tiempo, generalmente un año”.²¹

Por lo anteriormente dicho, ambos elementos son de vital importancia para el desarrollo de la organización, y para lo cual se debe tener en cuenta no sólo a toda la organización, sino también el contexto dentro del cual se mueva la organización y para lo cual existen modelos como el análisis DOFA y el planteado en este documento, los análisis POAM y PCI.

¹⁹ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. 1996.

²⁰ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogota: Legis, 1994. Octava Reimpresión

²¹ VANCIL, Richard; LORANGE, Peter. Strategic Planning in Diversified Companies. Harvard Business Review

Existen elementos que deben ser tenidos en cuenta al momento de establecer los objetivos y las metas estratégicas:

- ▶ Ser medibles
- ▶ Ser Evaluables
- ▶ Realistas
- ▶ Coherentes
- ▶ Cuantitativas
- ▶ Prioritarias

Los objetivos, igualmente plantea David, se presentan como “resultados específicos a largo plazo que una empresa busca lograr mediante su misión”²².

Por lo anterior, para poder definir los objetivos se deben tocar las áreas más importantes de la organización así como el mercado objeto; en esos términos, Serna plantea que se debe tener en cuenta:

- ▶ La rentabilidad y las utilidades
- ▶ La participación en el mercado
- ▶ Las ventas
- ▶ La productividad y la eficiencia
- ▶ El uso de la tecnología y la innovación
- ▶ La responsabilidad social con sus empleados y con la comunidad
- ▶ La calidad de sus productos y servicios
- ▶ El servicio al cliente
- ▶ El desarrollo del talento humano

Como lo evidencia lo anterior, todas las áreas de la organización deben ser cubiertas con los objetivos estratégico, sin embargo es responsabilidad de la dirección de ella, el darle a cada elemento la importancia ponderada dentro de la misión y la visión.

²² DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogota: Legis, 1994. Octava Reimpresión

3.1.2.5. Planes de Acción

Los planes de acción son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Generalmente los planes de acción atacan estrategias básicas, las cuales se derivan de los objetivos organizacionales.

Estos planes de acción deben ser desarrollados para cada una de las estrategias y deben hacerse explícitas en²³:

- ▶ Qué debe hacerse: Cuáles son las tareas y acciones a desarrollar.
- ▶ Cuándo se debe hacer: Tiempo disponible o pactado.
- ▶ Cómo se debe hacer:Cuál va a ser la estrategia a utilizar.
- ▶ Quién lo debe hacer: Cuál es (son) los responsables.
- ▶ Con qué recursos: Cuál es el presupuesto disponible en dinero o recursos.
- ▶ Qué resultados se esperan: Cuáles son las metas a conseguir.
- ▶ Cómo medir los resultados: Cuáles van a ser los indicadores de gestión, los indicadores de logro.

Es importante igualmente mencionar, que los planes de acción no sólo son tareas estáticas, esto quiere decir, que de ser necesario se deben hacer ajustes acordes con el proceso; sin embargo, es muy importante enmarcar todo el proceso dentro de un horizonte de tiempo definido de tal forma que sea evaluable la acción y se obtengan los objetivos en los plazos pactados. En conclusión, el éxito de un plan de acción radica simplemente en llevar los objetivos a la práctica, no sólo que queden en el papel.

²³ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. 1996.

3.1.3. La Planeación Estratégica

El desarrollo de las tecnologías gerenciales estratégicas es una de las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy. No interesa tanto el contenido de la estrategia como su implementación sino que ésta sea realmente una herramienta de gestión enfocada. Si bien el fundamento de la actitud estratégica es la adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, ello no es suficiente para definir el propio modelo de gestión empresarial. La planeación estratégica es pues una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente.

Se entiende por Planeación Estratégica aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica. Robert Cope²⁴ concibe la Planeación Estratégica como una exploración en busca de dirección para toda la empresa. Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado.

En ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos. Por su parte, Enrique Ogliastri²⁵ define la Planeación Estratégica como el nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito

²⁴ COPE, Robert. El plan estratégico, Bogotá: Serie Empresarial LEGIS, 1991.

²⁵ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica, Santafé de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.

esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La planeación estratégica permite administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la empresa y por ende la hagan desaparecer. La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo desarrollan trabajos rutinarios y consecutivos. La planeación estratégica es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. Hoy el concepto de gerencia es integral en busca de una mejor competitividad de la empresa, apuntalando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia que no puede ser obra exclusiva de un gerente.

La dirección estratégica tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial, donde se incorpora definitivamente el concepto de ventajas competitivas al quéhacer organizacional. A continuación se desarrolla más en profundidad el concepto de gerencia estratégica.

3.1.4. Gerencia Estratégica

La organización está limitada por factores internos y externos a ella. Los internos son los vividos dentro de la organización; los externos son aquellos que pueden no ser manejables por ella. Para llevar a cabo una estrategia son necesarias las personas; el factor humano sigue siendo pieza clave de todo lo que nos rodea. Una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

El concepto de Gerencia Integral²⁶ que considera a la estrategia en conjunto con la organización y su cultura, se define como el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad.

Más allá de lo anterior, "La gerencia estratégica tiene como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá "Precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura

²⁶ SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia integral, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

racional en su cartera de productos-mercados²⁷. La cartera de productos-mercados de una organización significa: El qué y el para quién se produce, es decir, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

Otro enfoque muy popular para la planeación de la estrategia corporativa es el modelo propuesto por Michael Porter²⁸, donde expone un análisis estructural de los sectores industriales o las "Cinco fuerzas de Porter", en el que se establece que en el entorno existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado o de algún segmento de éste. Su importancia se encuentra en que permite reconocer las habilidades estratégicas que tiene una empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

A continuación se presenta de forma gráfica²⁹:



Figura No. 1: Las cinco fuerzas de Porter.

²⁷ LAMBIN, Jean-Jackes. Marketing Estratégico, Madrid: McGraw-Hill, 2ª Ed., 1994.

²⁸ PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1998

²⁹ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

Las cinco fuerzas identificadas son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** La atractividad del mercado depende del grado de dificultad para franquear la entrada de nuevos participantes.
- **Rivalidad entre los competidores:** Si se presentan dificultades con competidores muy bien posicionados.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Si el mercado o segmento del mercado no es atractivo cuando se presenta un alto grado de dificultad para negociar con los proveedores.
- **Poder de negociación de los compradores:** Cuando existen dificultades para negociar con compradores.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Cuando existen productos sustitutos reales o potenciales.

Finalmente, Igor Ansoff³⁰, presenta una matriz enfocada en el presente de la organización y sus productos potenciales y sus mercados (clientes).

Considerando las diferentes formas de crecer con los productos ya existentes y los nuevos productos, así mismo en mercados existentes y en los nuevos, hay cuatro posibles combinaciones de producto-mercado.

MATRIZ DE ANSOFF		
	Productos existentes	Nuevos Productos
Mercados Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
Nuevos Mercados	Desarrollo de Mercado	Diversificación

³⁰ ANSOFF, Igor. Harvard Business Review. 1957

La Matriz plantea cuatro estrategias diferentes de crecimiento:

- **Penetración de Mercado:** La empresa busca alcanzar crecimiento incrementando su participación de mercado.
- **Desarrollo de Mercado:** La empresa busca crecimiento teniendo como objetivo sus productos existentes dirigidos a nuevos mercados.
- **Desarrollo de Producto:** Se desarrollan nuevos productos apuntando hacia nuevos segmentos de mercado.
- **Diversificación:** Se busca el crecimiento desarrollando nuevos productos para nuevos mercados.

Finalmente, para Thompson y Strickland³¹, los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

- ▶ Decidir en qué negocios estar y en concordancia formar la visión estratégica de hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para el largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir.
- ▶ Convertir la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño. La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.
- ▶ Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas, hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de concordancia y de superioridad; exige se logre una armonía entre planear y ejecutar.
- ▶ Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.

³¹ THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J. Strategic management: concepts & cases, Irwin; Eighth Edition, 1995.

- ▶ Evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades.

Sin embargo, cómo estos cinco elementos se pueden convertir en realidad? Muchos autores plantean modelos teóricos de Planeación Estratégica, pero pocos tienen la claridad suficiente de presentarles a sus lectores claras formas de aplicación. A continuación presentamos un claro modelo de esta aplicación.

3.2. Un Modelo de Planeación Estratégica

Existen muchos modelos de Planeación Estratégica, y es más fácil estudiar y aplicar el proceso cuando se usa un modelo. Muchos de los elementos considerados por los autores reconocidos en planeación son: Las estrategias, la identificación de la misión, las amenazas y oportunidades externas, las fuerzas y debilidades internas, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización.

Teniendo como fundamento los modelos encontrados sobre planeación estratégica y para efectos de este trabajo, se toma como base el modelo utilizado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB en los procesos de consultoría, el cual determina cinco grandes fases para la planeación así:

1. Diagnóstico Estratégico
2. Direccionamiento Estratégico

3. Opciones Estratégicas
4. Plan de Acción
5. Evaluación, seguimiento y ajuste

De forma gráfica a continuación:



Figura No. 2: Modelo UNAB

Teniendo en cuenta el diagrama anterior, es importante tener en cuenta que el proceso debe ser secuencial, es decir, cada paso se debe llevar a cabo, sin embargo esto no quiere decir que en el momento de ser necesario se pueda volver atrás. Este modelo permite llevar un proceso continuo pero a su vez cíclico.

3.2.1. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico se entiende como “determinar la situación actual de la organización”, es la imagen de qué es y cómo está la compañía.

Existen tres elementos que se deben tener en cuenta:

- ▶ Revisión de la Misión y la Visión.
- ▶ El análisis de los factores externos de la organización.
- ▶ El análisis de los factores internos de la misma.

3.2.1.1. Revisión de la Misión y Visión de la Empresa.

Algo muy importante antes de revisar la misión y la visión, es entender el por qué se debe hacer:

- Toda empresa tiene una misión, tal y como se había planteado en la primera parte de este capítulo, aunque esta declaración así no se tenga escrita existe dentro de la organización.
- Aclarar la concepción de misión para todos los miembros de la organización, permite tener una idea compartida de hacia dónde se quiere llevar a la organización.
- Hacer la revisión permitirá facilitar el proceso de diagnóstico inicial dentro de lo planteado por este modelo de planeación.

Haciendo referencia al capítulo anterior una organización sin una misión y visión clara carece de sentido, es decir, no puede tener un rumbo definido ni tampoco saber la razón por la cual existe.

Hoy se pueden encontrar muchas compañías modernas con estos elementos documentados pero que son imprecisas, no medibles, no cuantificables y en muchos casos imposibles de lograr en los tiempos pactados.

El modelo plantea revisar la historia de la organización en términos implícitos y/o explícitos en busca de encontrar congruencia en dos preguntas: ¿Qué es la organización? Y ¿Hacia dónde quiere ir?

Ya se ha explicado con detalle aquellos elementos que componen la misión y visión de una organización, igualmente sus características y riesgos, por lo que son estos los elementos que deben ser evaluados dentro de la organización.

3.2.1.2. Análisis de Factores Externos

Los factores externos son aquellos exógenos a la organización. No son propios a ella y la mayoría de veces no son manejables por ella, sin embargo tienen la capacidad de influir, es decir, de facilitar o entorpecer el desarrollo de la misma.

Los factores externos poseen gran importancia debido a que se debe ubicar la compañía dentro de un contexto, de tal forma que se permita hacer el estudio con mayor certeza. Igualmente porque existen factores aplicables dentro del entorno que deben tenerse a consideración para evitar definir estrategias que incluso puedan llegar a ir en contravía de las normas y leyes de una nación.

Los factores externos tienen la característica de afectar a las organizaciones en diferentes dimensiones y con diferente impacto. Por

ejemplo, en la dimensión de política económica, tiene cierto impacto la política local y otro la nacional, siendo los dos elementos exógenos a la organización.

Este análisis es llamado POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio³².

Para el desarrollo de este análisis se llevan a cabo los siguientes pasos:

- ▶ Elementos comunes a todas las organizaciones dentro de una misma área:
 - Determinar aquellos factores macro que inciden en la organización.
 - Calificar cada uno de los factores dando la importancia relativa frente al total del grupo.
 - Definir los elementos que componen cada uno de estos factores.
 - Calificar cada elemento dentro de cada factor.

- ▶ La organización dentro de ese contexto competitivo
 - Ponderar todos los elementos.
 - Plasmar en la matriz POAM, lo cual muestra una calificación ponderada general del análisis externo.

³² Este modelo que es aquí llamado POAM es igualmente utilizado por autores como Fred David llamado Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE y Humberto Serna como Posición Estratégica y evaluación de Acciones - PEEA

A continuación de forma gráfica:

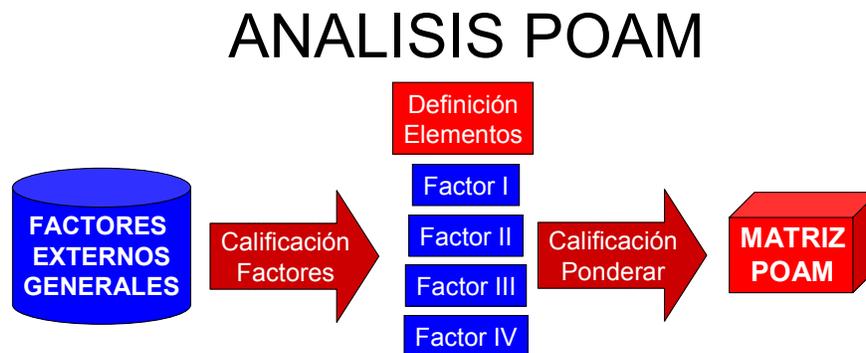


Figura No. 3: Análisis POAM

3.2.1.3. Análisis de Factores Internos

Es muy importante que cada organización conozca cómo es realmente. El hacer está siempre limitado por el poder hacer. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se deben especificar cuáles son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos. Hay varios caminos para conducir el análisis de la situación interna, uno de los cuales contempla cuatro elementos principales de análisis.

Análisis financiero

La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) debe conducir a hacer énfasis en la estructura general financiera de la empresa.

Análisis de situación interna

Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros, humanos y estructurales) o de la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logística de entrada y calidad, las operaciones, marketing y ventas, servicio posventa y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento).

Por su sencillez, el primero ofrece elementos para una apreciación inicial, que puede ser desarrollada luego con más profundidad para la búsqueda de ventajas competitivas usando la cadena de valor. El análisis efectivo de la situación interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido éste en su diversidad de estilos de dirección, formas y procesos de solución de conflictos, tipo de cultura y sub-culturas prevalecientes, sistemas de recompensa, comunicaciones formales e informales, etc.

Análisis de Productos – Mercado

Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos. Este enfoque que recibió gran atención en los años ochenta, con el desarrollo de los enfoques matriciales como el del "Boston Consulting Group", busca establecer con base en el ciclo de vida de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de

negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con esto se adoptaría una estrategia particular.

Análisis de la posición competitiva general

Busca comparar su organización respecto a sus competidores, identificando y evaluando aquellos factores claves para el éxito en el sector; igualmente como la vía para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, cómo la afectan los cambios geopolíticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa. Se precisa enfatizar en la necesidad de examinar en primera medida, el llamado ámbito de tarea o de sector de servicios (clientes, competidores, suministradores, sustitutos y entrantes potenciales). La comprensión de la dinámica general del sector y su etapa de desarrollo, son importantes como elementos contextuales para definir las oportunidades de negocios y sus amenazas. Pueden existir tres direcciones a seguir: los clientes, los competidores y la estructura de mercado. Para ello los estudios de demanda (cuantificación) y los de comportamiento del consumidor (aspectos cualitativos) son una responsabilidad principal del área de mercadeo, de igual modo que lo es la obtención de información sobre los canales de distribución y comercialización.

El análisis de los recursos de la organización y las mediciones de factores internos y externos constituyen una base con la cual la gerencia puede definir oportunidades y riesgos de su negocio. Un mismo elemento o factor puede ser catalogado como oportunidad para una organización y como amenaza para otra, inclusive dentro de la

misma industria. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar las estrategias para consolidar su posición en el mercado.

Al igual que en el análisis anterior, este análisis es llamado PCI – Perfil de Capacidad Institucional³³.

Para el desarrollo de este análisis se llevan a cabo los siguientes pasos:

- ▶ Elementos para todas las organización dentro de la misma área:
 - Determinar aquellos factores internos macro que inciden en la organización. Estos factores son definidos por la dirección de la organización.
 - Calificar cada uno de los factores dando la importancia relativa frente al total del grupo.
 - Definir los elementos que componen cada uno de estos factores.
 - Calificar cada elemento dentro de cada factor.

- ▶ La organización en ese entorno competitivo
 - Ponderar todos los elementos.
 - Plasmar en la matriz PCI, lo cual muestra una calificación ponderada general del análisis interno.

³³ Este modelo que es aquí llamado PCI es igualmente utilizado por autores como Fred David y Humberto Serna.

A continuación de forma gráfica:

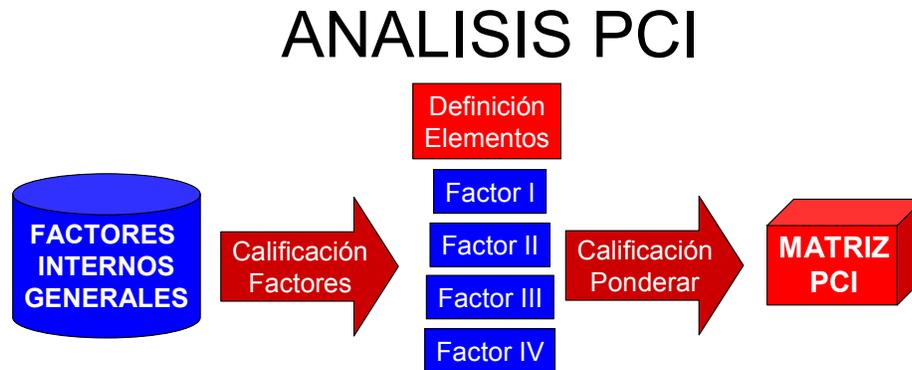


Figura No. 4: Análisis PCI

Los dos análisis descritos anteriormente son los elementos que permiten ahora desarrollar la metodología DOFA usada frecuentemente en procesos de diagnóstico, y que se traduce como:

DOFA --> Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Debilidad identifica actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso. Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Fortaleza, que señala una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente). Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien.

Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

Oportunidades se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización. Obsérvese que la oportunidad la propicia el entorno, es decir, no depende de la voluntad de la organización pero señala nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, es decir, hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. El desarrollo de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Las **Amenazas** o riesgos son lo contrario a Oportunidades. Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

3.2.2. Direccionamiento Estratégico

Una vez revisada e identificada la organización, se debe iniciar el proceso conducente al futuro de la organización. ¿Cuál va a ser el futuro de la organización, qué esperan los stakeholders? ¿Qué esperan los miembros de la organización?

Para lograr lo anterior se hace necesaria la definición de misión, visión, valores y política de calidad, ya habiendo hecho una revisión del “hoy” de la organización y seguido a esto la identificación y definición de objetivos estratégicos, los cuales guiarán el andar de la organización.

3.2.2.1 Definición Misión, Visión, Valores y Política de Calidad

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? El tener claridad en la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). La misión es responsabilidad única de los fundadores o el órgano máximo de administración de una organización. Después de formulada sí se debe hacer conocer al resto de la organización.

Es sin embargo la visión quien dará el rumbo en el mediano y largo plazo, por lo tanto debe establecerse igualmente la visión, que responde a la pregunta: ¿Cómo debería ser el negocio? Proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. La visión es una percepción mental de la clase de ambiente organizacional o individual que se aspira a crear. Es una descripción de algo (una organización, una cultura corporativa, un negocio, una tecnología, una actividad) en el futuro. Es el concepto de un nuevo y deseable futuro que puede ser comunicado a través de la organización³⁴.

Es también importante para este modelo tener en cuenta que por causa de las normales inestabilidades y continuos cambios ocurridos en los

³⁴ THOMPSON, Arthur Jr.; STRICKLAN, A. J. III; ROBERTSON KRAMER, Tracy. El-Namaki M. S. S.: Creating a Corporate Vision en Readings in strategic management. Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.

mercados y en el entorno de las organizaciones, éstas, al igual que los seres vivos, pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento, desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Esto obliga a que el proceso de conformación de la misión y de la visión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobre todo en las crisis.

¿Por qué tener una visión? Tener una visión o crear una, tiene un gran significado en el ambiente competitivo actual. Entre otras, El-Namaki plantea algunas justificaciones que deben asumir las empresas a la hora de plantear la necesidad de construir una visión que refleje la proyección exterior de su realidad interior:

- ▶ Necesidad de controlar el destino.
- ▶ Necesidad de estrategias creativas.
- ▶ Necesidad de cambios en la cultura corporativa.
- ▶ Implica capacidad de construir. Esta capacidad está determinada por muchos factores, incluyendo la capacidad y la competencia administrativa, el perfil tecnológico y logístico, así como el acceso a los recursos financieros.
- ▶ La esencia de una visión es la identificación de un atributo de cada una de las variables de análisis del negocio y la integración de todos los atributos con una vista mental del escenario más deseado.

Una misión es buena en la medida que sea realista y viable, simple y clara, que plantee un reto para toda la organización, que refleje las metas y aspiraciones de los integrantes, que pueda focalizar su alcance y tiempo, que sea trasladable a metas y estrategias y que sea apoyada y frecuentemente articulada con la alta gerencia.

De otra parte, Collins y Porras³⁵, afirman que el carácter perdurable de la organización radica en sus valores y propósitos, lo que hace que las compañías exitosas y perdurables son las que permanentemente adecuan sus estrategias y prácticas de negocios a los cambios del mundo, acomodando su estrategia y su estructura siempre alrededor del inalterable núcleo de principios o credos corporativos. La habilidad para prever qué se debe cambiar y qué no está ligada a la habilidad de desarrollar una visión, esto quiere decir que la visión suministra la guía sobre qué preservar y qué cambiar en el futuro.

Los valores son entonces el núcleo ideológico que trasciende los productos o ciclo de vida del mercado, los adelantos tecnológicos, las modas administrativas y liderazgos. Los líderes mueren, los productos se vuelven obsoletos, los mercados cambian, nuevas tecnologías emergen y modas administrativas vienen y van, pero la ideología de una compañía perdura como una fuente de guía e inspiración.

Los valores reales deben encarnar la ideología de la organización, la cual a su turno consiste en dos partes distintas: valores y propósitos. Los valores no requieren justificación externa, son intrínsecos a la organización, es un sistema de principios y dogmas. Una compañía debe tener prácticas y estrategias de negocios alrededor de aquellos aspectos que son para ellas su esencia o su forma de ser, lo que representa su esencia y conceptualización de qué es realmente la compañía. Los propósitos son la razón de ser de la compañía, reflejan las motivaciones de la gente para hacer su trabajo, que no deben ser confundidos con los objetivos específicos o con estrategias de negocios.

³⁵ COLLINS, James y PORRAS, Jerry: Building your Company's Vision en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Stricklan III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.

En la identificación de su propósito algunas compañías comenten el error de simplemente describir sus líneas de productos o los segmentos de clientes, cayendo en el simplismo y en los ejercicios inútiles en que caen muchas compañías alrededor del mundo, sin ganar en profundidad y aseguramiento de un futuro mejor. Uno de los métodos más usados para definir el propósito son los cinco por qué's³⁶.

Los valores no se aprenden, están allí. Se pueden encontrar personas que compartan y se identifiquen con la ideología, mas nunca se puede esperar que la aprendan. Así mismo, no se debe confundir la ideología con el concepto de competencias, que es lo que se sabe hacer mejor que los demás, son las capacidades de la organización y que deben hacer parte de la estrategia. Estas competencias tienen que estar alineadas con la ideología. Teniendo clara la ideología, se puede ser libre de cambiar absolutamente todo lo que no haga parte de ella. ¡Si no es importante cámbielo!

Las organizaciones actuales deben adoptar una actitud hacia la calidad, una política de calidad implícita en todo su proceso de planeación estratégica. Es por esta razón que es de vital importancia el aseguramiento de la calidad que está sustentado en que la calidad se construye en los procesos. Si cada proceso se realiza correctamente, se proporciona un producto o servicio que logre la total satisfacción del cliente y hasta supere sus expectativas. Para estar encaminados a lograr lo anterior, se debe formular la política de la calidad³⁷ que hace referencia a las "intenciones globales y la orientación de una organización relativas a

³⁶ COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Building your company's vision. Readings in strategic management, Mc.Graw Hill. 10th Edition. 1998

³⁷ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)

la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección”. Esta política debe ser relevante para las metas de la organización y para las necesidades y expectativas de sus clientes.

3.2.2.2. Definición Objetivos Estratégicos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen entre otras características tales como: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, están orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Una vez definidos los grandes objetivos que la organización debe alcanzar, llevarlos a la práctica requiere de una serie de actividades que terminan en concretos planes de acción, por tal motivo, se deben identificar cuáles son las opciones estratégicas, las acciones que permitirán cumplir con los mismos.

3.2.3. Opciones Estratégicas

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, cómo vamos a conseguir lo que queremos.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento justifican, de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

3.2.3.1. Identificación y Evaluación de Opciones Estratégicas

Son muchas las opciones de desarrollo de una organización, sin embargo, de acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias³⁸:

Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales, pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Por ejemplo, servir a los mismos clientes, ofreciendo el mismo producto o servicio, pero manteniendo y sosteniendo la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el

³⁸ ROBBINS, Stephen P. Administración, Teoría y Práctica, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987

desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.

Las estrategias de crecimiento consisten en aumentar el nivel de las operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses. Para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas.

Se encuentra otra alternativa de crecimiento, como es la diversificación, ésta puede ser estrecha o amplia. Con este elemento se debe tener especial cuidado, ya que como lo apunta Ries³⁹, si bien el crecimiento puede ser el resultado admirable de otras iniciativas, la búsqueda del crecimiento en sí, es un error estratégico grave; es la razón principal por la cual muchas corporaciones estadounidenses han perdido su enfoque.

La contracción (downsizing), palabra que anteriormente era empresarialmente considerada como derrota, pero con el tiempo los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar por las nuevas situaciones, como la desaparición de los préstamos de bajo costo, la agresiva competencia externa que obliga a enfocarse y por la escasez de los recursos naturales y humanos baratos. Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño o diversidad de sus operaciones, reducen el número de departamentos, productos y servicios, y el personal es despedido. Hoy, manejar esta baja es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

³⁹ RIES, Al. Enfoque. México D.F.: McGraw-Hill, 1996.

La combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo, redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

3.2.3.2. Definición de Opciones Estratégicas

La fijación de la misión de la firma debe conducir a definir la selección de una opción estratégica, llevando a cabo, si es preciso, una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de un sector, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación puede ser interna o externa, se pueden desarrollar encuestas y entrevistas para examinar factores internos, tales como el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere de la formulación de una estrategia y de algunas técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

Posteriormente, utilizando un modelo de toma de decisiones, la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

De acuerdo con Baezt y Beamish⁴⁰, quienes a su vez se basan en Porter, las diferentes opciones estratégicas a las cuales se pueden ver abocadas las empresas se resumen en diversificación, integración, cooperación, enfoque genérico y reducción de gastos.

3.2.4. Elaboración de Planes de Acción

Es una etapa muy importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, dinero y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla. Si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno⁴¹. Para obtener los mejores resultados es necesario asegurar la presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso, convocar a todo el personal para

⁴⁰ BAETZ, Mark C. y BEAMISH, Paul W. Strategic Management. Irwin; Third Edition; 1993.

⁴¹ VÉLEZ V., Raúl. Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, No. 68, 1987.

que suministre la información necesaria, obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente y emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción). Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.

El modelo plantea que se tengan en cuenta los siguientes elementos para el desarrollo del plan de acción:

- El Proyecto estratégico
- El Objetivo estratégico que el proyecto va a cumplir de forma total o parcial.
- La lista de actividades a desarrollar para cumplir el proyecto.
- El responsable de cada una de las actividades.
- La evaluación del cumplimiento de la actividad por medio de un indicador de logro

De forma gráfica se define a continuación:

Proyecto Estratégico			
Proyecto Estratégico No. 1			
OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1			
No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro

Tabla No. 1: Modelo – Tabla Plan de Acción

3.2.5. Evaluación, Seguimiento y Ajuste

Esta es la etapa final del proceso de planeación estratégica y es cuando se ponen a prueba el cumplimiento de todos los elementos mencionados anteriormente mediante la creación de indicadores de gestión que nos permitan evaluar el desempeño de los planes de acción.

El cálculo de los indicadores de gestión se realiza mediante la relación de diferentes variables presentes en los procesos de la organización. El indicador permite conocer el funcionamiento de los procesos y recursos de la empresa y se constituye en una medición periódica, oportuna y real usada para apoyar de manera permanente los planes que controlan la eficacia y eficiencia y/o los resultados de un proceso técnico o administrativo. Los indicadores definen con claridad el comportamiento de un producto o servicio, son fundamentales en el proceso de toma de decisiones y sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Una vez se calcule el indicador, se interpreta y analiza el resultado, con el fin de proponer acciones de mejora y posteriormente se hace seguimiento al plan de acción propuesto.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – CECAM

4.1. Consideraciones Iniciales

Unido al cambio de razón social en el 2001 cuando nace la Fundación Cambridge, creada como ente de administración máxima de las empresas educativas CECAM y Colegio Nuevo Cambridge, se logra concretar gracias a la acción de la junta de fundadores y el rector del Colegio Nuevo Cambridge, la administración de una nueva empresa educativa. Y a partir de diciembre de 2002 el “Colegio Colombo Italiano” de propiedad de los Misioneros de la Consolata, una entidad religiosa de origen italiano, es ahora administrada por la Fundación Cambridge.

Ahora, las tres empresas son administradas por el mismo grupo de profesionales, agrupados dentro de una sola organización, la Fundación Cambridge. La responsabilidad es ahora mucho más grande, pues no sólo se debe responder por el buen funcionamiento de las empresas propias sino por las de un tercero.

Los socios fundadores, con amplia visión previeron esto, por lo que entendían que la estructura general de la Fundación se debía centrar en la autonomía de cada empresa educativa pero con una división encargada de dar soporte a las tres empresas en funcionamiento en la actualidad.

Creada y en funcionamiento, la Fundación Cambridge logra generar dentro de las empresas CECAM, Colegio Nuevo Cambridge y Colegio Colombo Italiano un gran interés por adentrarse en procesos de mejoramiento continuo y de planeación estratégica, una vez entendido que es la única forma de asegurar la supervivencia en el futuro.

Al iniciar el proceso de planeación estratégica del CECAM, que necesariamente tocaba a la Fundación, el grupo directivo no logra entender con claridad cuál es el papel de la Fundación Cambridge en todo el proceso de administración de las empresas educativas en especial del CECAM.

Por lo tanto y para darle soporte a la creación de la Fundación, se inicia un diagnóstico estratégico por parte de la junta directiva de la Fundación llamada Comité Estratégico y de la cual hacían parte:

- El Presidente y Fundador de la Fundación Cambridge.
- La Directora y Miembro Fundador.
- El Rector del Colegio Nuevo Cambridge.
- El Director del Centro de Estudios Cambridge CECAM.
- El Director de Operaciones⁴².
- El Coordinador Financiero.
- La Coordinadora Administrativa.

El comité encuentra que después de más de un año del nacimiento de la Fundación aún no se tiene claramente definida su misión y su visión, pero sí aquellos elementos que se consideran imprescindibles para su crecimiento, los cuales son:

- Perpetuidad de las obras Colegio Nuevo Cambridge y CECAM.
- Interés en impactar socialmente a la comunidad, en relación con clases menos favorecidas.
- Hacer uso de beneficios tributarios por ser una fundación y por ende una entidad sin ánimo de lucro.
- Necesidad de centralizar la toma de decisiones ejecutivas.

⁴² La Dirección de Operaciones y sus coordinaciones se explican más adelante en este documento.

- Necesidad de centralizar departamentos comunes a los dos proyectos como:
 - ◆ Recursos Humanos.
 - ◆ Servicios Generales.
 - ◆ Mantenimiento.
 - ◆ Compras.
 - ◆ Contabilidad y Finanzas.
 - ◆ Tecnología.
- Buscar la creación de un departamento de Fund Raising⁴³.

Al encontrarse lo anterior, comienza aquí el proceso de planeación estratégica del CECAM pues es necesario como consideración importante, dar una estructura organizacional estable y con proyección de futuro a la Fundación.

Así, dos elementos se convierten entonces en las “consideraciones iniciales” del proceso de planeación estratégica del CECAM.

Primero, buscar la razón de ser de la Fundación. Y esta es: “Ser una organización para la formación de personas a través de empresas educativas”.

Definido lo anterior dentro de un marco de acción general, el grupo entiende que la Fundación existe para desarrollar nuevos proyectos que se conviertan en empresas educativas y que como beneficios colaterales se obtendrán la perpetuidad de las obras, el beneficio social y la posibilidad de acceder a recursos nacionales o internacionales para el desarrollo de otras empresas educativas.

⁴³ Departamento encargado de consecución de recursos físicos y económicos para inversión en proyectos de impacto social.

Segundo, no es viable el crecimiento de la Fundación sin centralizar la toma de decisiones estratégicas y descentralizar el funcionamiento operativo de cada empresa educativa.

Se decide entonces crear un departamento llamado “Dirección de Operaciones”, el cual se encargaría de administrar de forma eficiente todos los elementos que dan soporte a los proyectos educativos, dejando a la Dirección de la Fundación, a través de su órgano máximo, el Comité Estratégico, la importante tarea de la perpetuidad de la obra y el compromiso social de la Fundación y de sus proyectos.

Así se crea entonces la estructura organizacional de la Fundación que se representa a continuación:

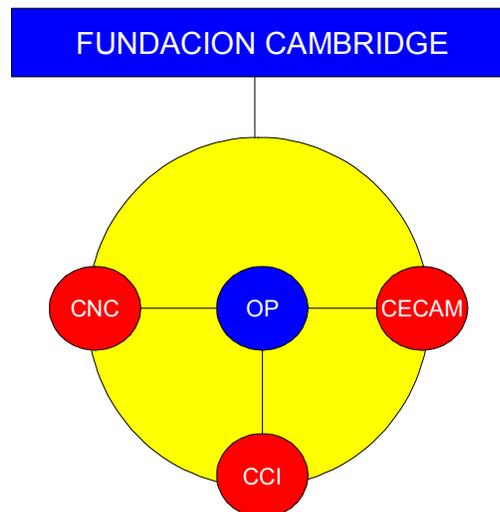


Figura No. 5: Organigrama Fundación Cambridge

En la figura se observa claramente que la cabeza de todo es la Fundación Cambridge, la cual está en manos de la dirección de la Fundación y con ella del Comité Estratégico, posteriormente se encuentra el proyecto Colegio Nuevo Cambridge (CNC) en cabeza de su rector, seguido por el Centro de Estudios Cambridge (CECAM) con la dirección de su Director. Y los dos

proyectos unidos por la Dirección de Operaciones (OP) encargada de darle soporte para su funcionamiento, como anteriormente se había descrito.

De la misma forma se abre así la posibilidad de que la Fundación pueda administrar otros proyectos educativos de diferente tipo, bien sea formal, no formal, de educación básica, media, técnica, tecnológica o universitaria. Y eso ya es una realidad pues el Colegio Colombo Italiano (CCI) entra a hacer parte de la nueva estructura, pues la dirección académica está en cabeza de su rector, pero el soporte administrativo es brindado ahora por la Dirección de Operaciones.

Dos decisiones importantes aparecen para el desarrollo de la Dirección de Operaciones:

- El rol que ejercerá en adelante la Dirección de Operaciones, es el de la administración de las dependencias a su cargo para proveer el soporte necesario para el funcionamiento de los tres proyectos.
- La importancia del comité estratégico radica exclusivamente en la estrategia de proyección de toda la Fundación y no de toma de decisiones diarias. Así se decide que el comité estratégico quede conformado por las siguientes personas:
 - Presidente de la Fundación Cambridge.
 - Directora Fundación Cambridge.
 - Rector Colegio Nuevo Cambridge.
 - Director CECAM.
 - Director de Operaciones.

Para brindar un poco más de ilustración, a continuación se muestra en la figura No. 6 la estructura interna de la Fundación desde la Dirección de Operaciones



Figura No. 6: Organigrama Dirección de Operaciones

Puesto en funcionamiento todo lo anterior y aprehendida la nueva estructura organizacional de la Fundación, evaluar el funcionamiento del CECAM hasta el momento, se convierte ahora en la próxima tarea.

El CECAM, una organización creada hace ya 7 años y en donde muchos estudiantes han pasado a través de su oferta educativa, preocupaba a la Dirección del CECAM y por supuesto, a la misma Fundación Cambridge, pues no se logra tener claridad en una pregunta: ¿Cómo crear y mantener un instituto de calidad, reconocido y con amplio futuro?

Este es el problema que se trabaja en este documento, con lo cual, se da inicio al diagnóstico estratégico.

4.2. Revisión Misión – Visión – Objetivos

El proceso de la revisión inicial de la misión, visión y objetivos del CECAM inicia cuando se plantea el giro de la estructura de la Fundación y cuando

se ve la necesidad de una nueva estructura para las tres empresas educativas. Ahora, se encuentran los siguientes elementos referidos al CECAM:

- ▶ La claridad de objetivos a buscar por parte de la dirección se confunde con aquellos del Colegio Nuevo Cambridge y de la Fundación. Al ser el Colegio la empresa educativa más importante por su volumen de estudiantes y de ingresos, todo lo demás parece perder importancia, en especial el CECAM.
- ▶ No se tiene por parte de la Fundación claridad sobre el futuro del CECAM, ni a dónde se quiere llevarlo. El CECAM posee autorización del Ministerio de Educación para ofrecer programas No Formales a todo nivel, pero no se ofrece nada distinto al inglés.
- ▶ Existe gran dificultad para entender el tipo de negocio del CECAM en contraposición del Colegio; es decir, de entender la educación No-formal como un tipo de negocio y la educación formal como otro.
- ▶ Tienen grandes problemas financieros debido al alto costo que debe asumir por estar dentro de las instalaciones del Colegio y a su vez por contar con una estructura financiera desarrollada para una institución formal.
- ▶ Por último, el CECAM ha heredado de la Fundación a través del Colegio Nuevo Cambridge su misión y visión.

Con los elementos encontrados se concluye que se hace necesario entregar al CECAM una estructura como organización independiente, radicalmente diferente de las empresas educativas formales, igualmente que los objetivos buscados por la Fundación deben estar separados de sus proyectos y ser claramente identificables unos de otros y no entremezclados como se entienden en la actualidad.

Al diferenciar el tipo de negocio que es el CECAM por un lado y el colegio por otro, se entendía que se debía centralizar el esfuerzo administrativo, pero únicamente después de entendidas sus diferencias fundamentales.

Igualmente se define que es un instituto de lenguas y nada diferente, donde además se espera un desarrollo independiente a nivel nacional e internacional.

Estudiados todos estos elementos, el grupo estratégico coincide en que la misión y visión de cada una de las empresas educativas deben ser diferentes y por tanto explícitas y claramente identificables para cada proyecto, construyendo por supuesto la misión y visión de la Fundación Cambridge.

Ahora, identificar aquellos aspectos iniciales que nacen de la revisión de la misión, visión y objetivos existentes hasta el momento, le permite al grupo evaluar ahora aquellos factores externos e internos que afectan al CECAM de forma positiva o negativa, pero que le dan la viabilidad de seguir siendo una empresa del grupo Fundación Cambridge.

4.3. Análisis Externo – POAM

Para el análisis externo del CECAM se cuenta con la participación de 8 personas, los siete miembros iniciales del comité estratégico y el coordinador académico del CECAM.

En conjunto con el asesor empresarial de la Fundación se desarrolla la metodología llamada: "Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM –". La metodología creada busca definir, dentro del grupo estratégico, cómo se percibe al CECAM en términos de oportunidades y

amenazas derivadas de aquellos factores que como instituto de lenguas le afectan, de forma positiva o negativa.

Para el análisis, el grupo hace una ponderación inicial de aquellos factores globales que afectan a los institutos de lenguas:

- **Factores Económicos:** Referidos a aquellos aspectos macroeconómicos a nivel país que afectan directa o indirectamente no sólo al CECAM sino a sus clientes, los estudiantes. Igualmente aspectos a nivel global con el acceso a recursos internacionales.
- **Factores Políticos y Legales:** Elementos de gobierno en términos de normatividad, legislación y regulaciones nacionales e internacionales a este tipo de negocios.
- **Factores Demográficos:** La importancia de la concentración de la población, su movilidad y su crecimiento.
- **Factores Socioculturales:** Son aquellos factores de familia, idiosincrasia, país, etc., que afectan a aquellos negocios relacionados con el aprendizaje de lenguas.
- **Factores Competencia y Mercado:** Es la percepción de cómo operan los factores del mercado en los institutos de lenguas.
- **Factores Tecnológicos:** Referido a la importancia de la tecnología como mediadora dentro del proceso de aprendizaje y como elemento diferenciador. Extraída nuevamente del proyecto Nuevo Cambridge
- **Factores Pedagógicos:** Referido al desarrollo de proyectos educativos institucionales (PEI), sus docentes y la integración entre estos.

Como cada factor no afecta al CECAM de la misma forma, es decir, unos factores afectan más que otros, se efectúa una ponderación así:

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)		
<u>Ponderación de Grupos</u>		
No.	Nombre	Total
1	Factores Económicos	24,6%
2	Factores Políticos y legales	8,8%
3	Factores Demográficos	5,0%
4	Factores Socioculturales	13,0%
5	Factores Competencia y Mercado	23,1%
6	Factores Tecnológicos	13,3%
7	Factores Pedagógicos	12,3%
	TOTAL	100,00%

Tabla No. 2: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

Lo anterior deja ver claramente la preocupación del grupo directivo en torno a dos elementos fundamentalmente: Los factores económicos actuales por un lado y los de competencia y mercado por otro. Seguido, estaban los factores con calificaciones muy similares los socioculturales (13%), los tecnológicos (13.3%) y los pedagógicos (12.3%), que independientemente se ven como elementos importantes para ser evaluados.

Ahora se hace necesario ahondar en cada elemento para tener mayor claridad sobre las amenazas y oportunidades que se pudieran presentar, por lo que cada factor mayor se desagrega en varios elementos cada uno de estos, los cuales también son ponderados, y posteriormente se hace un análisis cruzado de las variables en busca final de una calificación cualitativa que represente la importancia de cada uno de ellos.

4.3.1. Factores Económicos

A continuación se definen cada uno de los elementos evaluados:

- **Tasa de Cambio:** Las variaciones del peso colombiano frente al dólar.
- **Ingreso per capita:** La totalidad de los ingresos recibidos de una persona por cualquier concepto.
- **Impuestos:** Aquellos pagos hechos al Estado.
- **Políticas Económicas:** Entendidas como aquellas decisiones de Estado que pueden afectar el desarrollo del CECAM y/o su competencia.
- **Ingresos Disponibles:** Aquel dinero que se considera que las personas pueden dedicar a otros gastos, en especial a su capacitación en lenguas.
- **Recursos Internacionales de Apoyo:** Siendo una fundación se tiene acceso a múltiples formas de financiación y de consecución de recursos a nivel internacional.
- **Acceso al Crédito:** Es la facilidad de conseguir recursos económicos teniendo en cuenta la situación financiera actual del país.

Se muestra a continuación de forma gráfica lo que se encuentra al hacer el análisis, posteriormente la tabla de datos:

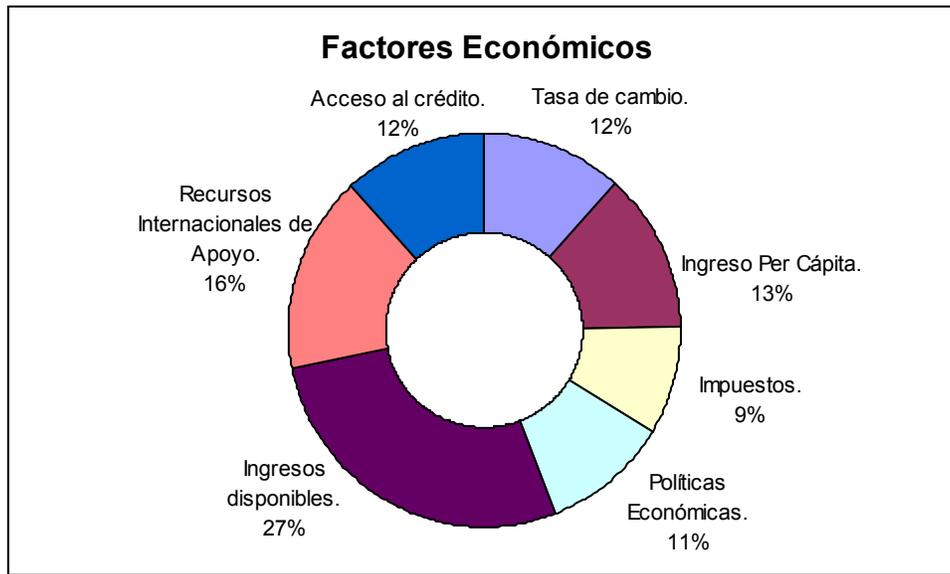


Gráfico No. 1: Factores Económicos.

Factores Económicos							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA NEUTRO OPORTUNIDAD				
			1	2	3	4	5
1	Tasa de cambio.	11,63%		X			
2	Ingreso per. Cápita.	13,13%		X			
3	Impuestos.	8,75%			X		
4	Políticas Económicas.	10,63%			X		
5	Ingresos disponibles.	27,75%			X		
6	Recursos Internacionales de Apoyo.	16,25%					X
7	Acceso al crédito.	11,88%				X	

Tabla No. 3: Factores Económicos

Claramente se observa que dentro de los elementos encontrados en los factores económicos, los ingresos disponibles se llevan gran parte del interés del grupo estratégico seguido por los recursos internacionales de apoyo y las políticas económicas.

Sin embargo, hecha la ponderación de cada elemento con el comité se observa también que los dos que tuvieron el puntaje más alto se perciben como elementos neutros, es decir, no ve el grupo que pudieran convertirse en una amenaza, pero igualmente tampoco en una

oportunidad. La tasa de cambio y el ingreso per capita con calificaciones relativamente altas se perciben como amenaza y por último los recursos internacionales se ven como una importante oportunidad.

4.3.2. Factores Políticos y Legales

Para el comité estratégico, los factores políticos y legales son:

- **Normatividad de educación regional, nacional e internacional:** Las políticas locales, nacionales e internacionales relacionadas con la educación.
- **Estabilidad Política:** Es cómo se percibe el futuro político de Colombia en términos de gobierno, democracia, corrupción, confianza, etc.
- **Regulaciones internacionales de movilidad:** Europa ya es una comunidad de libre movilidad, mientras que los colombianos tienen dificultades en obtener visas casi en todo el mundo. Es evaluar cómo se ven este tipo de regulaciones como oportunidad o amenaza para los institutos de lenguas.
- **Legislación laboral:** Cómo ayuda o perjudica las actuales políticas de contratación, salud, pensión, etc., al funcionamiento de una empresa educativa.
- **Legislación Comercial:** Cómo aplican las diferentes políticas comerciales a este tipo de negocios, asumiendo que también deben cumplir con la legislación educativa.
- **Acuerdos Internacionales:** Los acuerdos bilaterales y multilaterales logrados por el Gobierno en términos de oportunidad o amenazas para el tipo de negocio del CECAM.
- **Normatividad y estándares de Calidad:** Siguiendo los pasos de acreditación de las universidades, cómo se percibe esto para las instituciones de educación No Formal.

A continuación la tabla de resultados obtenidos:

Factores Políticos y Legales							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA		NEUTRO	OPORTUNIDAD	
			1	2	3	4	5
1	Normatividad de educación regional, nacional e internacional.	20,38%				X	
2	Estabilidad Política.	14,75%		X			
	Regulaciones internacionales de movilidad.	10,63%		X			
4	Legislación laboral.	15,13%		X			
5	Legislación Comercial.	10,75%			X		
6	Acuerdos Internacionales.	10,13%					X
7	Normatividad y estándares de Calidad.	18,25%		X			

Tabla No. 4: Factores Políticos y Legales

Para verlo en forma gráfica se observa:

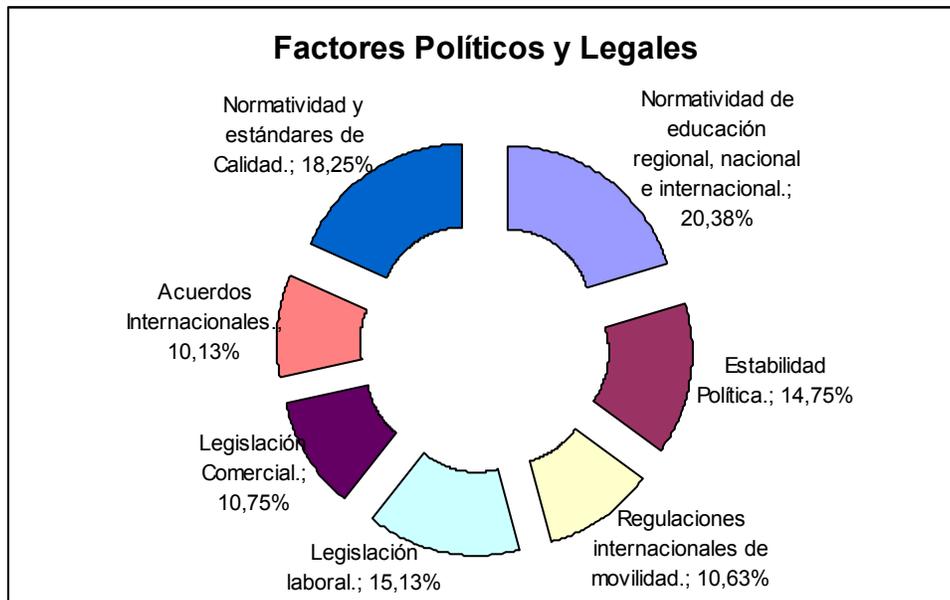


Gráfico No. 3: Factores Políticos y Legales

Los factores políticos y legales son calificados como los más bajos, y dentro de ellos la ponderación más alta la tuvo la normatividad de la educación y los estándares de calidad. La primera fue calificada como una buena oportunidad para cualquier tipo de instituto de lenguas, mientras que los estándares de calidad son una posible amenaza. Los

otros aspectos con calificaciones muy similares, se ven como amenazas (Estabilidad política, regulaciones de movilidad, legislación laboral) con la excepción de los acuerdos internacionales, que fueron considerados como una oportunidad muy alta.

Se pudiera decir que en general los factores políticos y legales se perciben más como una amenaza que como una oportunidad por lo que es recomendable monitorearlos de forma cercana.

4.3.3. Factores Demográficos

- **Concentración de la Población:** Cómo se percibe la alta o baja concentración de la población en Bucaramanga y Colombia en general, como medio para introducir nuevos productos y servicios.
- **Tasa de población:** Es entendida como el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de la población en una región determinada.
- **Movilidad poblacional:** Es cómo se percibe la posible movilidad de personas hacia o desde diferentes regiones en el país, en especial Bucaramanga.

Factores Demográficos						
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA	NEUTRO	OPORTUNIDAD	
			1	2	3	4 5
1	Concentración de la Población.	43,75%				X
2	Tasa de población.	23,13%			X	
3	Movilidad poblacional.	33,13%				X

Tabla No. 5: Factores Demográficos

Ahora, de forma gráfica en el gráfico No. 3

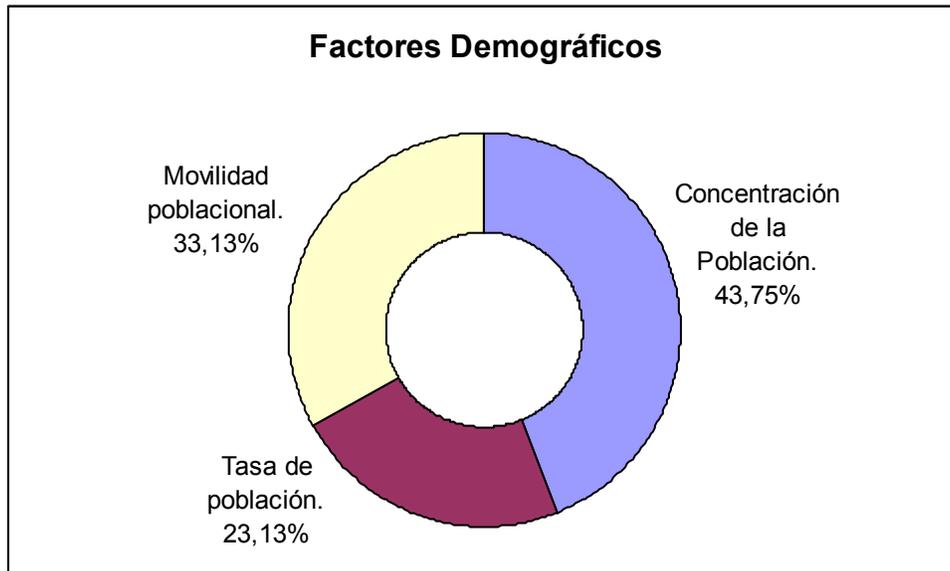


Gráfico No. 3: Factores Demográficos

Contrario a lo que se veía anteriormente, los factores demográficos en general se ven como una oportunidad, pues la concentración de la población y la movilidad son considerados así, mientras que la tasa de población se califica como neutra. Los anteriores son elementos que aunque tienen la calificación más baja, a futuro se pueden convertir en grandes oportunidades.

4.3.4. Factores Socio Culturales

Los factores socioculturales se explican a continuación:

- **Necesidad de aprender otra lengua:** La cultura dicta que es necesario hoy en día aprender una segunda lengua, en especial el inglés. Cómo se percibe esto para las instituciones de educación.

- **Violencia/Seguridad:** Las circunstancias de violencia e inseguridad en Colombia como medio para evidenciar una oportunidad o una amenaza.
- **Disciplina/Constancia:** Esta es la capacidad de comprometerse y la disposición para aprender una nueva lengua, dentro de los elementos socioculturales que se viven en Colombia.
- **Tasa de Empleo:** Es el porcentaje de personas económicamente activas y que se encuentran trabajando actualmente, es decir que tengan algún poder adquisitivo.
- **Imagen del País:** Cómo se perciben a Colombia internamente y en el exterior.
- **Nivel de Alfabetización:** Es el número de personas con capacidad de leer y escribir.
- **Nivel de utilización de otra lengua en la vida cotidiana:** El número de personas que utilizan una lengua diferente al español en su vida cotidiana o en su trabajo.

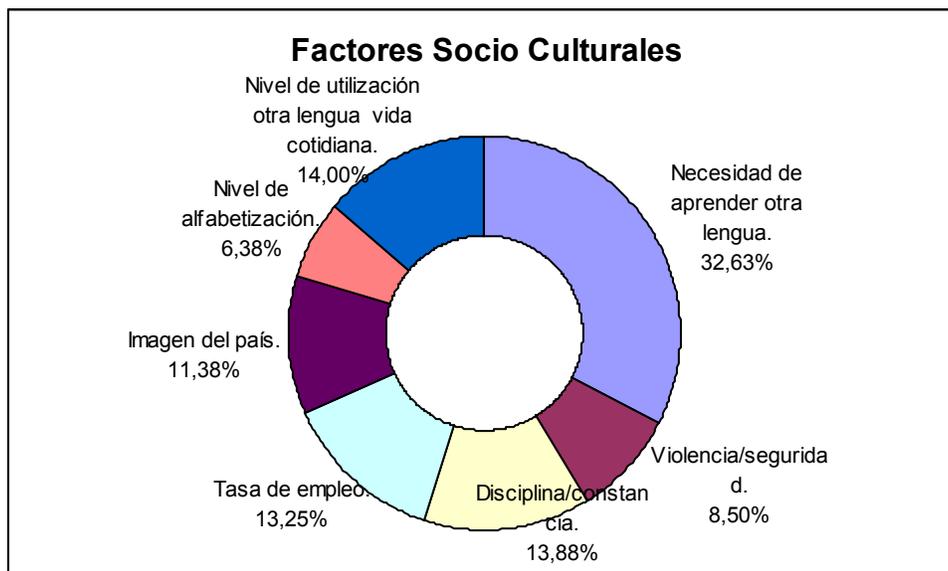


Gráfico No. 4: Factores Socio Culturales

Los factores socioculturales con una ponderación general de 13% muestran una gran inclinación hacia la necesidad de aprender otra lengua, la cual se califica como una muy fuerte oportunidad, seguida a ésta, de la misma forma, el nivel de utilización de otra lengua en la vida cotidiana con 14%.

Factores Socioculturales							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA		NEUTRO	OPORTUNIDAD	
			1	2	3	4	5
1	Necesidad de aprender otra lengua.	32,63%					X
2	Violencia/seguridad.	8,50%		X			
3	Disciplina/constancia.	13,88%		X			
4	Tasa de empleo.	13,25%		X			
5	Imagen del país.	11,38%		X			
6	Nivel de alfabetización.	6,38%		X			
7	Nivel de utilización de otra lengua en la vida cotidiana.	14,00%					X

Tabla No. 6: Factores Socio Culturales

Sin embargo, el resto de los factores ahí evaluados son entendidos como amenazas, siendo los más importantes la disciplina y la constancia junto con la tasa de empleo del país. Este factor sociocultural se convierte en un motivador en el proceso de aprendizaje de una nueva lengua.

4.3.5. Factores Competencia y Mercado

El segundo elemento más importante de toda la calificación de factores exógenos son los factores de competencia y mercado (23.1%), los cuales se describen a continuación:

- **Número de competidores:** Es la cantidad de competidores en el ámbito local y nacional.
- **Precios:** El valor de los programas de los competidores y de los propios.

- **Peso de los competidores:** La importancia bien sea económica o de reconocimiento de los competidores.
- **Sistemas de mercadeo:** Los sistemas de mercadeo existentes y el uso que le dan los competidores y el CECAM.
- **Calidad del producto:** La calidad en los productos ofrecidos por los competidores y la propia.

Factores Competencia y Mercado							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA		NEUTRO	OPORTUNIDAD	
			1	2	3	4	5
1	Número de competidores.	16,50%		X			
2	Precios.	28,13%				X	
3	Peso de los competidores.	14,38%		X			
4	Sistemas de mercadeo.	17,75%				X	
5	Calidad del producto.	23,25%			X		

Tabla No. 7: Factores Competencia y Mercado

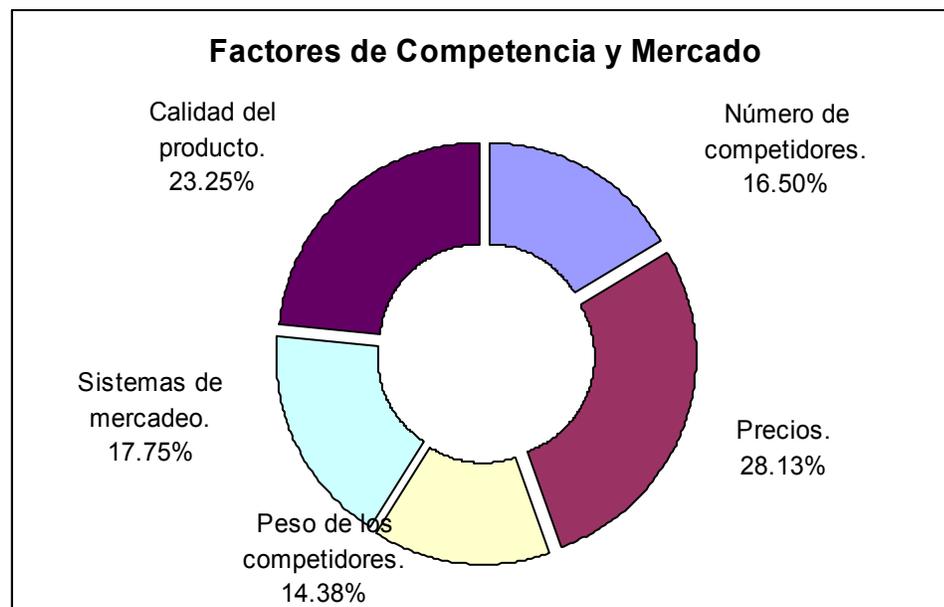


Gráfico No. 5: Factores Competencia y Mercado

La importancia de los factores en la evaluación es repartida de forma equilibrada entre todos; sin embargo dos elementos sobresalen en la calificación total, el precio, visto como una oportunidad y la calidad del

producto con una calificación neutra, lo que evidencia que es más fácil obtener una ventaja manejando precios que haciéndolo a través de los productos.

Los sistemas de mercadeo, con una ponderación de 17.75% son considerados como una oportunidad, no porque el grupo vea debilidad en los competidores sino en el CECAM mismo. Por último, el número y el peso de algunos competidores sí se percibe claramente como una amenaza para cualquier otro instituto de lenguas.

4.3.6. Factores Tecnológicos

Están compuestos por tres elementos:

- **Software:** Es el inventario de programas de computador propio y/o desarrollado por la competencia y por el CECAM.
- **Virtual:** Son las herramientas tecnológicas referidas a virtualidad, entendida ésta como la no presencia de un docente – salón de clase para entornos de enseñanza - aprendizaje.
- **Hardware:** Los elementos físicos de tecnología con que cuenta la competencia y el CECAM.

Factores Tecnológicos							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA		NEUTRO	OPORTUNIDAD	
			1	2	3	4	5
1	Software	32,5%				X	
2	Virtual	37,5%					X
3	Hardware	30,0%				X	

Tabla No. 8: Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos con una ponderación general de 13.3%, son todos vistos como una oportunidad y a su vez todos tienen la misma importancia con una pequeña inclinación hacia una oportunidad mayor con el desarrollo de tecnologías virtuales.

4.3.7. Factores Pedagógicos

También con una ponderación cercana al 13%(12.3%), los factores pedagógicos son muy importantes y se definen como:

- **Investigación & Desarrollo Pedagógico. (Integración tecnología y Desarrollo):** Es la capacidad de la competencia y la propia de investigar y desarrollar nuevas formas de enseñar/aprender lenguas.
- **Docentes:** La calidad (referida al talento humano) de los docentes para la enseñanza de lenguas.

El factor docentes es el más importante de analizar pues tiene una ponderación de 57.50% y se ve como una amenaza, dada básicamente por la falta de docentes en Bucaramanga. En segundo lugar la investigación y desarrollo, vista como un elemento neutro, probablemente debido a que la competencia tiene mucha capacidad de hacer esto.

Factores Pedagógicos							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	AMENAZA		NEUTRO	OPORTUNIDAD	
			1	2	3	4	5
1	Investigación & Desarrollo Pedagógico. (Integración tecnología y Desarrollo)	42,50%			X		
2	Docentes	57,50%		X			

Tabla No. 9: Factores Pedagógicos

4.3.8. Conclusiones del Análisis POAM

Por último y una vez hechas todas las calificaciones de los factores, se evaluaron todos los elementos sobre una calificación total de 5 puntos,

siendo 5 gran oportunidad y 1 una gran amenaza. La calificación que se obtienen es de **3,25** en el análisis **POAM**.

Esto muestra claramente que el grupo percibe al CECAM con respecto a su entorno como NEUTRO, es decir, que no se encuentra en un mercado donde existan grandes oportunidades, pero que de la misma forma las amenazas pueden no ser tan marcadas como en otros tipos de negocios.

Lo anterior significa que existe riesgo, que hay problemas en el mercado y que de no reaccionar rápidamente se corre el riesgo de desaparecer del mercado. El CECAM no es ajeno a esta coyuntura por lo que se requiere tomar acciones urgentes.

4.4. Análisis Interno – PCI

Para el desarrollo del análisis interno se aplica la metodología también denominada: "Perfil de Capacidad Institucional - PCI". Con lo que se busca la percepción del grupo directivo con respecto a la capacidad del CECAM para responder al mercado y mejorar su posición estratégica.

Al igual que en el análisis externo se hace una ponderación general por el grupo estratégico de aquellos factores que se cree influyen en la posibilidad de gestión del CECAM. Los factores definidos para el estudio son los siguientes:

- **Talento Humano:** La importancia de las personas dentro del CECAM. Busca evaluar qué tanto "talento" posee el CECAM en términos de personas.
- **Productos y Servicios:** Referido a la oferta del CECAM. Qué se esta ofreciendo al mercado, cómo se esta haciendo y cuánto cuesta.

- **Recursos Financieros:** Todos aquellos elementos económicos que afectan de una u otra forma el funcionamiento eficiente del CECAM. Elementos a ser evaluados independientemente de la Fundación Cambridge.
- **Recursos Físicos:** Factor a ser evaluado teniendo en cuenta que se encuentra dentro de las instalaciones del Colegio Nuevo Cambridge, lo que puede representar no sólo una fortaleza sino en determinado momento una debilidad.
- **Recursos Tecnológicos:** La capacidad para mediar (hacer uso) las herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje.
- **Capacidad de Gestión:** La evaluación de la estructura exclusiva al CECAM y su dirección.

Como en el análisis anterior, la ponderación arroja los siguientes resultados:

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)		
<u>Ponderación de Grupos</u>		
No.	Nombre	Total
1	Talento Humano	25.0%
2	Productos y Servicios	20.0%
3	Recursos financieros	15.6%
4	Recursos físicos	10.0%
5	Recursos tecnológicos	10.0%
6	Capacidad de Gestión	19.4%
	TOTAL	100.0%

Tabla No. 10: Perfil de Capacidad Institucional

Con la ponderación general, tres elementos tienen gran importancia. La primera de ellas y la más importante para el grupo estratégico es el talento humano, al cual el grupo le da una participación de 25% dentro de los 6 factores evaluados. Seguido a éste están los productos y servicios con una calificación ponderada de 20% seguido de la capacidad de

gestión con un 19.4%. Estos tres elementos dejan ver claramente que la posición estratégica del CECAM en el mercado se ve muy débil, por lo que el siguiente paso es desagregar cada uno de los seis elementos, para poder extraer una posición más clara del instituto.

El proceso es pues calificar cada elemento y después ponderarlo para obtener la calificación final lo que se encuentra a continuación:

4.4.1. Talento Humano

Los elementos que lo componen son:

- **Nivel de competencia técnica:** Es la capacidad del personal del CECAM de desarrollar sus labores de forma adecuada. Se incluyen en el diagnóstico: Docentes, directivos y staff.
- **Compromiso y pertenencia:** El nivel de compromiso con la institución y de sentirse parte de ella. Referida en especial al personal docente.
- **Compensación:** Percepción de la retribución que el CECAM da por el trabajo recibido. No es sólo salario; se incluyen bonificaciones, capacitación, estabilidad, salario no económico, etc.
- **Calidad Humana:** El tipo de personas pertenecientes al CECAM comparadas con el perfil ideal del trabajador enmarcado dentro de los valores de la Fundación.

Talento Humano						
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	DEBILIDAD		NEUTRO	FORTALEZA
			1	2	3	4 5
1	Nivel de competencia técnica.	30,00%			X	
2	Compromiso y pertenencia.	20,00%			X	
3	Compensación.	25,63%				X
4	Calidad Humana.	24,38%				X

Tabla No. 11: Talento Humano

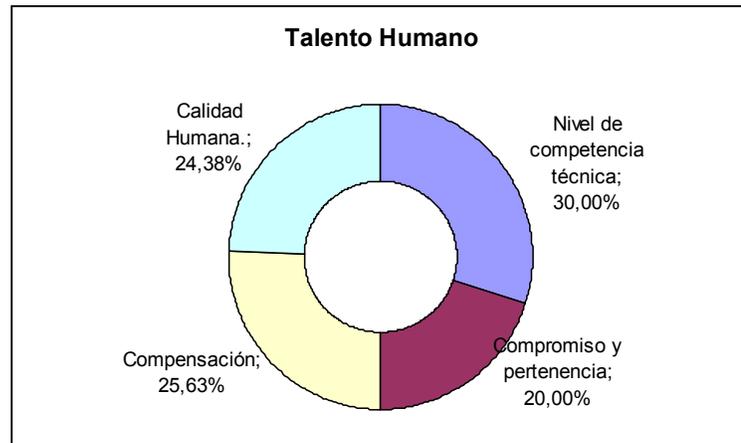


Gráfico No. 6: Talento Humano

Ahora una vez analizados los resultados, se encuentra que todos los factores evaluados tienen una importancia relativa muy alta para el grupo estratégico, pues sus calificaciones individuales están entre el 20% y el 30% cada una. Sin embargo, el nivel de competencia técnica (30%), se percibe como neutro al igual que el compromiso y pertenencia (20%), lo que tiene gran importancia pues el comité estratégico entiende que las personas son la materia prima para el éxito del CECAM en el futuro.

Por otro lado la compensación y la calidad humana de las personas existentes en el CECAM son vistas como fortaleza.

4.4.2. Productos y Servicios

El siguiente factor evaluado son los productos y servicios, divididos en:

- **Precios:** Percepción del valor cobrado al público por los productos ofrecidos por el CECAM.
- **Calidad Programas:** La calidad ofrecida por la empresa educativa en sus programas de formación.

- **Diversidad de Programas:** La variedad de los programas ofrecidos, relacionándolos con la competencia.
- **Servicios de Valor Agregado:** Aquellos servicios que ofrece el CECAM que pueden ser adicionales a la promesa básica de enseñanza.
- **Sistemas de Mercadeo:** La forma en cómo se percibe que se están ofreciendo al mercado los productos y servicios del instituto.

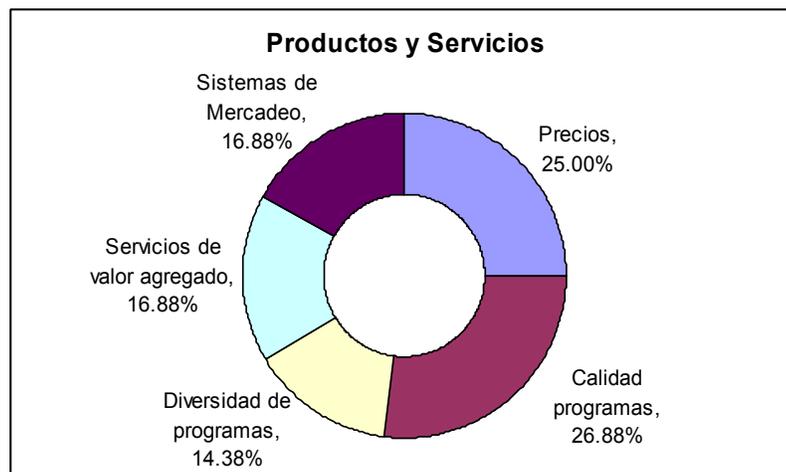


Gráfico No. 7: Productos y Servicios

Productos y Servicios						
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	DEBILIDAD		FORTALEZA	
			1	2	3	4 5
1	Precios	25,00%				X
2	Calidad programas	26,88%				X
3	Diversidad de programas	14,38%				X
4	Servicios de valor agregado	16,88%				X
5	Sistemas de Mercadeo	16,88%			X	

Tabla No. 12: Productos y Servicios

Del análisis hecho a los productos y servicios es muy importante resaltar cómo los sistemas de mercadeo (16.88%) son vistos como de capacidad neutra, casi llegando a ser una debilidad del CECAM, mientras que todos los demás elementos se ven como grandes fortalezas, en especial los precios de los programas ofrecidos. Y de la misma forma sobresale un

elemento que se ve como fortaleza pero con amplios horizontes de crecimientos que es la diversidad de programas (14.38%).

Los productos y servicios que ofrece el CECAM en la actualidad son en conclusión vistos como fortalezas, pero que al final deben ser comparados con los de la competencia para poder tomar decisiones informados por el mercado y no sólo por la percepción del grupo estratégico, quien ha estado en el desarrollo de los mismos productos.

4.4.3. Recursos Financieros

Los recursos financieros se explican a continuación:

- **Capacidad de endeudamiento:** La posibilidad de conseguir recursos económicos bien sea a través de la Fundación o de forma individual.
- **Organización Contable:** El manejo de la documentación de ingresos, costos y gastos.
- **Oportunidad y Calidad de la información:** El manejo que se le da al CECAM en términos de la rapidez y la verdad en la información desde y hacia el CECAM.
- **Liquidez:** El dinero disponible de la Fundación y del propio CECAM para utilizar en el corto plazo.
- **Manejo de Cartera:** La administración, facturación y las cuentas por cobrar.
- **Capacidad de captar recursos internacionales:** La fortaleza o debilidad en lograr conseguir en el exterior recursos económico o no económicos para proyectos desarrollados por el CECAM.
- **Rentabilidad:** La utilidad del CECAM con respecto a las inversiones.

- **Gestión Financiera:** La capacidad de administración de los dineros propios del CECAM.

Recursos Financieros						
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	DEBILIDAD	NEUTRO	FORTALEZA	
			1	2	3	4 5
1	Capacidad de endeudamiento	9,88%				X
2	Organización Contable	12,38%				X
3	Oportunidad y Calidad de la información	13,13%			X	
4	Liquidez	11,13%				X
5	Manejo de Cartera	8,63%				X
6	Capacidad de captar recursos internacionales	8,00%				X
7	Rentabilidad	16,88%				X
8	Gestión Financiera	20,00%				X

Tabla No. 13: Recursos Financieros



Gráfico No. 8: Recursos Financieros

Los datos mostrados en la tabla y el gráfico anterior, demuestran la importancia que tiene para el CECAM como parte de la Fundación los recursos financieros, quedando claro que en general todo este factor es visto como una de las grandes fortalezas.

La gestión financiera tuvo la calificación más alta, 20%, debido a que el grupo conoce de la fortaleza que para el CECAM tiene la Fundación Cambridge en su estructura financiera y contable. Igualmente la rentabilidad se ve como una fortaleza, pues se ve al CECAM desde el punto de vista de ingresos marginales, como altamente rentable.

El tercer elemento con una calificación de 13.13% fue la oportunidad y la calidad de la información, percibido como neutro, probablemente derivado también de la diferencia en las estructuras organizacionales de las empresas educativas de la Fundación.

Todos los demás elementos se sienten como fortalezas del CECAM, pues básicamente se gestionan a través de la Fundación y de su Dirección de Operaciones.

4.4.4. Recursos Físicos

Los recursos físicos al igual que los recursos tecnológicos tienen una ponderación global de 10% cada uno y se analizan a continuación:

- **Capacidad Instalada:** Es la capacidad de utilización de la planta física.
- **Dotación de aulas:** Es la capacidad de las diferentes aula de clase como espacios propicios para el aprendizaje de lenguas.
- **Material didáctico:** Todos aquellos recursos con que se cuenta como apoyo para el proceso de aprendizaje.
- **Calidad de espacios:** La comodidad, amplitud, ventilación, iluminación y demás elementos que hacen el lugar propicio para aprender un idioma.

- **Ubicación Geográfica:** Es dónde se encuentra ubicado el CECAM y si encontrarse en Cañaveral se percibe como fortaleza o debilidad.

Recursos Físicos							
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	DEBILIDAD		NEUTRO	FORTALEZA	
			1	2	3	4	5
1	Capacidad Instalada	20.50%					X
2	Dotación de aulas	24.88%				X	
3	Material didáctico	22.38%				X	
4	Calidad de espacios	14.50%					X
5	Ubicación Geográfica	17.75%				X	

Tabla No. 14: Recursos Físicos

Este es otro factor percibido como una gran fortaleza del CECAM. Aquí, el CECAM goza de excelentes recursos físicos, pues ellos son responsabilidad de toda la Fundación Cambridge y como se dijo en el capítulo de antecedentes, el CECAM utiliza las instalaciones del Colegio Nuevo Cambridge.

Sin embargo, existe una duda con respecto a las ventajas o desventajas de la ubicación geográfica que debe ser evaluada en investigaciones posteriores.

4.4.5. Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos (10%) con los que cuenta el CECAM, son evaluados como una fortaleza en general. Sin embargo el grupo considera la mediación pedagógica entendida como convertir recursos tecnológicos en elementos de aprendizaje, como una debilidad que debe ser trabajada.

Los recursos tecnológicos a evaluar son:

- **Software:** Los programas de computador con que cuenta el CECAM, propios o de propiedad de la Fundación que sirven como herramientas de aprendizaje.
- **Hardware:** Los elementos físicos de tecnología con que cuenta el CECAM, propios o de propiedad de la Fundación.
- **Mediación Pedagógica:** Es la capacidad de utilizar la tecnología como herramienta para el aprendizaje.

Recursos Tecnológicos						
No.	FACTORES INDICADORES	Ponderación	DEBILIDAD		NEUTRO	FORTALEZA
			1	2	3	4 5
1	Software	26.50%				X
2	Hardware	26.50%				X
3	Mediación Pedagógica	47%			X	

Tabla No. 15: Recursos Tecnológicos

4.4.6. Capacidad de Gestión

Por último se tiene la capacidad de gestión, que es muy importante para el grupo estratégico, pues tiene una ponderación global de 19.4%.

Cada elemento se describe a continuación:

- **Planeación:** Percepción de cómo se llevan a cabo los procesos de planeación dentro del CECAM
- **Estructura Organizacional:** Cómo se percibe la estructura jerárquica del instituto.
- **Calidad y oportunidad en la información:** La rapidez y veracidad de la información entregada por el CECAM.
- **Comunicación:** La forma en que se lleva y se comunica la información dentro de la organización.

- **Procesos:** El desarrollo y cumplimiento de los procesos y procedimientos del CECAM.
- **Estilo Gerencial:** La forma como es administrado el CECAM por sus directivos.
- **Capacidad de enlaces interinstitucionales:** La facilidad o dificultad del instituto de lograr enlaces con otras instituciones, para el desarrollo de su objeto.
- **Clima y Cultura Organizacional:** El ambiente que se percibe dentro del CECAM y la cultura asimilada por sus miembros.

		Capacidad de Gestión				
No.	FACTORES INDICADORES	DEBILIDAD		NEUTRO	FORTALEZA	
		1	2	3	4	5
1	Planeación	20,63%			X	
2	Estructura Organizacional	10,75%				X
3	Calidad y oportunidad en la información	13,75%			X	
4	Comunicación	10,38%			X	
5	Procesos	11,00%			X	
6	Estilo Gerencial	9,13%			X	
7	Capacidad de enlaces interinstitucionales	9,00%				X
8	Clima y Cultura Organizacional	15,38%				X

Tabla No. 16: Capacidad de Gestión

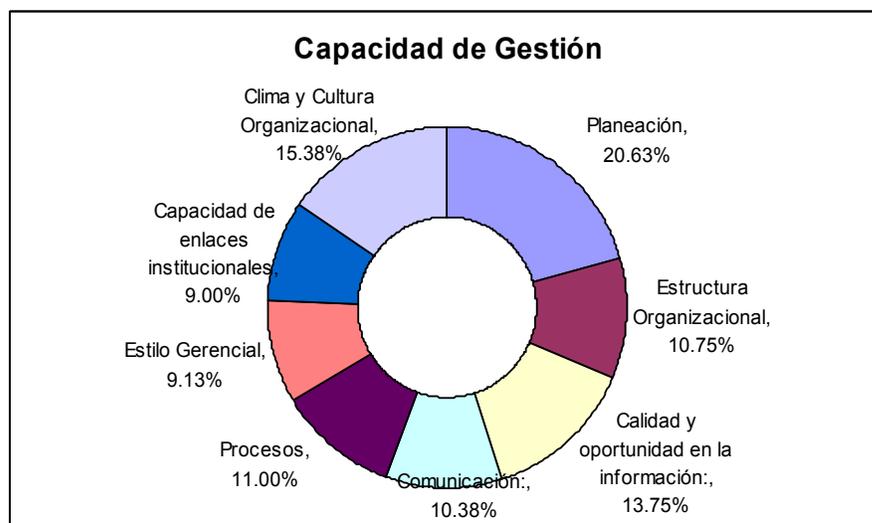


Gráfico No. 9: Capacidad de Gestión

Dentro de los muchos elementos evaluados en la capacidad de gestión se destacan la planeación con una calificación de 20% seguido del clima y cultura organizacional con 15.38% en términos de importancia para el grupo estratégico, los cuales aparecen como fortaleza del CECAM; sin embargo preocupa que aunque la estructura organizacional se percibe por el grupo en general como una fortaleza muy grande, muchas de las deficiencias que presenta el CECAM están relacionadas de una u otra forma a la estructura actual.

Junto con el clima y la cultura del CECAM también aparece la capacidad de lograr enlaces interinstitucionales muy importantes para el desarrollo a nivel nacional e internacional del CECAM y para su fortalecimiento futuro.

4.4.7. Conclusiones Análisis PCI

Una vez terminado el proceso de análisis la calificación ponderada de todos los elementos en el **PCI** fue de **3.23**, lo que muestra una capacidad general NEUTRA de respuesta frente a los movimientos de mercado. No posee una ventaja frente a su mercado que haga sobresalir la institución sobre su competencia.

Nuevamente se convierte en preocupante la posición del CECAM frente al mercado, no existe ningún diferenciador en el CECAM para mantenerse en el mercado.

4.5. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA

DOFA (en inglés SWOT) y como referenciado en el marco teórico de este documento, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En el caso específico del CECAM, este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite (institutos de lenguas).

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa educativa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

Fortalezas y Debilidades

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

De manera gráfica y basándose en el diagnóstico hecho representamos a continuación los elementos más importantes encontrados en el análisis:

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia Técnica • Compromiso y Pertenencia • Sistemas de Mercadeo • Oportunidad y Calidad información financiera • Mediación Pedagógica 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Internacionales • Acceso Crédito • Normatividad educación • Legislación Comercial • Concentración Población • Movilidad Poblacional • Necesidad y utilización otra Lengua • Precios • Sistemas de Mercadeo • Software y educación virtual
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad Humana • Precios • Calidad programas • Valor Agregado • Capacidad Endeudamiento • Organización Contable • Manejo Cartera • Gestión Financiera • Capacidad Instalada y espacios • Software – Hardware • Estructura Organizacional • Clima y Cultura organizacional • Enlaces Interinstitucionales 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Cambio • Ingreso per Capita • Estabilidad Política • Regulaciones Internacionales de Movilidad • Normatividad y estándares de Calidad • Violencia/Seguridad • Disciplina/constancia • Tasa de Empleo • Imagen del País • Nivel de Alfabetización • Número de Competidores • Peso de Competidores • Docentes

Figura No. 7: Análisis DOFA

4.6. Conclusiones Preliminares del Diagnóstico Estratégico

La percepción del grupo estratégico es clara, el CECAM se enfrenta a grandes retos y no es fácil llevar a cabo el proceso en un mercado competido con una diferenciación inexistente, pero aun así con fortalezas claras en elementos claves para la Fundación Cambridge y su grupo de colaboradores. A continuación se ampliará la percepción obtenida en los análisis anteriores:

Primero, se encuentra con que internamente el CECAM:

- ▶ Tienen una capacidad institucional de respuesta NEUTRA. Esto quiere decir que el grupo percibe que el CECAM avanza por inercia, no llevado por el mercado a sus clientes, sino por el entorno que lo rodea, por el Colegio y los colaboradores más cercanos. No fácilmente responde a las necesidades de mercado ni tampoco a las necesidades institucionales. La conclusión general genera gran preocupación en el grupo de directivos de la institución.
- ▶ No existen grandes amenazas para la supervivencia del CECAM, sin embargo, se percibe que la calificación en la mayoría de los elementos es neutra, lo que deja ver que no posee un diferenciador claro no sólo para el grupo directivo sino también seguramente para el mercado.
- ▶ Hay elementos muy importantes de evaluar como: el talento humano, pues el grupo considera que el nivel de competencia técnica (30% de importancia sobre 100% totales en este factor) se ve como una debilidad, a esto sumado un 20% de compromiso y pertenencia también visto como debilidad y por último una compensación neutra, lo que muestra también que la materia prima esencial del CECAM, sus docentes tienen una calificación bastante baja.
- ▶ La percepción con respecto a Productos y Servicios es mejor, el precio (25%), la calidad de los programas (27%) y los servicios de valor agregado (17%) son vistos como una fortaleza, aunque el grupo muestra cierta incertidumbre con respecto a los programas, pues no poseen un estándar de medición de la calidad. Por el otro lado, los sistemas de mercadeo se muestran como una fuerte debilidad con la calificación más baja del grupo en un 0.34, lo que representa un ponderado del 17%.
- ▶ El factor de recursos financieros tiene una ponderación total dentro del grupo de factores evaluados del 16%, con una calificación por

parte del grupo un poco inclinada hacia la fortaleza pero con bastante incidencia en estar neutro. Lo anterior se evidencia por ser responsabilidad de la Dirección de Operaciones la administración de ésta área, lo que genera una fortaleza pero de la misma forma el CECAM es evaluado como centro de costo en una estructura de educación formal, lo que ha generado fuertes diferencias entre las partes académica y administrativa. Por último, una debilidad se evidencia y esta es la oportunidad y la calidad en la información que provee el CECAM, igualmente afectada por la estructura de educación no-formal versus la formal.

- ▶ En el factor evaluado llamado recursos físicos se encuentra una fortaleza unánimemente calificada por todo el grupo y es la capacidad instalada, proveniente del Colegio Nuevo Cambridge. Con respecto a los otros elementos se perciben como neutros la dotación (25%) y el material didáctico (22.4%); como fortaleza la calidad de los espacios igualmente por las instalaciones del Colegio y por último, la ubicación geográfica que se observa como neutra, pero aquí nuevamente surgen inquietudes del grupo con respecto a si es fortaleza o debilidad y que debe ser evaluada en estudios posteriores.
- ▶ En cuanto a recursos tecnológicos se sabe que se tienen fortalezas en el hardware y software pero se ve como debilidad la mediación pedagógica debido a la falta de capacidad técnica para unir esto a los programas de estudios de forma consistente, en la actualidad está actividad está ligada exclusivamente a la capacidad propia del maestro y no a la de la institución.
- ▶ La capacidad de gestión es duramente calificada, sin embargo se concluye que se poseen tres fortalezas: la estructura (11%) del CECAM por su simplicidad, la capacidad de enlaces interinstitucionales (9%) y el clima y la cultura organizacional (15.4%). Los demás elementos

evaluados en la gestión obtuvieron calificaciones que las ubican dentro del rango neutro.

Segundo, con respecto a los factores extrínsecos o del medio, ellos se encuentra que:

- ▶ Según el grupo directivo, los factores económicos y de mercado se llevan el 50% de la importancia en cuanto a los factores externos para el comité estratégico.
- ▶ Dentro de los factores económicos, los ingresos disponibles de los consumidores, son calificados como de oportunidad "media", estos son el factor más importante con el 28%, seguido por los recursos internacionales de apoyo con el 16% visto como una fuerte oportunidad. Sin embargo, el ingreso per cápita (13%) visto como una amenaza deja ver que los ingresos de los colombianos no ayudan al proceso del CECAM.
- ▶ Analizando los factores políticos y legales, el grupo observa con interés positivo la normatividad de la educación (20%), pues consideran que en el país existen muchos programas como el del CECAM, de calidad muy baja y esto se puede llegar a convertir en una fortaleza; sin embargo, los estándares de calidad (18%), se ven también como una amenaza. La diferencia entre las dos calificaciones deja ver preocupación por aquellos factores externos, pues no se tiene confianza en el producto ofrecido. Por último, la legislación laboral (15%), se observa también como una amenaza, pues en el país no se permite una contratación óptima para este tipo de entidades educativas.
- ▶ Los factores demográficos aunque presentaron la importancia más baja dentro de los análisis, muestra que la concentración de la población (44%) es una oportunidad que no se debe desperdiciar.

- ▶ Dentro de los factores socioculturales los únicos que se perciben como oportunidad son aquellos relacionados con la necesidad de aprender otra lengua (32.6%) y de su necesidad en el mercado laboral (14%). En adelante los demás factores analizados se convierten en una fuerte amenaza como la disciplina/constancia (14%), desempleo (13.3%), etc.
- ▶ El factor de competencia y mercado es sin duda el más importante pues tiene el segundo mayor peso ponderado dentro de lo analizado, pero donde se perciben oportunidades y amenazas, lo que lo hacen urgente de evaluar. El número (16%) y el peso de los competidores (14.4%) se ven como amenaza, mientras que los precios (28%) y los sistemas de mercadeo (18%) se ven como una oportunidad a explotar.
- ▶ Por último, en los factores pedagógicos los docentes son una amenaza (57.5%), debido a la fuerte carencia de ellos en el mercado laboral e igualmente el alto costo que representan los docentes extranjeros en nuestro país. La investigación y el desarrollo pedagógico (42.5%) se ven como de calificación media, pues este factor presenta grandes y continuos cambios lo que puede generar que se convierta rápidamente en una oportunidad o igualmente en una amenaza.

Finalmente, dos conclusiones generales se deducen del proceso de análisis:

Primero, el CECAM tienen la necesidad de tomar decisiones rápidas, pues no existe una diferenciación en el mercado, lo que quiere decir que con pequeñas acciones de los competidores más fuertes, estos irán ganando terreno frente al CECAM.

Segundo, que se obtiene un resultado no cuantificable importante y es que los directivos del CECAM han logrado acordar cuáles son aquellos factores que afectan de forma positiva o negativa al CECAM.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - CECAM

El direccionamiento estratégico es la guía o directriz que le va a permitir al CECAM actuar diariamente para lograr conseguir su objetivo y por lo cual éste existe.

Una vez desarrollado todo al análisis interno y externo del CECAM, se procede ahora a la definición de la misión y visión del instituto de lenguas. A continuación se describe el proceso que se lleva a cabo para la consecución de estos:

5.1. Misión

Teniendo en cuenta los factores definidos en el diagnóstico estratégico acerca de cuáles eran aquellos elementos que debían hacerse presentes en la misión, se hace un debate para acordar aquellos que van a definir la razón de ser de la empresa. A continuación se despliegan por separado aquellos elementos.

5.1.1. Elementos

Tipo de Institución:

Este elemento define para qué va a existir la institución llamada CECAM y parte de la aprobación obtenida del Ministerio de Educación Nacional para una Institución de Educación No Formal, con base de operaciones la ciudad de Floridablanca, otorgada por la Gobernación de Santander⁴⁴.

⁴⁴ En el año de 1995, las licencias de funcionamiento se trabajaban de forma centralizada desde la Gobernación, hoy (2002), se hace de forma descentralizada en las secretarías de educación de cada ciudad.

Ahora, analizada la licencia se encuentra que el CECAM está autorizado a desarrollar cursos en las siguientes áreas:

- Formación en Lenguas
- Formación en Artes
- Cursos de Capacitación en Multimedia
- Programas Deportivos

Tomado en cuenta lo anterior, no se ve necesidad en cambiar el tipo de institución, pues el consenso es desarrollar una institución de tipo No Formal, y en cuanto a su radio de acción también se considera prudente mantenerlo, pues es bastante amplio.

Tipos de Programas:

Anteriormente se había mencionado la dificultad del grupo directivo de llegar a un acuerdo con respecto a cuáles eran los programas que el CECAM “debía” ofrecer.

Lo anterior se ve con claridad al pensar en los siguientes programas en un principio a ser ofrecidos con el CECAM:

- Técnico en Sistemas.
- Secretariado Bilingüe.
- Cursos en el Exterior.
- Cursos de Vacaciones lúdicos y deportivos.
- Diplomados en Administración de Empresas.
- Diplomados en Educación.

Sin embargo, los tipos de programas que se definen son todos aquellos relacionados directa o indirectamente con el aprendizaje de inglés. Los motivos que llevan al grupo a esta decisión son los siguientes:

- ▶ No se tiene conocimiento y experiencia en muchos de los programas mencionados.

- ▶ El decidir optar por un programa diferente al inglés significa para el grupo iniciar un nuevo negocio y lo que en realidad se busca es fortalecer al CECAM.
- ▶ Otro motivo es la fuerte competencia que se percibe en algunos de los programas como el de administración, el secretariado bilingüe y el de cursos lúdicos y recreativos.
- ▶ Por último, se busca también que el CECAM tenga una oferta única y no una institución más dentro del competido mercado de la educación No Formal.

Proceso Académico:

Una vez se define que se busca crear un programa de formación en lenguas y que este tenga una diferenciación muy clara de la competencia, el proceso académico entra a jugar parte esencial para el desarrollo del producto.

Por lo tanto, se hace necesario desarrollar un modelo pedagógico nuevo, propio del CECAM, innovador, y diferente a todos los que se encuentren en el mercado. Con elementos claros como alto uso de tecnología, un modelo pedagógico nuevo y además, como se encontró en el diagnóstico, un excelente grupo de docentes.

Proceso Administrativo:

Las necesidades del CECAM son muy diferentes a las de los Colegio Nuevo Cambridge y el Colombo Italiano; por lo tanto, se espera que a través de la Fundación Cambridge se pueda solidificar un proceso administrativo acorde con las necesidades actuales y futuras del CECAM.

Procesos de Desarrollo:

Debido al compromiso social adquirido y buscado por la Fundación, todos aquellos proyectos que hagan parte de ella, deben buscar el desarrollo regional y nacional a través de su propio desarrollo.

Por lo tanto, el CECAM debe velar por el cumplimiento de esta meta institucional emanada de la Fundación Cambridge.

5.1.2. Definición de Misión del CECAM

Al encontrar los elementos anteriormente mencionados, se define como misión del CECAM:

“Somos una institución de educación no formal, especializada en la enseñanza de idiomas, que ofrece a sus agentes educativos y estudiantes satisfacción de sus necesidades humanas y académicas a través del óptimo manejo de nuestros procesos formativos, pedagógicos y administrativos.

Ofrecemos programas que, fieles a nuestra Filosofía Institucional, son desarrollados con modelos pedagógicos contemporáneos, tecnología educativa de punta y un excelente equipo de docentes.

Con nuestros procesos académicos contribuimos día a día con el desarrollo humano, regional y nacional.”

5.2. Visión

Al igual que en la metodología utilizada para el direccionamiento de la nueva misión se evalúan ahora aquellos elementos que debe contener la visión del CECAM, nacidos del proceso de diagnóstico estratégico ya presentado en el documento.

5.2.1. Elementos

Ubicación:

Una de las fortalezas encontradas en el diagnóstico es su capacidad instalada, representada en el Colegio Nuevo Cambridge, lugar donde desarrolla sus actividades y junto a esto, el hecho de estar dentro de un sector con mucho futuro de expansión, Cañaveral.

Sin embargo, en términos exclusivamente de mercado, el hecho de estar en Cañaveral y dentro de las instalaciones del Colegio, presenta una debilidad en términos cualitativos en el sentido que, concluye el comité, al CECAM se le confunde con un simple departamento más del Colegio, con que es costoso y con que no queda en el centro de atracción del mercado de instituciones educativas No Formales, que actualmente es Bucaramanga.

Por lo anterior se define un elemento común adicional en términos de ubicación y es la necesidad de tener presencia en la meseta de Bucaramanga, a través de un plazo pactado (probablemente 2 años) lograr tener una sede adicional a la de cañaveral.

Igualmente, el tener presencia en Bucaramanga y su área metropolitana, no representa una ventaja sostenida hacia el futuro, por lo que el CECAM debe estar en capacidad de abrir mercado a nivel nacional e inclusive con la posibilidad de tener presencia internacional, dada la capacidad de relaciones con el exterior y por la experiencia obtenida hasta el momento en ese campo.

Es así como se define que se debe tener presencia en otras ciudades del país: En Bogotá manejar sede propia. Tres ciudades capitales intermedias, bajo la estrategia de alianzas con otras instituciones. Y desde aquí, desarrollar un esquema de departamentalización de acuerdo con las condiciones de la demanda, es decir, según la ciudad intermedia en la que se tenga presencia, desarrollar desde aquí el resto del departamento.

Se plantea en un principio y sin conocimiento de causa aún, posibles zonas, como lo son: Costa, zona cafetera y sur. Como meta, por lo menos cuatro ciudades del país, más Bucaramanga y Bogotá. Con respecto al interés internacional, un país, posiblemente en Sur América.

Reconocimiento:

Un elemento muy importante a conseguir para el CECAM es ser reconocido no solo a nivel local y regional sino también a nivel nacional. La acreditación a nivel internacional es también una meta propuesta por el comité estratégico. Por lo anterior se piensa en entidades dentro de los Estados Unidos y Europa dentro de la que se destaca la ETS – Educational Testing Service⁴⁵ de Estados Unidos, entidad encargada de administrar exámenes de reconocida trayectoria mundial como TOEFL, GRE, GMAT, entre otros.

Una vez implantado el modelo académico y administrativo planteado en este proyecto, se deben dar los pasos necesarios para conseguir tales acreditaciones con lo cual se busca darle aun mayor solidez y presentación al proyecto.

⁴⁵ www.ets.org

Metodología:

Para lograr ser reconocidos como entidad que ofrece programas de calidad, para marcar una diferencia en términos de mercado y para cumplir la misión se busca desarrollar una metodología propia e innovadora, de métodos no tradicionales y del uso de la tecnología para este desarrollo pedagógico.

Igualmente es interés de la organización adentrarse en procesos de investigación en lenguas y en nuevas formas de aprendizaje, esto también recibido de la Fundación Cambridge.

Por último, es muy importante dentro del proceso, el marco de globalización de mercados y personas, por lo que un elemento con el que ya cuenta el CECAM pero al que se le quiere dar mucha más fuerza es el de Pasantías e Inmersiones en otras lenguas en el exterior.

Focalización:

El último elemento por incluir dentro de la visión en los próximos años es el de la focalización de los esfuerzos del CECAM. Como se describe en la misión y en este mismo documento, se decidió que iba a ser en lenguas modernas. Sin embargo, se mantiene la inquietud de que en un futuro no muy lejano se pueda incursionar en otras áreas de la educación No Formal.

La investigación y las publicaciones propias son metas de corto plazo a cumplir en el CECAM, dado que al interior de la Fundación a través del Colegio Nuevo Cambridge ya se han visto avances en este tema.

Tiempo:

Para poder cumplir con todas las anteriores metas, el grupo estratégico se compromete con lograrlo en un plazo que no sobrepase el año 2007, momento en el cual se debe nuevamente reevaluar la dirección a darle a la empresa.

5.2.2. Definición de Visión del CECAM

Muchos elementos surgen de los factores analizados, por lo que se define la construcción de la visión, llegando a:

“En el 2007 el CECAM será un instituto especializado en la enseñanza de lenguas, con presencia en seis ciudades capitales colombianas y en un país latinoamericano, acreditado por un organismo internacional, basado en un modelo pedagógico contemporáneo, con estructura tecnológica, didáctica e investigativa acordes con el mismo, con recursos didácticos propios y con un equipo humano idóneo, cualificado y estable”.

5.3. Valores

Aquí no hay lugar a discusión, es responsabilidad de la Fundación Cambridge dictar aquellos valores que van a regir las actividades del CECAM y que deben ser seguidos por estudiantes al igual que por colaboradores del proyecto, así que se definió insertar dentro de su proyecto educativo aquellos ya definidos por la Fundación Cambridge y que anexamos a continuación:

a). Valores Ético-Morales:

- Libertad
- Sinceridad
- Tolerancia
- Servicio

- Justicia
- Honradez
- Honestidad
- Respeto a la vida
- Amor
- Verdad e igualdad

b). Valores Socio-Políticos y Comunitarios:

- Participación
- Libertad
- Tolerancia
- Diálogo
- Respeto por el otro
- Democracia
- Servicio
- Justicia
- Paz
- Solidaridad
- Convivencia
- Colaboración
- Criticidad

c). Valores Ecológicos:

- Amor y respeto a la naturaleza
- Buen uso de la tecnología
- Desarrollo sostenible
- Cuidado de la salud
- Progreso humano
- Conciencia ecológica
- Aseo
- Orden

d). Valores Trascendentes:

- Espiritualidad
- Religiosidad
- Fe
- Oración
- Perdón
- Búsqueda de Dios (fundamento de todas las cosas)
- Testimonio
- Paz (síntesis de todos los bienes)
- Amor y servicio desinteresados
- Búsqueda de la perfección

e). Valores Científicos (Unidos a la Individualidad):

- Estudio
- Espíritu investigativo
- Amor e interés por la lectura y la escritura
- Criticidad
- Puntualidad
- Disciplina
- Interés
- Actualización
- Orden
- Calidad
- Creatividad

f). Valores Lúdicos, Culturales y Deportivos (Unidos a lo Ecológico):

- Alegría
- Ocio creador
- Creatividad
- Innovación
- Desarrollo y aprecio de todas las manifestaciones de la belleza.

En la siguiente figura se observa con claridad cómo la Fundación a través de sus proyectos lo hace realidad:

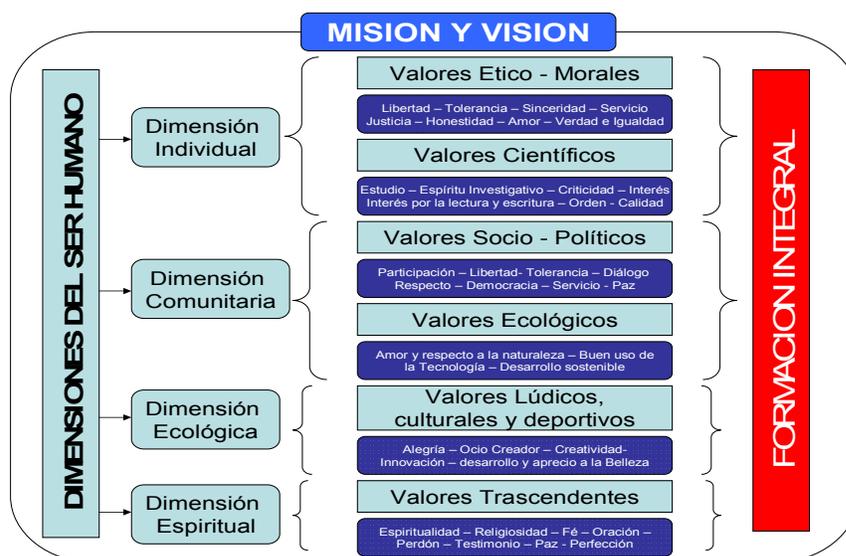


Figura No. 8: Valores Fundación Cambridge

6. OPCIONES ESTRATÉGICAS

6.1. Identificación de Opciones

Una vez hecho el diagnóstico estratégico comienza la parte más importante de todo plan de gestión. El grupo estratégico debe decidir qué camino tomar, pues existen múltiples y variadas opciones: liderazgo en costos, diferenciación, desarrollo de mercado, penetración, etc. Así que ahora el grupo debe discutir cada uno de estos elementos buscando encontrar una opción que sea viable, alcanzable y medible.

El primer elemento dado en la discusión es si se debe buscar nuevos clientes, nuevos productos o un desarrollo congruente de los dos. Sin embargo, no es fácil llegar a un acuerdo acerca de qué desarrollo de mercado se debe dar, pues aún no existe una diferenciación clara de la oferta del CECAM y su mercado objetivo, por lo tanto no se tienen diferenciados a sus clientes, sus gustos y sus diferentes segmentos de mercado.

Al discutir sobre elementos financieros, también se llega a la conclusión de que la estructura financiera actual del CECAM no podría proveer soporte para futuros desarrollos propios del Instituto, pues su estructura está totalmente ligada a la del Colegio Nuevo Cambridge y a la de la Fundación Cambridge.

Teniendo en cuenta lo anterior y según mencionado en el marco teórico de este proyecto, Ansoff plantea la posibilidad de cuatro formas de ampliar mercado:

	Productos Existentes	Productos nuevos
Mercados Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Para el CECAM y siguiendo la matriz se tiene:

Penetración de Mercado: Incremento de las ventas manteniendo el programa de inglés actual.

Desarrollo de Mercado: Identificar nuevos segmentos de mercado, nuevos clientes y en nuevos sitios, con el mismo producto.

Desarrollo de Productos: Para el mercado actual del CECAM, presentar productos mejorados y productos nuevos.

Diversificación: Desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados para el CECAM.

Así entonces, el CECAM tiene ya muy claro que la viabilidad del producto es inexistente teniendo el producto actual, por lo que debe optar por la opción de nuevos productos, innovadores y rediseñados. Es el interés del comité estratégico desarrollar nuevos productos y a la vez tener nuevos mercados, por lo que la opción es la de diversificación, pero con productos de calidad.

Y en esos términos, se hace necesario encontrar aquellos productos y servicios que el mercado necesita para poderlos suplir. Se debía realizar un estudio para poder definir qué tipo de mercado está actualmente atacando el CECAM y además de eso qué otras posibilidades pueden existir.

Así el CECAM, debe posicionarse como uno de los institutos de lenguas de mayor reconocimiento por la calidad de sus programas, a nivel local y regional, y entrando a competir a nivel nacional. Adicional a esto se desea ser reconocido por el valor agregado que se entrega a sus clientes en servicio, en atención, y en productos con alto valor agregado.

Para lograr lo anterior y debido al compromiso del CECAM con la comunidad, dos cosas se definen y deben existir en el proyecto. Estas son:

- Consolidar una organización donde sus empleados y colaboradores tengan gran satisfacción y entrega con el proyecto.
- Se desarrolle un programa de formación bilingüe a sectores menos favorecidos, asumiendo así el compromiso de la Fundación Cambridge con el desarrollo de Santander y el País.

Finalizando la identificación de opciones se encuentra que son múltiples y variadas las opciones estratégicas para dar viabilidad al proyecto. Así se concluye que para el CECAM existen las siguientes opciones estratégicas:

- ▶ Diferenciación en Calidad.
- ▶ Desarrollo de Nuevos Mercados a nivel local y regional.
- ▶ Desarrollo de Nuevos Productos para clientes actuales y nuevos clientes.
- ▶ Penetración de Mercado a través de satisfacción, servicios de valor agregado y excelentes programas.
- ▶ Estructura financiera que permita la viabilidad del proyecto y su consolidación a futuro.
- ▶ Desarrollo de un programa de personal.
- ▶ Programa Social para clases menos favorecidas.

Hecho el anterior ejercicio, se debe ahora formular los objetivos estratégicos que van a guiar todo el proceso de cumplimiento de la visión planteada para el 2007.

6.2. Definición Objetivos Estratégicos CECAM.

6.2.1. Objetivos Estratégicos

Una vez definidas las opciones estratégicas nacidas del proceso de diagnóstico institucional del CECAM y discutidas aquellas viables de realizar, el comité estratégico define cinco grandes objetivos a llevar a

cabo en los próximos 5 años. Estos grandes objetivos también son el proceso para el cumplimiento de la visión CECAM 2007.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Establecer y mantener una diferenciación en Calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el Oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.
2. Fortalecer el mercado actual y desarrollar el mercado hasta llegar a tener presencia en 6 ciudades colombianas y un país suramericano
3. Fortalecer la estructura financiera del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.
4. Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.
5. Consolidar y desarrollar una organización en la cual sus colaboradores tengan alto grado de satisfacción por pertenecer a ella.

Muy importante es para el comité decidir cuáles de estos objetivos se deben desarrollar primero y dentro de ellos, cómo se va a lograr. Por lo anterior son divididos en "Proyectos Estratégicos", los cuales se explican a continuación.

6.3. Proyectos Estratégicos Primarios y Secundarios

Con el fin de minimizar el riesgo de no llevar alguno de estos objetivos a cabo, cada uno de ellos fue desplegado en diferentes "Proyectos Estratégicos", dentro de los cuales algunos deben ser desarrollados a la mayor brevedad posible y otros que pueden ser desarrollados posteriormente; para esto, los proyectos se dividen en dos bloques.

Uno el de proyectos estratégicos primarios, que son de inmediato desarrollo y otro los proyectos estratégicos secundarios, que deben ser desarrollados una vez los primeros se cumplan.

Para dar mayor claridad al proceso seguido, la siguiente gráfica explica el proceso:

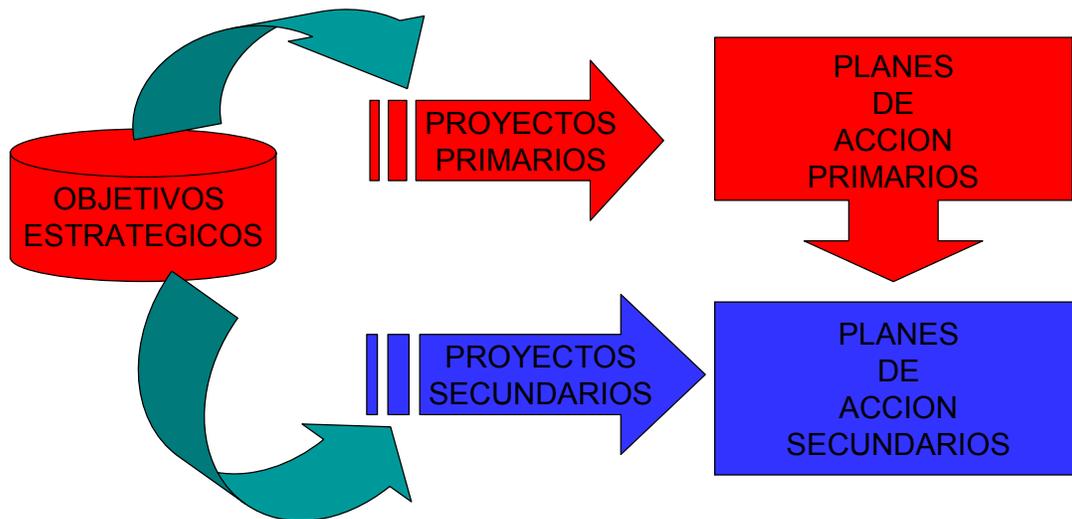


Figura No. 9: Proyectos estratégicos primarios y secundarios

A continuación se definen los proyectos:

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO ESTRATEGICO PRIMARIO		PROYECTO ESTRATEGICO SECUNDARIO	
Establecer y mantener una diferenciación en Calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el	1	Reestructuración de los programas de inglés que actualmente tenemos, de tal manera que alcancen niveles de excelencia	10	Desarrollar nuevos programas para el aprendizaje de lenguas modernas
	2	Mejorar el servicio.		
	3	Desarrollar estrategias de imagen institucional.	11	Obtener certificación.

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO ESTRATEGICO PRIMARIO		PROYECTO ESTRATEGICO SECUNDARIO	
Oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.	4	Desarrollar el PEI del CECAM.		
Fortalecer el mercado actual y desarrollar el mercado hasta llegar a tener presencia en 6 ciudades colombianas y un país suramericano	5	Mercado Área de Influencia	12	Mercado Nacional
			13	Mercado Internacional
Fortalecer la estructura financiera del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.	6	Sistema de control interno óptimo (Recursos financieros, Clientes, Procesos y Talento Humano)	14	Diversificación de la fuente de ingresos.
	7	Sistema de control financiero confiable y autónomo: Establecimiento de un sistema de registro autónomo con posibilidades de integración	15	Establecer alianzas estratégicas.
Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.	8	Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.	16	Hacer enlaces con Gobierno, ONG y sector Privado
Consolidar y desarrollar una organización en la cual sus colaboradores tengan alto grado de satisfacción por pertenecer a ella.	9	Revisión del sistema de Compensación.	17	Programa de selección, inducción y desarrollo personal.
			18	Programa de mejoramiento y perfeccionamiento personal.

Tabla No. 17: Proyectos Estratégicos

7. PLANES DE ACCION Y MEDIDORES DE LOGRO

Establecidos los grandes objetivos desagregados en “Proyectos Estratégicos Primarios y Secundarios”, el GRUPO estratégico define ahora los planes de acción necesarios para el cumplimiento de los cinco objetivos estratégicos e igualmente se definen medidores de logro para evaluar el cumplimiento de cada una de las actividades. A continuación se presentan los Planes de Acción de cada Proyecto Estratégico:

Proyecto Estratégico 1			
Reestructuración de los programas de inglés que actualmente tenemos de tal manera que alcancen niveles de excelencia.			
OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer y mantener una diferenciación en Calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el Oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.			
No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Evaluar los programas actuales frente a los resultados que obtienen los estudiantes actuales con base en cortes periódicos.	Director CECAM Coordinador Académico CECAM	Examen: 3o y 6º - CECAM. 9o y 12º TOEFL. Puntaje Mínimo 500
2	Partiendo de los resultados, confrontarlos frente a la estructura y la metodología del programa, realizado por un equipo de expertos.	Director CECAM Rector Colegio Nuevo Cambridge Equipo Docente	Comparativo estándar internacional vs. Resultados Pruebas
3	Benchmark Competencia.	Director CECAM Director Operaciones	Estudio de Mercado
4	Realizar los ajustes a los programas. Metodología, currículo, textos, etc.	Director CECAM Rector CNC Equipo Docente	Desarrollo de Nuevo Programa
5	Implementación.	Director CECAM	Encuesta Estudiantes

Tabla No. 18: Proyecto Estratégico No. 1

Proyecto Estratégico 2

Mejorar el servicio.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer y mantener una diferenciación en calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir cuáles son los parámetros de servicio según el cliente. (Ciclos y momentos de la verdad).	Comité Estratégico	Documento Momentos de Verdad
2	Completar parámetros de servicio	Comité Estratégico	Revisión Documento Momentos de verdad
3	Evaluar nuestro servicio.	Comité Estratégico	Encuesta Momentos de Verdad
4	Ajustar los procesos del servicio	Comité Estratégico	Análisis y ajustes según Resultados encuesta
5	Capacitar a las personas en función del servicio.	Comité Estratégico	Nuevo Modelo de Servicio
6	Implantar el nuevo modelo de servicio.	Comité Estratégico	
7	Medir el impacto en función del servicio.	Comité Estratégico	Encuesta Estudiantes

Tabla No. 19: Proyecto Estratégico No. 2

Proyecto Estratégico 3

Desarrollar estrategias de imagen institucional.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer y mantener una diferenciación en calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir la imagen que se quiere proyectar (presentar comité estratégico)	Comité Estratégico Asesor Publicidad	Investigación de Mercados

2	Definir qué tipo de campaña implementar para dar a conocer el CECAM	Director CECAM Asesor Publicidad	
3	Definir y desarrollar campañas de mercadeo focalizado	Director CECAM Asesor Publicidad	
4	Definir y desarrollar eventos académicos y culturales en lenguas 4.1 Presentación de lo que hace la competencia. 4.2 Lluvia de ideas.	Director CECAM	Registro Reunión
5	Vinculación a Asociación de Profesores de lenguas (ASOCOPI)	Director CECAM	Documento Vinculación
6	Lanzamiento oficial del CECAM	Director CECAM	Lanzamiento
7	Patrocinio y desarrollo de eventos	Director CECAM	Patrocinios Hechos

Tabla No. 20: Proyecto Estratégico No. 3

Proyecto Estratégico 4

Desarrollar el PEI del CECAM.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer y mantener una diferenciación en calidad como un Instituto de lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Determinación de filosofía institucional.	Director CECAM Rector CNC Coordinador Académico CECAM	Desarrollo Proyecto Educativo Institucional - PEI -
2	Definición de dimensión y estrategias administrativas.	Director CECAM Rector CNC Coordinador Académico CECAM	
3	Definición de dimensión y estrategias pedagógicas.	Director CECAM Rector CNC Coordinador Académico CECAM	
4	Definición de dimensión y estrategias de proyección social.	Director CECAM Rector CNC Coordinador Académico CECAM	
5	Socialización del Proyecto	Director CECAM	

Tabla No. 21: Proyecto Estratégico No. 4

Proyecto Estratégico 5

Mercado de Área de Influencia

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer el mercado actual y desarrollar el mercadeo hasta llegar a tener presencia en 6 ciudades colombianas y un país suramericano

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Reconocimiento del mercado actual. a. Determinación del perfil de los estudiantes actuales (Factor demográfica, cultural, intelectual, económico, etc.) b. Confrontación con estudios anteriores.	Coordinadora Administrativa Director CECAM	Documento Investigaciones
2	Dimensionamiento y caracterización del mercado de influencia. a. Desarrollar una investigación de mercados para poder determinar sus características, partiendo de los resultados del mercado actual.	Asesor Publicidad Asesor Empresarial	
3	Publicidad y Promoción Comercial	Comité Estratégico	Muestra de Publicidad
4	Diseño de nuevos productos	Comité Estratégico	Productos
5	Desarrollo proyecto de expansión y Publicidad	Comité Estratégico	Proyecto de Expansión

Tabla No. 22: Proyecto Estratégico No. 5

Proyecto Estratégico 6

Sistema de control interno óptimo (Recursos financieros, clientes, procesos y talento humano)

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la estructura del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Análisis y Ajuste de Procesos.	Director Operaciones Director CECAM Coordinador Financiero Coordinadora Administrativa	Nuevo Manual de Procesos
2	Definición de Indicadores.	Director Operaciones Director CECAM Coordinador Financiero Coordinadora Administrativa	Documento Indicadores de Gestión

3	Implantación.	Director CECAM	Evaluación según indicadores de Procesos
----------	---------------	----------------	--

Tabla No. 23: Proyecto Estratégico No. 6

Proyecto Estratégico 7

Sistema de control financiero confiable y autónomo: Establecimiento de un sistema de registro autónomo con posibilidades de integración

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la estructura del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro	
1	Estructura contable-financiera CECAM: DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE TRABAJO	Director Operaciones Coordinación Administrativa y Coordinación Financiera	Proyecto Estructura Financiera	
2	Propuesta Sistema contable	Coordinación Financiera	Documento Estructura Financiera	
3	Propuesta Sistema Presupuestal	Coordinación Financiera		
4	Propuesta Sistema tesorería	Coordinación Financiera		
5	Propuesta Sistema Auditoría	Coordinación Financiera		
6	Propuesta Sistema Control Interno	Coordinación Financiera		
7	Propuesta Sistema Gerencial	Coordinación Financiera		
8	Análisis y aprobación Estructura Contable-financiera	Comité Estratégico		
9	Implantación del nuevo sistema	Director Operaciones Coordinación Administrativa y Coordinación Financiera		Documento Evaluación Nuevo Sistema

Tabla No. 24: Proyecto Estratégico No. 7

Proyecto Estratégico 8

Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir el tipo de proyecto social	Comité Estratégico	Registro Reunión
2	Determinar el Mercado Objetivo	Comité Estratégico	Proyecto de Formación en Inglés para sectores Menos Favorecidos
3	Estructurar el Proyecto	Director CECAM Coordinador Académico CECAM	
4	Hacer enlaces con Gobierno, ONG y sector privado	Comité Estratégico	
5	Desarrollar proyectos	Director CECAM	Documento Evaluación Proyecto

Tabla No. 25: Proyecto Estratégico No. 8

Proyecto Estratégico 9

Revisión del sistema de compensación.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Consolidar y desarrollar una organización en la cual sus colaboradores tengan alto grado de satisfacción por pertenecer a ella.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Benchmark de otras instituciones: ✓ Aspectos a investigar (salario, tipo de contrato, bonificaciones, garantías laborales, horas de trabajo, capacitación, viajes exterior, etc.)	Coordinadora administrativa	Documento Investigación
2	Hacer investigación interna sobre expectativas de compensación.	Coordinadora administrativa	
3	Confrontar resultados contra sistema existente	Coordinador Financiero	Documento Análisis y Propuesta de Sistema Compensación
4	Propuesta de sistema de compensación.	Coordinador Financiero Director CECAM	
5	Definición sistema de compensación	Comité Estratégico	Sistema de Compensación
6	Implantación Sist. de compensación	Director CECAM	

Tabla No. 26: Proyecto Estratégico No. 9

Proyecto Estratégico 10

Desarrollar nuevos programas para el aprendizaje de lenguas modernas

OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer y mantener una diferenciación en calidad como un instituto de lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definición nueva lengua a. Lenguas Ofrecidas b. Docentes Disponibles	Comité Estratégico Director CECAM	Registro Reunión
2	Investigación de Viabilidad nueva lengua a) Necesidad b) Costos c) Interés	Comité Estratégico Coordinadora Administrativa	Investigaciones
3	Desarrollo Inicial del Programa a) Investigación a profundidad de opciones. b) Estudio de factibilidad c) Inicio del Proyecto	Comité Estratégico Coordinadora Administrativa	
4	Despliegue Proyecto	Comité Estratégico Director CECAM	Proyecto
5	Publicidad	Comité Estratégico Asesor Publicidad	Muestra Publicidad

Tabla No. 27: Proyecto Estratégico No. 10

Proyecto Estratégico 11

Obtener Certificación

OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer y mantener una diferenciación en Calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el Oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir opciones y tipos de certificación	Comité Estratégico	Documento de Opciones
2	Evaluar la factibilidad de cada una de las opciones	Comité Estratégico Coordinador Financiero	Estudio de Factibilidad

3	Definir Tipo de Certificación	Comité Estratégico	Documento Desarrollo
4	Desarrollo de Proyecto	Director CECAM Coordinador Académico	
5	Obtención de Certificación	Comité Estratégico	Certificación

Tabla No. 28: Proyecto Estratégico No. 11

Proyecto Estratégico 12

Mercado Nacional

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer el mercado actual y desarrollar el mercadeo hasta llegar a tener presencia en 6 ciudades colombianas y un país suramericano

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir Ciudad c. Elección primaria de ciudades i. Toma del área metropolitana (unidades operativas) ii. Pereira, Pasto, Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Cúcuta, Tunja, Cali. d. Investigación exploratoria por ciudad e. Definir ciudades	Comité Estratégico Director CECAM	Documentos Investigación
2	Desarrollo inicial del estudio. a. Investigación de mercados más profunda de las ciudades definidas. b. Definiciones iniciales del proyecto. c. Estudio de factibilidad. d. Iniciar el proyecto	Asesor Publicidad Coordinadora Administrativa	
3	Despliegue del proyecto	Comité Estratégico	Proyecto Fortalecimiento Nacional
4	Publicidad	Comité Estratégico Asesor Publicidad	Muestra Publicidad

Tabla No. 29: Proyecto Estratégico No. 12

Proyecto Estratégico 13

Mercado Internacional

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer el mercado actual y desarrollar el mercadeo hasta llegar a tener presencia en 6 ciudades colombianas y un país suramericano

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
-----	-----------	-------------	------------------

1	Definir País a. Elección primaria de ciudades b. Investigación exploratoria por ciudad c. Definir País	Comité Estratégico	Documentos investigación
2	Desarrollo inicial del estudio. a. Investigación de mercados más profunda de las ciudades definidas. b. Definiciones iniciales del proyecto. c. Estudio de factibilidad. d. Iniciar el proyecto	Comité Estratégico	
3	Despliegue del proyecto	Comité Estratégico	Proyecto Desarrollo Internacional
4	Publicidad	Comité Estratégico	Muestra Publicidad

Tabla No. 30: Proyecto Estratégico No. 13

Proyecto Estratégico 14

Diversificación de la fuente de Ingresos

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la estructura del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Identificar negocios comerciales conexos a la actividad académica.	Comité Estratégico	Documento Reunión lluvia de ideas
2	Análisis de las ideas y presentación estructurada de su viabilidad	Comité Estratégico	Análisis Documento
3	Identificar fuentes de recursos internacionales vía Fundación (donaciones).	Coordinador Fund Raising	Documento Donaciones

Tabla No. 31: Proyecto Estratégico No. 14

Proyecto Estratégico 15

Establecer alianzas estratégicas.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la estructura del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir tipo de alianzas (académicas, tecnológicas, de recursos y de gestión administrativa)	Comité Estratégico	Registro Reunión

2	Establecer las alianzas.	Comité Estratégico	Establecimiento Alianza
----------	--------------------------	--------------------	-------------------------

Tabla No. 32: Proyecto Estratégico No. 15

Proyecto Estratégico 16

Hacer Enlaces con Gobierno, ONG y Sector Privado

OBJETIVO ESTRATEGICO: Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Hacer listado de contactos en instancias políticas locales, regionales y nacionales	Comité Estratégico	Listado de Contactos
2	Presentación de Proyecto de formación bilingüe para sectores menos favorecidos a contactos.	Director CECAM	Listado de Asistencia
3	Definir enlaces con instituciones escogidas	Comité Estratégico	Enlaces Escogidos
4	Llevar a cabo convenio	Comité Estratégico	Convenio
5	Evaluación Convenio	Comité Estratégico	Documento Evaluación

Tabla No. 33: Proyecto Estratégico No. 16

Proyecto Estratégico 17

Programa de Reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Consolidar y desarrollar una organización en la cual sus colaboradores tengan alto grado de satisfacción por pertenecer a ella.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Definir perfiles de cargos	Director CECAM	Documento Perfil de Cargos
2	Reclutamiento	Coordinador Recursos Humanos Psicóloga	Proceso de Reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal
3	Recepción de candidatos	Coordinador Recursos Humanos	
4	Selección Inicial:	Coordinador Recursos Humanos Director CECAM	

5	Entrevista inicial: ✓ Comparar perfil prospecto vs. necesidad	Psicóloga	
6	Aplicación Prueba: ✓ Conocimientos o capacidades ✓ Aptitudes ✓ Actitudes – Personalidad ✓ Técnicas de simulación	Psicóloga	
7	Entrevista en profundidad ✓ Cualidades del candidato Vs. Otros aspirantes ✓ Especificaciones del cargo ✓ Resultados Pruebas	Coordinador Recursos Humanos Director CECAM Coordinador Académico CECAM	
8	Solicitud de Documentos al elegido	Coordinación Recursos Humanos	
9	Admisión Final	Director CECAM Coordinador Académico CECAM	
10	Proceso de Inducción Institucional	Coordinador Académico CECAM Director CECAM Coordinador Recursos Humanos	
11	Proceso inducción puesto de trabajo ✓ Presentar procedimientos básicos que facilitan aprendizaje de su labor. ✓ Familiarizar empleado con su puesto de trabajo y compañeros. ✓ Medir impacto del proceso de inducción.	Jefe Inmediato	
12	Evaluar desempeño del talento humano	Jefe Inmediato	

Tabla No. 34: Proyecto Estratégico No. 17

Proyecto Estratégico 18

Programa de mejoramiento y perfeccionamiento personal. (Programa de capacitación y plan de carrera)

OBJETIVO ESTRATEGICO: Consolidar y desarrollar una organización en la cual sus colaboradores tengan alto grado de satisfacción por pertenecer a ella.

No.	Actividad	Responsable	Medidor de Logro
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Director CECAM Coordinador Recursos Humanos	Documento Diagnóstico

2	Elaborar Plan de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativo/Docente ✓ Costos ✓ Tipos de capacitación/capacitador ✓ Con retribución/sin retribución 	Director CECAM Coordinador Académico CECAM	Plan de Capacitación
3	Ejecutar Plan de Capacitación	Capacitador	
4	Evaluar resultados de Plan de Capacitación	Coordinadora Administrativa Coordinador Recursos Humanos	
5	Diagnostico de intereses y necesidades (profesionales y personales)	Director CECAM Coordinador Académico CECAM Coordinador Recursos Humanos	
6	Elaborar Plan de Carrera	Coordinador Recursos Humanos Psicóloga Director CECAM	Plan de Carrera
7	Ejecutar	Coordinador Recursos Humanos Psicóloga	
8	Evaluar el grado de Satisfacción y pertenencia con la institución	Coordinador Recursos Humanos	

Tabla No. 35: Proyecto Estratégico No. 18

8. DESPLIEGUE PROYECTOS ESTRATEGICOS PRIMARIOS

Tomados en cuenta todos los proyectos estratégicos diseñados y teniendo en cuenta que el Comité Estratégico definió que los “proyectos primarios” son aquellos que tiene mayor prioridad, a continuación se desarrollan.

Los Proyectos Estratégicos primarios que se desarrollan en este capítulo son:

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO ESTRATEGICO PRIMARIO	
Establecer y mantener una diferenciación en Calidad como un Instituto de Lenguas, de tal manera que nos posicionemos en la mente de los consumidores como la primera institución en satisfacción de los clientes en el Oriente colombiano y una de las cinco mejores del país.	1	Reestructuración de los programas de inglés que actualmente tenemos, de tal manera que alcancen niveles de excelencia
	2	Mejorar el servicio.
	3	Desarrollar estrategias de imagen institucional.
	4	Desarrollar el PEI del CECAM.
Fortalecer el mercado actual y desarrollar el mercado hasta llegar a tener presencia en 6 ciudades colombianas y un país suramericano	5	Mercado Área de Influencia
Fortalecer la estructura financiera del CECAM de manera que soporte todos los programas de desarrollo de la institución.	6	Sistema de control interno óptimo (Recursos financieros, Clientes, Procesos y Talento Humano)
	7	Sistema de control financiero confiable y autónomo: Establecimiento de un sistema de registro autónomo con posibilidades de integración
Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.	8	Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.
Consolidar y desarrollar una organización en la cual sus colaboradores tengan alto grado de satisfacción por pertenecer a ella.	9	Revisión del sistema de Compensación.

Tabla No. 36: Despliegue Proyectos Estratégicos

8.1. Proyecto Estratégico No. 1

Reestructuración de los programas de inglés que actualmente tenemos, de tal manera que alcancen niveles de excelencia

8.1.1. Desarrollo Proyecto

La evaluación y reestructuración de los programas actuales del CECAM se convierte en el objetivo más importante de todos, pues el Comité Estratégico entiende que de aquí es desde donde se fundamenta el éxito futuro del Instituto, por lo tanto a continuación se describe de forma gráfica el proceso por seguir:



Figura No. 10: Desarrollo Proyecto Estratégico No. 1

Etapa I:

Para poder evaluar los programas actuales, se diseñan exámenes exploratorios a los niveles III, VI, IX y XII del programa Regular.

Para el programa de los niños, se diseñan igualmente encuestas telefónicas con los padres y charlas en forma de "Focus Group" con los niños.

Posterior al diseño de pruebas también se planea la presentación de los nuevos programas a todos los docentes para contarles sobre el trabajo de planeación estratégica y para solicitar su ayuda en el nuevo proceso a implementar.

Con el Coordinador académico y un grupo de docentes seleccionados se hizo el análisis de los resultados obtenidos en las pruebas y presentados en el Anexo 3, donde se encuentra lo siguiente:

- ▶ Los puntajes esperados por el grupo están referenciados al estándar internacional TOEFL, donde el puntaje de 500 puntos como mínimo es un punto de referencia competente, sin embargo los resultados no cumplen con lo esperado por el proceso de aprendizaje.
- ▶ Los niveles avanzados son preocupantes, pues se evidencia una disminución notoria en el resultado de la prueba en comparación con los resultados obtenidos en noveno nivel. Los niveles avanzados en el programa regular, son los niveles conversacionales.
- ▶ En el ciclo básico e intermedio los resultados son aún más preocupantes, pues, están a más de 100 puntos de obtener el resultado mínimo esperado.

Con lo encontrado en las pruebas más otros indicadores menores, se plantean las siguientes decisiones:

- ▶ Diseño con grupo de trabajo de un programa regular para poderlos comparar con un estándar internacional. El estándar internacional con el cual comparar los resultados debe ser el TOEFL.
- ▶ Exámenes finales de cada nivel con el fin de mantener y asegurar el aprendizaje en cada nivel del programa regular
- ▶ Crear Programa de Capacitación para todo el 2003
- ▶ Ajustes inmediatos programa regular en especial en los niveles avanzados.

- ▶ El programa de niños es bueno, debe formalizarse e incluir los logros requeridos por el Ministerio de Educación Nacional para los grados de Básica Primaria y Básica Secundaria.

Etapas II:

Es necesario también conocer a quienes el CECAM se va a enfrentar, por lo que se plantea un estudio de competidores, donde se definieron también los siguientes elementos:

- ▶ Ubicación
- ▶ Imagen Institucional
- ▶ Programas Ofrecidos
- ▶ Esquemas de Mercadeo
- ▶ Proyección Institucional

En la investigación desarrollada y que se presenta en el Anexo 2 se encontraron datos muy importantes dentro de los que se destacan los siguientes:

- ▶ Todos los institutos estudiados están ubicados en congestionadas áreas comerciales.
- ▶ Todos tienen instalaciones muy confortables, excelente imagen institucional; sin embargo, no presentan mayores espacios para parqueo, poca seguridad en el sector.
- ▶ En cuanto a los programas ofrecidos, si bien todos los institutos ofrecen gran variedad de programas, ninguno representa en realidad una gran ventaja competitiva que sobresalga en el mercado de Bucaramanga.
- ▶ Se encontró que hay diferentes valores para los diferentes programas, lo que en realidad no permite hacer un verdadero comparativo en relación a costos.

- ▶ Los esquemas de mercadeo son muy variados y confusos, pero un elemento es muy claro, el CECAM el instituto que menos presencia hace en el mercado.
- ▶ Con respecto al elemento evaluado proyección institucional, se encontró que ninguno de los institutos presenta una diferencia notoria o una real ventaja competitiva.

Etapas III:

Todo lo anterior deja ver que sí existen vías para desarrollar un producto que sea diferente a todos y que marque la diferencia en los programas de inglés en Bucaramanga.

En esta etapa se desarrollan los programas a ser implantados para atacar esas necesidades encontradas en los estudiantes del CECAM y en los de la competencia.

En conjunto, con el coordinador académico y su experiencia, se definen las características básicas de cada uno de los programas actuales.

A continuación se describen en especial las del programa base del CECAM:

- ▶ **NOMBRE PROGRAMA: "ENGLISH NOW"**. El CECAM entiende que el nombre debe mostrarle a la gente lo que ella espera, con el término "Inglés Ahora" se le está tratando de decir al público que el programa del CECAM enseña inglés de una forma rápida, acorde con las necesidades de hoy.
- ▶ **TIPO:** Es un Programa de formación con base en ciclos fundamentales y de énfasis, que aseguran fluidez y suficiencia en el manejo del idioma inglés como segunda lengua

▶ **CARACTERISTICAS:**

- Programa de formación avanzada dividida en tres ciclos: dos ciclos fundamentales y un ciclo de énfasis.
- Según el tipo de estudiante: Para negocios, estudios o para hablar con fluidez, el programa está en capacidad de suplir sus necesidades específicas.
- Programa para estudiantes desde los 15 años en adelante.
- El ciclo fundamental promete 500 puntos en el examen TOEFL.

▶ **ESTRUCTURA:** Dos ciclos fundamentales y uno de énfasis:

- *Inglés de Negocios:* Diseñado para personas que necesiten el idioma inglés como herramienta para su trabajo. Al terminar el programa, los estudiantes podrán desenvolverse en su medio profesional con fluidez en este idioma.
- *Inglés Conversacional:* Diseñado para que al culminar el programa los estudiantes puedan emplear sus habilidades conversacionales con extranjeros en cualquier circunstancia.
- *Inglés para el TOEFL:* Diseñado para personas que deseen un puntaje elevado en la prueba TOEFL. El puntaje esperado debe ser igual o superior a 550 en el PBT o 213 en el CBT.

▶ **METODOLOGIA:** El trabajo en Clase se desarrolla de la siguiente manera:

- El docente maneja su clase de la siguiente forma:
 - 30% communication skills: listening, conversation, pronunciation.
 - 35% grammar/writing.
 - 30% reading/writing/vocabulary.
 - 5% evaluation.

- Para asegurar el aprendizaje en cada nivel y en cada ciclo:
 - Exámenes de medio término y final por nivel son desarrollados por el instituto
 - Examen institucional al final de cada ciclo para avanzar a siguiente.

Así, El Programa "English Now" se convierte en la base de todos los programas a ofrecer por el CECAM.

El mismo ejercicio se hace para todos los programas que existían en el CECAM, y que ahora están en funcionamiento. Los Programas que reemplazan los antiguos son:

- **ENGLISH FUN:** Programa de formación en inglés desarrollado para niños, desde un enfoque lúdico y recreativo.
- **THE BRIDGE:** Programa de formación en inglés desarrollado para adolescentes que busca establecer relación del inglés con la vida real, mediante situaciones significativas y ambientes lúdicos y recreativos
- **CUSTOM ENGLISH:** Inglés hecho a la medida de las necesidades del estudiante.
- **SUMMER ENGLISH:** Es un programa de vacaciones con actividades de tipo cultural, recreativo y deportivo, que permite crear un ambiente propicio para recrearse, hacer amigos y aprender inglés

8.1.2. Medidor de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Examen: 3o y 6o - CECAM. 9o y 12o TOEFL. Puntaje Mínimo 500	La evaluación se aplicó y los resultados se analizaron. No Se anexan documentos de

	evaluación por su largo contenido y por la privacidad de los documentos.
Comparativo estándar internacional vs. Resultados Pruebas	Anexo No. 1: Resultados Prueba Diagnóstica CECAM
Estudio de Mercado	Anexo No. 2: Análisis Competencia Benchmark
Desarrollo de Nuevo Programa	El Programa English Now se desarrolló en su totalidad y está en funcionamiento. No se anexan los soportes, ya que el programa es privado al CECAM.
Encuesta Estudiantes	Se planteó esperar todo un ciclo, es decir, 12 meses para poder hacer una evaluación de los cambios en el Programa llamado English Now. Anexo No. 3: Presentación en CD - CECAM 2003 -

Tabla No. 37: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 1

8.2. Proyecto Estratégico No. 2

Mejorar el Servicio ofrecido por el CECAM

8.2.1. Desarrollo Proyecto

Para poder definir cuáles son aquellos momentos importantes, esenciales y de contacto con el estudiante, se programaron reuniones del tipo "Focus Group" con estudiantes seleccionados por los docentes, para poder definir con ellos, cuáles son los verdaderos momentos de verdad.

Posterior a la primera reunión, y obtenidos importantes datos sobre qué era importante para los estudiantes, nuevamente se reúne a otro grupo de estudiantes para corroborar los datos anteriormente obtenidos. En el anexo 4 se encuentra la encuesta definitiva que se aplica a la totalidad de la población del CECAM en ese momento.

Una vez aplicada la herramienta de investigación, se procede a tabular la información y a analizar los datos en ella obtenida. En el Anexo 5 se encuentran los resultados de la encuesta aplicada.

Dentro de este análisis, se encuentran los siguientes elementos para futuro estudio:

- ▶ Al contrario de lo percibido por el grupo estratégico con respecto a la ubicación del CECAM, el grupo de estudiantes actuales considera que la ubicación y la seguridad del Instituto es muy buena. Con respecto al transporte, el grupo considera que es relativamente bueno, pues aunque el 30% lo considera regular, el 33% lo considera muy bueno, siendo estos dos los porcentajes más altos obtenidos al evaluar el transporte público al instituto.
- ▶ Con respecto a la planta física, en términos de iluminación, parqueo y celaduría, la calificación fue muy buena (62%).
- ▶ La atención al cliente también tuvo una calificación de "Muy Buena".
 - ◆ La mayor calificación la obtuvieron los docentes con un 81%.
 - ◆ La calificación más baja fue del staff con un 34%.
- ▶ Con respecto a la promesa básica de enseñanza, el punto más importante para el grupo directivo se encontró lo siguiente:
 - ◆ Los docentes tienen nuevamente la calificación más alta (Muy Bueno) con un 76%.
 - ◆ Después los horarios con un 58%.
 - ◆ El tercero, es el programa que tiene un 56%. Este punto inquietó a todos, pues es éste en el cual debe residir la ventaja competitiva del CECAM.
 - ◆ La calificación más baja en el nivel Muy Bueno fue la del precio (20%), sin embargo también obtuvo altas calificaciones en el rango de regular (31%) y de bueno (33%). Esto quiere decir que el

grupo de estudiantes no está del todo de acuerdo con el valor cobrado y los servicios recibidos.

- ▶ Con respecto a las comunicaciones externas e internas, las primeras fueron calificadas como regulares, mientras que las internas fueron calificadas como muy buenas.
- ▶ Con respecto a los servicios adicionales, existen percepciones muy variadas. Se considera muy bueno el Internet (51%), mientras que la biblioteca tiene el porcentaje más bajo en promedio (17%).
- ▶ Las actividades extracurriculares se pueden calificar como regulares, pues las salidas pedagógicas tienen un alto porcentaje de muy deficientes (26%), pero también muy buenas (30%), esto probablemente debido a que en el momento en que se llevó a cabo la encuesta no se habían realizado estas salidas. Con respecto a las fiestas de integración el sentir general es que son muy buenas con un 29%.

Una vez aplicada y analizada la encuesta de servicio, el comité estratégico procede a definir un nuevo modelo de servicio. Este nuevo modelo plantea que dentro de los programas ofrecidos, es decir, no de forma aislada, sino parte del procedimiento académico se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ▶ Los horarios deben tener una variación que permitieran más amplitud de oportunidades para los estudiantes. Se definen entonces horarios en la mañana, tarde y noche, de tal forma que sin importar la actividad del estudiante, éste pudiera encontrar un horario que se acomode a sus necesidades.
- ▶ Se debe tener comunicación más directa con los estudiantes a través del Coordinador Académico y del Director del CECAM. La comunicación externa es responsabilidad directa de la Fundación Cambridge, por lo cual es evaluada posteriormente.

- Los servicios adicionales o de valor agregado al igual que las salidas pedagógicas deben ser ahora parte del currículo creado para cada programa de formación.

8.2.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Documento Momentos de Verdad	Anexo 4 – Formato encuesta "Momentos de Verdad"
Revisión Documento Momentos de verdad	
Encuesta Momentos de Verdad	
Análisis y ajustes según Resultados encuesta	Anexo 5 - Resultados Encuesta Momentos de Verdad
Nuevo Modelo de Servicio	El nuevo modelo fue incluido dentro de los programas del CECAM y está en funcionamiento.
Encuesta Estudiantes	Se planea aplicar una nueva encuesta de percepción de servicio en el tercer ciclo del año (Junio-Julio 2003)

Tabla No. 38: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 2

8.3. Proyecto Estratégico No. 3

Desarrollar estrategias de imagen institucional.

8.3.1. Desarrollo Proyecto

En conjunto con la definición de los productos que se ofrecían en el CECAM, también se plantea que es necesario clarificar la imagen que el CECAM proyecta, pues es fácilmente confundible con un departamento más del Colegio Nuevo Cambridge como ya se había presentado.

Para la clarificación sobre cómo percibe el mercado al CECAM, y de la misma forma definir y caracterizar el mercado de influencia del CECAM,

que ayudará a desarrollar igualmente el Proyecto “Mercado Área de Influencia”, se define llevar a cabo una investigación a tres niveles:

- ◆ Estudiantes Actuales del CECAM.
- ◆ Estudiantes que han tenido el interés de estudiar inglés y no lo han hecho.
- ◆ Estudiantes que han estudiando inglés y han desertado.

En la investigación que se adjunta en el Anexo 8, se encontraron datos donde hay algunos que son importantes de resaltar:

- ▶ La mayor fortaleza encontrada internamente es la que se conoce al CECAM a través del Colegio Nuevo Cambridge como un instituto de buena calidad y que además cuenta con excelentes profesores.
- ▶ Si bien se confunde el CECAM con un departamento del Colegio, es ya reconocido en el medio como un buen instituto. Igualmente existen en la mente de los consumidores otros 6 institutos de lenguas.
 - IDEI
 - KOE CORPORATION
 - MEYER
 - OBM
 - PRAXIS
 - UIS
- ▶ Se presentan quejas con respecto al material educativo que se usa en repetidas ocasiones con el mismo grupo de estudiantes, videos, revistas y otros son vistos continuamente y no son renovados estos materiales.
- ▶ Los estudiantes plantean que se ve mucha gramática y poca conversación.
- ▶ En cuanto a la definición por alguno de los institutos en Bucaramanga se encontró que para las personas la primera prioridad es el lugar, en segundo lugar es la promesa de enseñanza y en tercer lugar la recomendación de un tercero.
- ▶ Teniendo en cuenta lo anterior, también evidencian que las motivaciones de estudio son en su orden:

- Superación
- Gusto
- Universidad
- Viajar
- Trabajo

Analizado el documento anterior entregado por el asesor de publicidad y quien llevó a cabo la investigación, varios elementos se definieron en adelante que moldearían la imagen institucional del CECAM:

- ▶ Todos los productos que el CECAM ofrezca deben tener una propuesta de enseñanza básica. No existía antes claridad en lo que se estaba ofreciendo, como se encontró al momento de aplicar las pruebas a los estudiantes del programa regular.
- ▶ Se definió agregar al nombre del Instituto la frase: INSTITUTO DE IDIOMAS. Debido a que no era fácilmente distinguible el hecho de que el CECAM es un instituto de idiomas.
- ▶ El mercadeo a llevar a cabo en adelante, se debía focalizar según el producto a ofrecer.
- ▶ Ya se habían establecido los programas: English Now, The Bridge, Fun English, Summer English y Custom English, los cuales todos tenían identificables mercados objetivos.

Teniendo en cuenta lo que mostró la investigación de la competencia y la de imagen institucional, la gente percibe al CECAM como un instituto de calidad; es también percibido como costoso y para un mercado de ejecutivos y estudiantes con recursos, probablemente derivado del hecho de estar junto al Colegio Nuevo Cambridge.

De aquí surge la idea de implementar dos productos: Uno que ya existía en el CECAM y uno totalmente nuevo:

- ◆ **“International Programs”**: Es un servicio que le permite al estudiante, al profesional o al independiente, encontrar programas

de formación en el exterior para satisfacer sus necesidades de capacitación

- ◆ **“Diploma in English for Professionals”**: Programa de formación avanzada en inglés dirigido a profesionales y compañías con énfasis en áreas específicas del conocimiento.

Con respecto a qué tipos de campañas de mercadeo focalizado se deben desarrollar se plantean varias estrategias, unas de corto plazo, otras desde medio plazo:

Para el corto plazo, es decir, a la mayor brevedad, se plantea trabajar en:

- ▶ Stands en Centros Comerciales los fines de semana.
- ▶ Descuento 5% para estudiantes referidos en el siguiente nivel.
- ▶ Mercado de Area de influencia en Floridablanca.

Para el mediano y largo plazo (En los próximos 12 meses), sin dejar de llevar a cabo las de corto plazo se plantean:

- ▶ Crear Programa inglés Padres Cambridge.
- ▶ Trabajar en zonas de estrato 6 el Programa “International Programs”.
- ▶ Esquema de mercadeo con asesores comerciales bajo la modalidad de un coordinador con salario básico y comisiones y muchos asesores a destajo con sólo comisiones.

Con respecto a los eventos académicos y culturales en lenguas, se plantea dar el año 2003 de compás de espera, pues se considera que los cambios son demasiados para el mercado y no es bueno atacar en tantos frentes, de la misma forma el patrocinio de eventos es pospuesto por el año 2003.

La afiliación a ASOCOPI⁴⁶ se debe dar antes que finalice el año, una vez los docentes estén ya afianzados con los nuevos cambios y se haya establecido toda la estructura de los programas y la organizacional.

Lanzamiento CECAM 2003

Para el lanzamiento del CECAM se lleva a cabo un cuidadoso proceso de preparación:

- ▶ Se define que el lanzamiento debe ser mediante un coctel, donde se inviten a todos los estudiantes actuales del instituto, estudiantes antiguos graduados y retirados, igualmente a amigos personales de los directivos y a padres de familia del Colegio Nuevo Cambridge.
- ▶ Se diseña una invitación presentada en el Anexo 7, la cual fue enviada a todos aquellos mencionados anteriormente.
- ▶ Para ese día de la presentación eran varias las cosas que se debían tener preparadas:
 - Sitio: En el Auditorio de la Fundación Cambridge
 - Se desarrolló un video institucional del CECAM mostrando todos los nuevos programas.
 - Se creó una Presentación Interactiva donde se presentan con más detalles estos programas. Ver Anexo 3.
 - Se montaron Stands para cada uno de los programas a ofrecer a partir del momento.
 - Se desarrolló la publicidad. Ver Anexo 8.
 - Y se capacitó a todos los docentes, pues eran ellos mismos quienes atendían el stand.

⁴⁶ Asociación Colombiana de Profesores de Inglés. www.asocopi.org.co

Con una asistencia de 250 personas se llevó a cabo el coctel de lanzamiento donde los directivos presentaron los nuevos programas, los docentes ampliaron esta información a los interesados y todo el personal del CECAM tuvo la oportunidad de recibir retroalimentación de estudiantes antiguos, prospectos invitados y otros invitados.

8.3.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Investigación de Mercados	Anexo 6 – Investigación de Mercados - Asesor Publicidad -
Registro Reunión	Se planteó no incursionar en eventos durante el año 2003
Documento Vinculación	Vinculación ASOCOPI pendiente
Lanzamiento	El lanzamiento se llevó a cabo y se hizo la presentación de todos los programas. Anexo 7 – Tarjeta Invitación Coctel
Patrocinios Hechos	Se planteó no incursionar en eventos durante el año 2003

Tabla No. 39: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 3

8.4. Proyecto Estratégico No. 4

Desarrollar el PEI del CECAM.

8.4.1. Desarrollo Proyecto

El desarrollo del Proyecto Educativo Institucional – PEI - se desarrolló según lo planeado y se dividió en los siguientes capítulos:

- ▶ **Introducción:** Reseña Histórica, Ubicación Geográfica y Proceso Estratégico.
- ▶ **Capítulo Primero:** Referente Filosófico – Educativo
 - Filosofía
 - Misión
 - Visión
 - Valores

- Principios
 - Perfil Estudiantes y Docentes
 - Proyección Social
 - Bienestar Institucional
 - Referentes Legales
- **Capítulo Segundo:** Referente Administrativo
- Estructura Organizacional
 - Consejo Directivo
 - Consejo Académico
 - Reglamentos
 - Sistemas de matrículas, cobros y mecanismos de financiación.
- **Capítulo Tercero:** Referente Pedagógico
- Principios Pedagógicos
 - Estrategias Pedagógicas
 - Planes de Estudio
 - Estructura del Programa
 - Ubicación de los Estudiantes
 - Componentes del Programa
 - Textos
 - Criterios de Evaluación
 - Política de Asistencia
 - Metodología Empleada
 - Título Obtenido
 - Descripción Niveles

Fue presentado a todos los docentes del CECAM donde fue debatido e implementado a partir de la fecha.

8.4.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Desarrollo Proyecto Educativo Institucional - PEI -	El PEI fue presentado al grupo de docentes y administrativos y está en funcionamiento. No se presenta anexo pues es documento privado del CECAM.

Tabla No. 40: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 4

8.5. Proyecto Estratégico No. 5

Mercado Área de Influencia

8.5.1. Desarrollo Proyecto

Este proyecto se desarrolla en conjunto con el Proyecto de Imagen Institucional, que parte de las investigaciones de mercado realizadas.

Primero, se analiza el documento de investigación de estudiantes actuales y se compara con otros documentos desarrollados en años anteriores, encontrando que la información sigue siendo estable en el sentido de ubicación, de cercanía, de gusto por el producto, etc. Sin embargo, importantes elementos nuevos se encuentran en el documento Anexo 9 – Perfil Estudiantes CECAM.

Segundo, con respecto a nuevos productos ya se ha definido la totalidad de los Programas que están en la Presentación Corporativa encontrada en el “CD Presentation” (Anexo 3).

Por último, en el mercado de área de influencia se desarrolla un proyecto - borrador de alianza estratégica para “Proyectos de Expansión para Mercados Regionales” en la forma de convenio con otras instituciones

educativas (Ver Anexo 10). Sin embargo, no se han desarrollado aún los contactos necesarios para la expansión, aunque ya existen contactos en Barranca, San Gil, Socorro y Barbosa.

Está planeado que para el 2003 se debe llegar a por lo menos una ciudad intermedia en Santander a través de un socio estratégico.

8.5.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Documento Investigaciones	Anexo No. 2: Competencia Benchmark Anexo No. 6 – Investigación de Mercados - Asesor Publicidad - Anexo 9 - Perfil Estudiantes CECAM
Muestra de Publicidad	Anexo No. 3: Presentación en CD - CECAM 2003 – Anexo No. 8 – Muestras Publicidad
Nuevos Productos	Anexo No. 3: Presentación en CD - CECAM 2003 -
Proyecto de Expansión	Anexo 10 - Proyecto Expansión Mercados Regionales

Tabla No. 41: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 5

8.6. Proyecto Estratégico No. 6

Sistema de control interno óptimo (Recursos financieros, Clientes, Procesos y Talento Humano)

8.6.1. Desarrollo Proyecto

El ejercicio para el desarrollo del proyecto estratégico “Sistema de control Interno Optimo” es el siguiente:

Dado que el CECAM ya contaba con un “Manual de Políticas y Procedimientos”, el primer paso fue verificar el cumplimiento de los procedimientos en la actualidad. Después del análisis hecho por la

coordinación administrativa y Dirección del CECAM se encontraron las siguientes deficiencias:

- ▶ Muchos de los procedimientos no se estaban llevando a cabo por diferentes motivos:
 - ◆ Por falta de conocimiento
 - ◆ Por dificultad de realización
 - ◆ Por papeleo para su desarrollo
 - ◆ Por interés en la facilidad sobre el proceso
- ▶ Igualmente, en cuanto a los formatos se encuentra lo siguiente:
 - ◆ Muchos de los formatos sí estaban en funcionamiento
 - ◆ Aquellos que no lo estaban era debido a que se consideraba que no era necesario tenerlos registrados.
 - ◆ Se planteó la necesidad de nuevos formato para la mejor administración de los procesos del instituto.
- ▶ El Manual de Funciones sí se llevaba de forma cercana a lo documentado, esto dado básicamente en que en la inducción al puesto de trabajo, al empleado se le entregan las labores a cumplir de forma escrita.

Dadas las discusiones del caso, se hace un análisis de fortalezas y debilidades encontradas en los procesos antiguos, y se plantea al Comité Estratégico para aprobación un rediseño de estos procesos donde se incluyan los nuevos cambios.

Dentro de los cambios hechos al manual de procedimientos y formatos se encuentra:

- ▶ El manual debe reflejar que mucha de la información es ahora introducida en el sistema de información desarrollado recientemente para la administración académica y administrativa del CECAM.

- ▶ El pago a Profesores era ahora responsabilidad del área de recursos humanos, pues según el Proyecto “Sistema de Compensación”, la contratación docente era por nómina de tiempo completo y medio tiempo, y no por horas como hasta ahora se llevaba.
- ▶ El procedimiento “Desarrollo del Curso” tuvo grandes cambios, pues se vio la necesidad de incluir todos los nuevos programas implementados.
- ▶ Muchos de los formatos se abolieron de forma física, pues aunque todavía hacen parte del Manual, hoy se llevan de forma digital.

A continuación se presenta la Lista Maestra Final del nuevo manual de Políticas y Procedimientos:

PROCEDIMIENTOS CENTRO DE ESTUDIOS CAMBRIDGE	COD. FINAL
Procedimiento Inscripción Programas en el Exterior	SP2.NF.001
Pre – Inscripción Cursos Inglés	SP2.NF.002
Pago cursos de Inglés	SP2.NF.003
Control de Cursos Internacionales	SP2.NF.005
Procedimiento Desarrollo del Curso	SP2.NF.006
Préstamo Material Educativo	SP2.NF.007
Control y Cobro de Cartera Estudiantes	SP2.NF.008
Procedimiento Entrega de Notas y Programación de Cursos	SP2.NF.009
Procedimiento Pago a Profesores	SP2.NF.010
Registro y Venta de Libros de Inglés	SP2.NF.011
Inscripción y Desarrollo de Cursos de Nivelación	SP2.NF.012
FORMATOS CENTRO DE ESTUDIOS CAMBRIDGE	COD. FINAL
Registro Clientes cursos de Inglés Internacionales	F.SP2..001
Contrato Cursos Internacionales	F.SP2..002
Cotización curso de Inglés Internacional	F.SP2..003
Telegraphic Transfers	F.SP2..004
Registro Clientes	F.SP2..005
Hoja de Vida Estudiantes	F.SP2..006
Control comisiones Cursos Internacionales	F.SP2..007
Attendance & Progress Report Sheet	F.SP2..008
Daily Progress Control	F.SP2..009
Reporte Cualitativo de los Estudiantes	F.SP2..010
Report Card	F.SP2..011
Introducción al Curso	F.SP2..012
Hoja de Vida Profesor	F.SP2..013
Reporte Cursos Nuevos	F.SP2..014
Listado alumnos Curso de Nivelación	F.SP2..015

Cursos de Nivelación	F.SP2..018
Control Préstamo Material Educativo	F.SP2..019
Center/Teacher Info Sheet	F.SP2..020
Informe Semanal Coordinador Académico	F.SP2..021
Examen de Nivelación Hoja de Respuestas	F.SP2..022
Cotización Cursos de Inglés Regular L-V	F.SP2..023
Cotización Cursos de Inglés Niños Sábados	F.SP2..024
Cotización Cursos de Inglés Adultos Sábados	F.SP2..025
Students Norms and Procedures	F.SP2..026
Teachers Norms and Regulations	F.SP2.027
GUIAS CENTRO DE ESTUDIOS CAMBRIDGE	COD. FINAL
Información básica cursos internacionales	G.SP2.001
Solicitud Visa	G.SP2.002
Inscripción al curso de Internacional	G.SP2.003
Portafolio Cursos de Inglés	G.SP2.004
Presentación Cursos Internacionales	G.SP2.005
MANUAL DE FUNCIONES	COD. FINAL
Manual de Responsabilidades CECAM	M.SP2.001

Tabla No. 42: Lista Maestra – Manual Políticas y procedimientos

Sin embargo, cómo conclusión se encuentra que el manual está actualizado y está planteado de forma correcta, que los cambios son pequeños y que sin embargo se debe ejercer un control estricto de su cumplimiento.

Los Indicadores de Gestión que también existían con el anterior manual fueron revisados, evaluados y modificados nuevamente. En el anexo 11 se encuentra la nueva lista de indicadores de gestión.

8.6.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Nuevo Manual de Procesos	Manual Implementado y en funcionamiento Anexo 12 – Mapa de Procedimientos CECAM
Documento Indicadores de Gestión	Anexo 11 – Indicadores de Gestión

Evaluación según indicadores	La evaluación se realiza según el indicador cuatro, dos o una vez al año.
------------------------------	---

Tabla No. 43: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 6

8.7. Proyecto Estratégico No. 7

Sistema de control financiero confiable y autónomo: Establecimiento de un sistema de registro autónomo con posibilidades de integración.

8.7.1. Desarrollo Proyecto

Este proyecto es uno de los más importantes, pero de la misma forma de los más complicados de llevar a cabo, pues en él convergen elementos que están relacionados con la estructura de la Fundación Cambridge, con la estructura del Colegio Nuevo Cambridge y con demostrar que el CECAM debe tener una estructura propia que tiene elementos muy diferentes a los trabajados en la Fundación y el colegio durante mucho tiempo.

El Director de Operaciones y el Coordinador Financiero plantean ciertas necesidades de información, donde el CECAM a su vez, plantea que muchos de los requerimientos son difíciles de predecir y/o cumplir por el tipo de negocio al cual se estaban enfrentando. Dentro de estos elementos se encuentran:

- ▶ Proyección de Ingresos x concepto de matrículas/año. El CECAM es una institución que se mueve inestablemente mes a mes y no año a año como sucede con el colegio, principal negocio de la Fundación.
- ▶ Un número mínimo de estudiantes para apertura de niveles. Es difícil prever salvo ciertas excepciones cuántos estudiantes van a ingresar a cursos nuevos por mes. Los estudiantes del CECAM van llegando de manera muy inestable y se va dando de acuerdo con múltiples

circunstancias: Promociones, publicidad, elementos externos como una feria de lenguas, algo visto en televisión o leído en prensa, etc.

- ▶ Manejo de Textos y de facturación. Una de las grandes ventajas que los estudiantes han visto es la flexibilidad y el servicio que se les presta a los estudiantes en estos términos. Por ejemplo, si un estudiante que ha comprado libros y ha sido matriculado en algún nivel y es promovido a otro, los libros son cambiados y su nivel también, esto genera grandes inconvenientes en el sistema contable, pues no se permite hacer este tipo de cambios y devoluciones.
- ▶ Pago a docentes. Operaciones mostraba su interés en el pago según el corte de nómina de toda la Fundación Cambridge (contratante de todos los funcionarios del CECAM) y no según curso dictado, lo que genera gran trabajo en el instituto pues se debe verificar en qué momento del curso está el docente, es decir, horas reales dictadas, para poder hacer el pago correspondiente. El modelo planteado por el CECAM es el pago una vez terminado el curso o pago mensual por nómina sin importar que éste dictará o no su clase.
- ▶ Cartera. El manejo de cartera era otro elemento de difícil control, pues existen aquellos estudiantes que desertan de los cursos y deciden no cancelarlo bien sea por que no volvieron a clases o porque simplemente no desean hacerlo. El hacer un cobro pre-jurídico por un valor tan pequeño genera más costos y/o problemas que los fondos recaudados.

Los anteriores elementos dejan ver la complejidad de un nuevo modelo financiero y contable para el CECAM, por lo que el grupo financiero solicita más tiempo, buscando acomodar sus sistemas a los requerimientos de cada uno de los proyectos educativos.

El nuevo modelo de estructura financiera y contable se plantea y entrega al comité estratégico para evaluación y aprobación, pero no se llegó a su aprobación, pues se consideraba que se debe hacer un análisis aún más profundo del sistema de costeo, de su centro de costo, a sus costos directos e indirectos, por lo que aún no se ha logrado concretar un sistema unificado del Instituto y es así como hoy aún se lleva de la forma en que se ha llevado los últimos 5 años.

8.7.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Esperado
Documento Nueva estructura financiera	Anexo 13 – Proyecto Estructura Financiera y Contable
Documento Estructura Financiera	El comité estratégico está aún evaluando el modelo y están a la espera de un nuevo modelo planteado por el Director de Operaciones
Documento Nuevo Sistema	No se ha llevado a cabo la evaluación, pues no ha sido implementado el nuevo sistema. El primer corte debe hacerse en el primer trimestre del año.

Tabla No. 44: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 7

8.8. Proyecto Estratégico No. 8

Desarrollar un programa de formación bilingüe para sectores menos favorecidos en el área de influencia del CECAM.

8.8.1. Desarrollo Proyecto

A finales del 2002 se firma el contrato de cooperación educativa entre la Fundación Cambridge y el Colegio Colombo Italiano para la administración de este último. Allí nace el proyecto social del CECAM.

Se define que dada la situación financiera actual de la Fundación Cambridge y del CECAM no se puede pensar en un proyecto asistencialista, pero sí de cooperación y de oferta para la comunidad.

El Colegio Colombo Italiano (CCI) está ubicado en el Barrio Mutis de la Ciudad de Bucaramanga, y atiende estudiantes de los estratos 1,2 y 3, lo que evidencia que la capacidad adquisitiva de los padres de familia no es superior a los 3 salarios mínimos mensuales.

Igualmente el entorno del Barrio presenta estratos 3,4 y una parte del 5, pero la comunidad manifiesta⁴⁷ sin embargo una capacidad adquisitiva baja. Lo anterior presenta un mercado objetivo muy interesante para el CECAM.

Así se decide dar inicio al Proyecto CECAM – CCI. El proyecto se divide en dos sub-proyectos:

1. La administración del Inglés para el Colegio
2. El ofrecimiento de Programas de Capacitación a la comunidad, con las siguientes características:
 - ◆ Se ofrecen tres programas: English Now, The Bridge y English Fun.
 - ◆ La calidad de los programas se mantiene exacta en términos de textos, docentes y materiales de trabajo en clase.
 - ◆ Las instalaciones usadas son las del Colegio Colombo Italiano, por lo cual ellos reciben un arriendo.

Igualmente, los estudiantes del CCI reciben un descuento especial, así como los docentes y los “estudiantes” en general de otros planteles educativos. Las tarifas en el Barrio Mutis tienen además descuentos

⁴⁷ Se llevaron a cabo reuniones con la comunidad, con la Junta de Acción Comunal, y a través de la Parroquia adjunta al Colegio Colombo Italiano.

desde el 15% hasta el 35% sobre el valor de los 3 programas en mención comparados con la sede en el Barrio Cañaveral, sede principal del CECAM.

Por último, se define no hacer enlaces con otras entidades, pues se consideraba que el programa ofrecido puede ser manejado sin inconvenientes por el CECAM en un momento inicial.

El desarrollo y puesta en marcha del Proyecto se lleva con un contrato de cooperación con el colegio, donde éste provee instalaciones y el CECAM todo lo relacionado con la enseñanza. En el momento del desarrollo de este documento se estaba iniciando un programa de formación con estudiantes en general y otro con los docentes del CCI.

8.8.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Registro Reunión	Llevada a cabo una vez firmado el contrato con los Padres Misioneros de la Consolata quien dentro del contrato requerían la capacitación en inglés para sus estudiantes y para la comunidad.
Proyecto de Formación en Inglés para sectores Menos Favorecidos	El Proyecto está en funcionamiento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se maneja en su totalidad el programa de inglés para el colegio Colombo Italiano. ▪ Los programas para la comunidad están en su etapa de nacimiento. Se espera que para final de año esté consolidado dentro del Barrio Mutis.
Documento Evaluación Proyecto	El proyecto está en su etapa de nacimiento. El comité plantea el desarrollo a un año, momento en el cual se debe hacer la primera evaluación de resultado.

Tabla No. 45: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 8

8.9. Proyecto Estratégico No. 9

Revisión del sistema de compensación.

8.9.1. Desarrollo Proyecto

Para el desarrollo de este proyecto inicialmente se plantean dos investigaciones:

- ▶ Investigación Sistema de compensación en otras instituciones (Ver Anexo 14). Se evaluó en las mismas instituciones donde se hizo el benchmark sobre elementos de compensación. Los elementos evaluados fueron:
 - Salario
 - Tipo de contrato
 - Bonificaciones
 - Garantías Laborales
 - Horas de Trabajo
 - Capacitación
 - Viajes Exterior
 - Otros
- ▶ Investigación Interna sobre expectativas de compensación (Ver Anexo 15). En esta investigación se les pregunta a los actuales docentes que esperan al trabajar en el CECAM, además de la compensación económica. De la misma forma se les pide calificar según importancia los puntos ya evaluados en la competencia.

Importantes conclusiones se obtuvieron de las dos investigaciones, donde básicamente tres cosas salen a relucir en conjunto:

1. Estabilidad Laboral
2. El salario
3. Capacitación

Los docentes desean sobre cualquier otra cosa estabilidad laboral. Esto se ve continuamente en los institutos competencia del CECAM, pues la

rotación de docentes es muy continua, pues están en búsqueda de mejores opciones.

La segunda opción es el salario, si bien el CECAM no se hace notar por el salario más alto tampoco lo hace por el más bajo, donde los docentes muestran satisfacción (48%) y mediana satisfacción (48%), por el salario recibido. Y por último, desean a su vez mejorar su perfil profesional mediante jornadas de capacitación.

El comité entonces desarrolla un nuevo sistema de compensación en conjunto con la coordinación financiera y lo aprueba en su totalidad, en el anexo 16 se puede apreciar el nuevo sistema de compensación, el cual entró a regir a partir de febrero de 2003.

8.9.2. Medidores de Logro

Medidor de Logro	Resultado Obtenido hasta Ahora
Documento Investigación	Anexos 14, 15 – Investigación Sistema de Compensación Internos y externos
Documento Análisis y Propuesta de Sistema Compensación	Anexo 16- Propuesta Sistema de Compensación
Sistema de Compensación	El nuevo modelo está en funcionamiento en su totalidad.

Tabla No. 46: Indicador de Gestión - Proyecto Estratégico No. 9

9. CONCLUSIONES

El trabajo logrado en el CECAM se convierte en un proceso con el cual el instituto va a lograr cumplir su visión a través de múltiples y variadas estrategias que van desde la redefinición de su producto hasta la articulación de un equipo de personas comprometidas con el proyecto.

Las conclusiones a las que se ha llegado tienen un claro impacto en tres dimensiones. Una dimensión es la del CECAM como instituto inmerso dentro de un mercado altamente competido, pero de la misma forma con grandes deficiencias en calidad y servicio; una segunda dimensión que es la de la planeación estratégica como herramienta para la consecución de una ventaja competitiva; y una tercera la de cómo se ponen en práctica los elementos aprendidos en la Maestría en Administración.

9.1. Dimensión CECAM

- La Fundación Cambridge está dispuesta a apostarle a procesos de cambio e innovación, está comprometida con el desarrollo de sus proyectos en el nivel de educación no-formal y a través de ellos con los procesos de formación en Santander y el país.
- El CECAM es parte de la Fundación Cambridge, una organización educativa caracterizada por su composición y estructura como una empresa de familia. Sin embargo, una vez estudiados los factores comúnmente impactados por este hecho, se encontró que no fue en una barrera para el proceso, dado fundamentalmente por el interés de sacar el CECAM adelante y porque no tienen temor al cambio. Lo anterior lo demostró la familia, pues, a través de los años, ésta ha cambiado radicalmente las estructuras de sus proyectos según el mercado las haya solicitado.

- El CECAM adoptó desde su concepción una estructura administrativa y financiera que la Fundación había desarrollado con excelentes resultados anteriormente, pero que afectaba de forma negativa al modelo no – formal, pues una estructura financiera y administrativa rígida entorpecía la flexibilidad que este modelo de educación exige, y que dado el éxito en el modelo previo generaba trabas en la adopción del nuevo modelo.
- El grupo estratégico del CECAM entendió que lograr una diferenciación en calidad no es fácil, pero se puede alcanzar. Con los cambios estructurales hechos a los programas ofrecidos, se espera que todo el desarrollo puesto en marcha en el 2003 entregue resultados en el corto y mediano plazo y que como el primer objetivo estratégico lo describe, se convierta en uno de los proyectos de mayor impacto en la región.
- El compromiso social de la Fundación Cambridge, que se cumple al generar un proyecto de capacitación en inglés como el implementado con el Colegio Colombo Italiano, representó un gran avance en el objetivo fundamental de la Fundación. Además le presenta al CECAM una ventaja competitiva frente a sus adversarios y muestra a la comunidad el compromiso de la institución a nivel social.
- Empleados, directivos y estudiantes percibieron el cambio, y no sólo en referencia a materiales de trabajo y cuerpo docentes, sino también en la estructura que acompaña el proceso educativo y los procesos de apoyo generados a raíz de todo el trabajo. Se percibió un mejor servicio, programas más sólidos, mayor compromiso de los docentes, etc.
- Una de las fortalezas más importantes adquiridas por el comité y con proyección de futuro es su "Pensamiento Estratégico". El trabajo del día a día no es lo importante; lo que es realmente importante son aquellas actividades de soporte para la supervivencia del proyecto.

- Una fortaleza más adquirida por el resto de colaboradores es el compromiso con la Fundación, pues por primera vez se observó que un proyecto “en papel” se convierte en realidad. Muchas investigaciones se habían hecho al interior de la organización, pero ninguna que en realidad llevará al cambio, ésta sí lo hará.

9.2. Dimensión Planeación Estratégica como Herramienta Competitiva

- Habiendo finalizado toda la investigación se logra validar lo que se presenta como una teoría y esto es que la planeación estratégica es un ejercicio que toda organización debe llevar a cabo. El CECAM encontró que no se tenía un horizonte, por lo que no se podrían planear metas y objetivos de mediano y largo plazo para que fueran medibles y cuantificables.
- Se encontró la importancia que tiene la misión y visión del CECAM dentro del proceso. De aquí fue de donde se desprenden todas las actividades, estrategias, objetivos y metas y que además no pueden estar por fuera del marco que la visión y la misión brindan. Hoy se encuentra que algunas organizaciones no tienen claridad de lo importante de estos dos conceptos para el desarrollo de la organización a futuro, y en el CECAM ésta no era una excepción.
- Al iniciar el proyecto no existía una forma de poder valorar el CECAM frente a sus competidores, sin embargo ahora el pensamiento del Instituto en términos de visión, meta, objetivos, estrategias, proyectos, planes e indicadores de gestión permite que se pueda comparar con otras y comparable a estándares internacionales.
- Finalmente una organización que busque el desarrollo futuro, como es el caso del CECAM no podrá alcanzarlo sin utilizar la Planeación Estratégica como herramienta de administración y gestión empresarial.

Pueden existir variadas estrategias para hacer viables a las empresas en el mundo competitivo de hoy, pero es la planeación estratégica la que brinda las bases fundamentales para posteriores trabajos estratégicos.

9.3. Dimensión como Herramienta obtenida de la Maestría en Administración

- Poner en práctica los elementos teóricos planteados en el proceso de maestría y llevarlos al mundo laboral y vida del CECAM requirió de la capacidad de ajustar cada proceso, cada elemento a un entorno y esa tarea se volvió más compleja al conjugar gran cantidad de elementos dentro de este proceso de planeación estratégica, sin embargo esto se logra al verlos reflejados en los proyectos desarrollados durante el año.
- La Maestría en Administración brindó una gran cantidad de información y de habilidades para el líder del proyecto, sin embargo estos no funcionan por sí solos y sólo son realizables al adecuarlos a entornos locales usando la creatividad, las emociones, la percepción, elementos todos subjetivos, y que sólo se logran al ir aplicando los elementos mencionados anteriormente. El grupo humano que participó en este desarrollo logró desarrollar sus habilidades creativas, aumentar su percepción y controlar sus emociones al ir creando cada estrategia dentro del proceso.
- La maestría permitió al líder del proyecto la profundización e investigación como elemento fundamental no sólo de todo magíster, sino también como una ventaja competitiva frente a sus adversarios. Esto le brinda mayor capacidad de innovación, gestión, y desarrollo a futuro.

- Por último se observa cómo el proceso de Maestría no se queda sólo en teoría, sino que es llevado a la práctica de forma clara y concisa, y donde además se describe su real implementación hasta mitad del proceso, de donde debe partir la retroalimentación de todo lo implementado. Este proceso igualmente no termina con este documento, pues a partir de ahora, se deben implementar las estrategias secundarias, retroalimentar las primarias y empezar a hacer los ajustes necesarios para mantenerse dentro del mercado como líderes.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1994. Octava reimpresión.
- ✓ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997.
- ✓ GOODSTEIN, Leonard, et al. Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw Hill, 1998.
- ✓ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. 7 ed. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1994.
- ✓ LE VAN, Gerald. Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto. 1999.
- ✓ Revista Dinero. www.dinero.com.co
- ✓ Cámara de Comercio de Bogotá. www.ccb.org.co
- ✓ Cámara de Comercio de Bucaramanga. www.camacobu.org.co
- ✓ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. www.dane.gov.co
- ✓ DANCO, Leon. Beyond Survival. Prentice Hall. 1997.
- ✓ BAETZ Mark C. y BEAMISH Paul W. Strategic Management. Irwin; Third Edition; 1993.
- ✓ COLLINS, James y PORRAS, Jerry: Building your Company's Vision en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Strickland III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.
- ✓ COPE, Robert. El plan estratégico, Bogotá: Serie Empresarial LEGIS, 1991.
- ✓ DE BORDEJE MORENCOS, Fernando. Diccionario militar estratégico y político, Madrid: Editorial San Martín.
- ✓ EL-NAMAKI M. S. S.: Creating a Corporate Vision en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Strickland III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.
- ✓ LAMBIN, Jean-Jackes. Marketing Estratégico, Madrid: McGraw-Hill, 2ª Ed., 1994.

- ✓ LONDOÑO CH., Carlos E. ¿El ocaso de la planeación estratégica?, Medellín: Revista Universidad Eafit, No. 97, 1995.
- ✓ LONG, Carl y VICKERS-KOCH, Mary: Using Core Capabilities to create competitive advantages en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Stricklan III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.
- ✓ PÉREZ LLANES, Roberto. Dirección estratégica: La experiencia en la empresa cubana, La Habana: Economía y Desarrollo, Vol. 119, N°1, 1996.
- ✓ PORTER, Michael: What is a strategy? en Readings in strategic management, Arthur Thompson Jr.; A. J. Stricklan III; Tracy Robertson Kramer; Irwin McGraw-Hill; Tenth Edition; 1998.
- ✓ RIES, Al. Enfoque. México D.F.: McGraw-Hill, 1996.
- ✓ ROBBINS, Stephen P. Administración teoría y práctica, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987.
- ✓ SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia integral, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- ✓ SCHNAARS, Steven P.: How to develop and use scenarios. Readings in strategic Management; Arthur Thompson Jr.; A. J. Stricklan III; William E. Fulmer. Irwin; Fourth Edition; 1992.
- ✓ THOMPSON, A.A. y Strickland, A.J. Strategic management: concepts & cases, Irwin; Eighth Edition, 1995.
- ✓ VÉLEZ V., Raúl. Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, No. 68, 1987.

- Anexo 1 -

Resultados Prueba Diagnóstica

DIAGNOSTIC TEST RESULTS

1. Secciones Examen:

- Listening Comprehension
- Structure and Written Expression
- Reading Comprensión

2. Niveles Evaluados

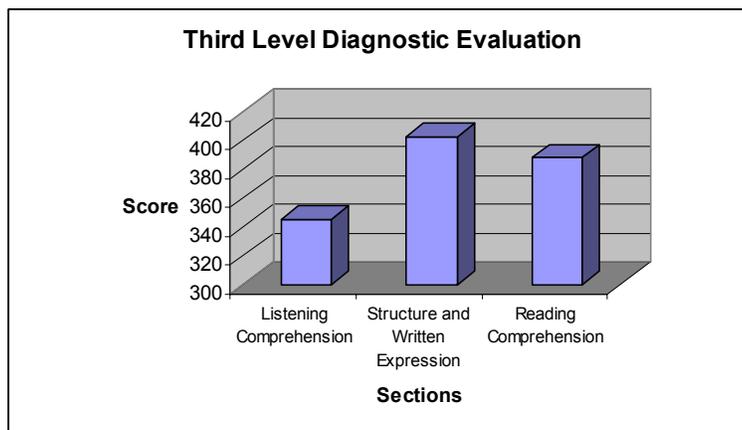
- Nivel Tres – Programa Regular
- Nivel Seis – Programa Regular
- Nivel Nueve – Programa Regular
- Nivel Doce – Programa Regular

3. Resultados Obtenidos:

Se esperaba que los estudiantes obtuvieran un puntaje igual o superior a los 500 puntos. El examen esta desarrollado de forma tal que en cada nivel la complejidad de la prueba aumenta, llegando a nivel 12, donde la prueba es un simulacro real TIPO TOEFL.

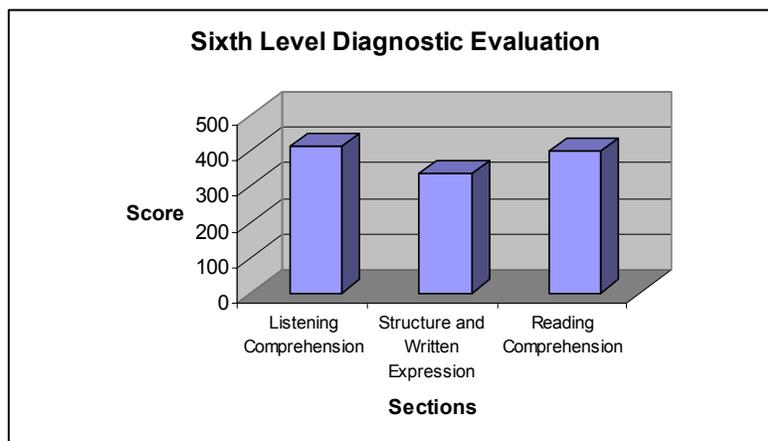
THIRD LEVEL

Section	Grade
Listening Comprehension	345,3
Structure and Written Expresión	402,6
Reading Comprehension	387,9
TOTAL	378,6



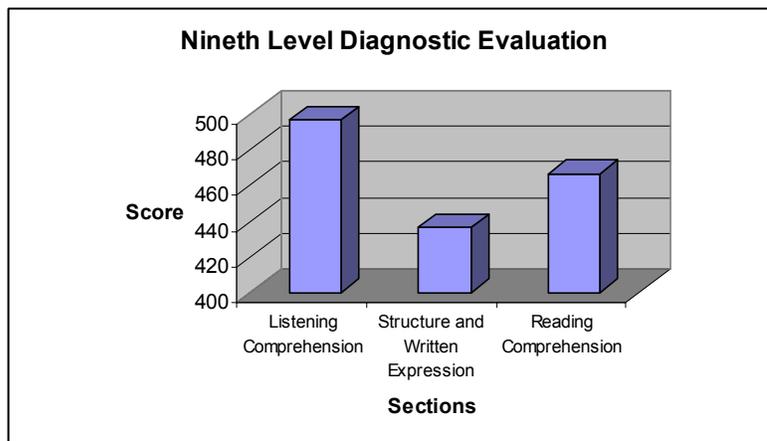
SIXTH LEVEL

Section	Grade
Listening Comprehension	412,8571
Structure and Written Expresión	335,7143
Reading Comprehension	398,5714
TOTAL	382,381



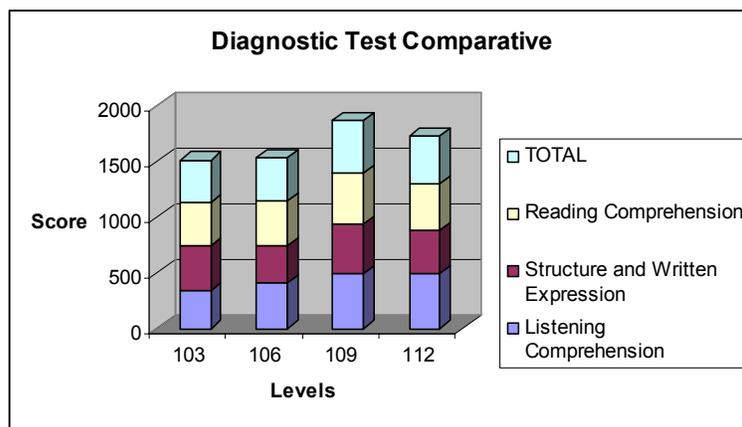
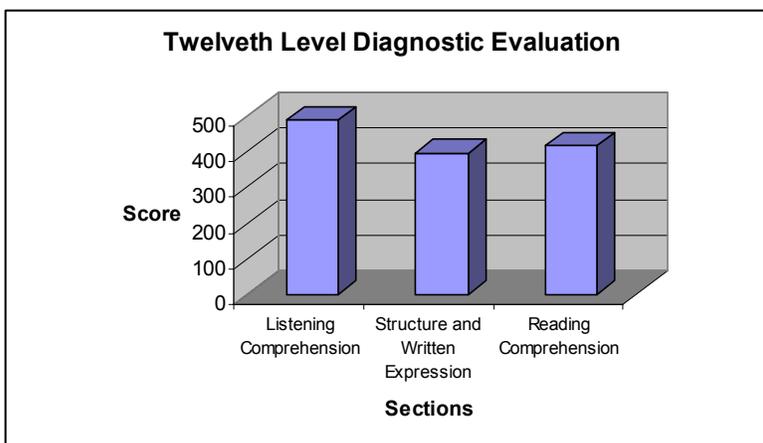
NINETH LEVEL

Section	Grade
Listening Comprehension	496,66667
Structure and Written Expresión	436,66667
Reading Comprehension	466,66667
TOTAL	466,66667



TWELVETH LEVEL

Section	Grade
Listening Comprehension	488,6
Structure and Written Expresión	395,7
Reading Comprehension	417,1
TOTAL	433,8



- Anexo 2 -

Análisis Competencia - Benchmark

	AMECORP S.A.	CENTRO COLOMBO AMERICANO	INSTITUTO MEYER –Tecnología Virtual
<p>1. Ubicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dirección b. Facilidad de Acceso c. Negocios Cercanos d. Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cra. 36 con calle 43 b. Hay transporte público sobre la cra. 36 y la cra. 33 c. Blockbuster, oficina seguros, tienda, club profesionales, inversora pichincha. d. Sector Seguro, tráfico, luz. Sin vigilante 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cra. 22 No. 37-74 b. Hay muchos buses sobre la 22, no tiene problemas de acceso. c. Comidas, Sede Política, CDMB, Nal. De Empaques, etc. d. Es regular, hay gamines, es oscuro, pero tienen un celador. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Calle 52 No. 31-53 b. Hay buen acceso, con tráfico, rutas de buses en la Cra. 33. c. Hay muchas cosas alrededor, panadería, clínica, UMB, etc. d. Es un sitio seguro, bastante comercial, tienen vigilante.
<p>2. Imagen del Sitio</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Planta Física b. Parqueaderos c. Imagen Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> a. Buena recepción; oficina Asesor comercial muy buena; no hay laboratorios, biblioteca. b. Público (5 carros) c. Letrero y banderas. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Hay oficinas para Secretaria, coordinador, cafetería, fotocopias, hay salones grandes y suficientes, buena biblioteca. b. Hay zonas azules, poco espacio. c. Letrero grande, alumbrado, pero poca señalización. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Muy moderno, muy buenas instalaciones, bonitas, cómodas, es muy limpio, muchos equipos nuevos, cubículos para video, 15 computadores, salas de video tecnológicas. b. No hay parqueaderos. c. Mucha señalización, mucha luz, buen manejo del color, puertas de vidrio, moderno, letreros grandes, todo el mundo con carné.
<p>3. Programas Ofrecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tipos de Programas b. Prop. Básica c. Duración d. Valor e. Intensidad f. Metodología g. Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> a. Programa Regular b. Interprete NO traductor. c. 10 Meses: Beg (2.5 meses), talk (2.5), think (3), con (2). d. NO dieron información e. 1 hora diaria. Mínima 4h/semana. Se debe acomodar a horarios de ellos en horas diferentes todos los días.. f. 100% conversación, max. 7 estudiantes, 100% presencial, personalizado, evaluación x logros, gramática al final: "sistema natural" Transliteración, talking and writing, thinking (grammar), conversation...Se 	<ul style="list-style-type: none"> a. Semanal Intensivo, Sabatino, Vacacional, prep. TOEFL, Particulares, Empresariales, prep. ICFES. b. No es clara pero dicen que ven TODO. Certificado de Proeficiencia. c. Son 17 niveles (2 h/diarias); Sábados 2 meses/nivel. d. 85.000 +30.000 libros Semanal Intensivo; 90.000 Sabatino +30.000 libros e. 2 horas diarias L-V; 4 h/d Sábados f. Comprensión, gramática, vocabulario, speaking, TODO. Prof. Licenciados. g. Nativos en últimos niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Inglés para todos, secretariado bilingüe, ingles empresas, ingles niños, ingles colegios, ingles virtual(en folletos aunque no tienen información) b. Aprendizaje en corto tiempo. Si al final de tiempo se detecta que el estudiante no tiene el nivel adecuado, podrá repetir todos los niveles que el coordinador vea necesarios. c. 16 meses. Dividido en 4 fases c/una de 4 meses. d. \$ 53.600 + \$ 25.000 material. e. 1 hora diaria f. Clase con docente, videos, casetes, libros, juegos, dinámicas, el examen se hace con Directora

	AMECORP S.A.	CENTRO COLOMBO AMERICANO	INSTITUTO MEYER –Tecnología Virtual
	usan libros, casetes, videos. g. No hay nativos, colombianos docentes con experiencia en el exterior.		Académica. g. Un solo nativo, la directora académica.
4. Esquemas Mercadeo a. Forma de venta: b. Publicidad: c. Promociones/descuentos. d. Seguimiento:	a. Atiende asesor, no dan precios, atienden con prejuicios; Toman datos en fichas, preguntan por: conocimientos en ingles, porque aprender inglés?, que si es "real" e "inmediato" el interés?, porque no estudiar antes?, tienen formulario!, Disponibilidad de tiempo, va a viajar?, quien toma decisiones de compra?, si le solucionan problema económico empieza a estudiar ya?, Sabia muy bien, pregunta sobre familiar que quisiera estudiar. Pregunta como se enteró del programa? b. Buenos diseños, no entregaron material (tenia formulario al final), anotación en hoja. c. No hay, pero hay plan preferencial d. NO información. Se invito a clase gratis.	a. Atiende secretaria o bibliotecaria, no tienen claro quien da la información. b. Volantes Sencillos. c. 5% - 10% x pago anticipado (antes del 15), 5% Tarjeta Vital, 5% Universitario, 25% Estudiante destacado, 5% traer amigo, 5% Hermanos, Convenios Cajas Compensación 10%. d. No se tomaron los datos.	a. Atendió secretaria/recepcionista. No hay asesores b. Volantes, buen diseño c. No información d. No se tomaron los datos.
5. Proyección Institucional a. Serv. Valor Agregado b. Eventos Académicos/culturales	a. NO se tiene en el momento. b. NO c. NO, pero sedes en Pasto, Cali, Armenia, Medellín, Bucaramanga y Bogotá.	a. Tutorías gratuitas, biblioteca, laboratorios audio, Internet, video, préstamo casetes, asesoría estudiantil, club conversación para egresados. b. Actividades culturales, aunque no es claro que?	a. Internet, Club canción, laboratorios video, audio, Aulas virtuales, videoconferencia, talleres. b. No información c. No información, pero tienen sedes en todo el país.

	AMECORP S.A.	CENTRO COLOMBO AMERICANO	INSTITUTO MEYER –Tecnología Virtual
c. Alianzas instituciones/Universidades		c. No tienen información	
Observaciones Adicionales:			

	PANAMERICAN ENGLISH CENTER	CELAI	OBM
1. Ubicación: <ul style="list-style-type: none"> a. Dirección b. Facilidad de Acceso c. Negocios Cercanos d. Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> a. Calle 34 No. 8-73. Floridablanca. b. Una sola vía de acceso y queda lejos de vías principales. c. Una tienda y casas de familia d. Se ve seguro aunque es solitario. Tiene el vigilante del Colegio, que debe llamar a la oficina del centro de inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Calle 48 No. 35^a-20. y otra en Cra. 27 No. 19-40 b. Pasan rutas de bus sobre la 48, buen acceso vehicular. c. Peluquería, tiendas, Comcel, muebles, escuela. d. Es seguro, hay muy buena luz, tráfico, no hay vigilante. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cra. 34 no. 52-34 b. Buena, cerca de la Cra. 33. No hay mucho tráfico cerca, pero es cerca de la 33. c. Peluquería, bancos, casas, cremas, etc. d. Es un sitio seguro, bastante comercial, no tienen vigilante. Hay fotos de todas las promociones.
2. Imagen del Sitio <ul style="list-style-type: none"> a. Planta Física b. Parqueaderos c. Imagen Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> a. Es en las instalaciones del colegio, no tienen buenas instalaciones en el centro. b. Tiene parqueaderos. c. No tiene acceso ni imagen independiente, es oscuro. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Hay recepción, buenas instalaciones, organizadas. b. No hay propio, hay parqueadero enfrente. c. Letrero visible, buena luz. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Recepción dentro de la casa, buenas oficinas, 4 salones (tipo mesa de juntas), tienen laboratorios audio y video. b. No hay parqueaderos. Pero hay espacio para parquear. c. Es como una casa. En el garaje atienden. Hay avisos, señalización.
3. Programas Ofrecidos <ul style="list-style-type: none"> a. Tipos de Programas b. Propuesta Básica c. Duración d. Valor e. Intensidad f. Metodología 	<ul style="list-style-type: none"> a. Personalizado, empresarial, diario, fin de semana, vacaciones, convenio académico, niños, refuerzo académico, inmersión y traducciones. b. Según la necesidad c. 8 niveles adultos y 6 niños. d. 90.000 + 45.000 libros e. 4horas semana. Horarios de 	<ul style="list-style-type: none"> a. Básico general, club conversación, jóvenes, niños, TOEFL, ICFES, inmersión, docentes, superintensivo, asesorías educativas. b. Ver volante. Definido perfil estudiante. c. Son 12 meses en 3 ciclos de 4 meses cada uno. 100 horas d. 75.000 Mensuales + 50.000 	<ul style="list-style-type: none"> a. TOEFL prep., Advanced conversation, empresariales. b. Aprende a pensar, hablar, conversar. c. 12 meses. Dividido en 3 o 4 niveles, divididos en lecciones, desde 15 a 40 por nivel. Nivel 1: Help (750 palabras, hablar como niño de 1 a 15 años); nivel II (leer y escribir, 1500 palabras,

	PANAMERICAN ENGLISH CENTER	CELAI	OBM
g. Docentes	<p>4 a 6 y de 6 a 8. Lunes y miércoles o martes y jueves.</p> <p>f. "Depende del profesor".</p> <p>g. Nativos a partir del nivel intermedio.</p>	<p>material</p> <p>e. 1.5 horas diarias exactas</p> <p>f. Comprensión oral, lectura, conversación y escritura. Método funcional (de acuerdo a diferentes situaciones), se basa en técnicas comunicativas +proyectos pedagógicos. Ver volante.</p> <p>g. Siempre hay profesores Nativos.</p>	<p>niño de 15 años); AVA (Aprende 4000 - 4500 palabras, club conversacional, business, Michigan, TOEFL); Advanced (coros, clubes conversacional). Ud. Programa su tiempo a la hora deseada.</p> <p>d. \$ 2'475.000. Hay diferentes formas de pago.</p> <p>e. Lo que uno quiera. Deben ser 3 semanales. Trabajas L-V 7 a 9pm y sábados 8am a 5pm.</p> <p>f. Se trabaja a través de nemotecnia, a través de dibujos, se usa la repetición espacial., sistema individual, "private teacher", Max. 4 estudiantes, se trabaja con la tarea en laboratorio (1 hora) con ayuda tutor y después a trabajo en clase (1 hora) con estudiantes diferentes niveles. Se debe programar 24 horas antes. EN fin: Se empieza a escribir, luego escribo y repito y luego escribo, repito y leo.</p> <p>g. Un solo nativo docente, y docentes colombianos licenciados con experiencia en el exterior.</p>
<p>4. Esquemas Mercadeo</p> <p>a. Forma de venta:</p> <p>b. Publicidad:</p> <p>c. Promociones/descuentos.</p> <p>d. Seguimiento:</p>	<p>a. Atiende secretaria. Percepción de mal arreglada y mala atención. No hay asesores.</p> <p>b. Volantes</p> <p>c. No hay</p> <p>d. No se tomaron datos.</p>	<p>a. Atiende asesor, con visita de docente y de director.</p> <p>b. Volantes</p> <p>c. Con amigo regalan primer nivel. Dispuestos a negociar.</p> <p>d. Se tomaron los datos. Se hicieron llamadas de seguimiento.</p>	<p>a. Atendió secretaria y remitió a gerente junior. Hay asesores pero en la calle. Pregunta como se enteró del programa, como le pareció el programa?, se matricularía?.Mostró instalaciones. Se tiene requisitos: Interés, 3 horas semanales, no viajar, quien manejaba autonomía</p>

	PANAMERICAN ENGLISH CENTER	CELAI	OBM
			<p>cultural, social y económica.</p> <p>b. Toda la venta se hace con papel normal</p> <p>c. Si trae familiar 2x1.</p> <p>d. Se tomaron los datos. Se hicieron llamadas de seguimiento.</p>
<p>5. Proyección Institucional</p> <p>a. Serv. Valor Agregado</p> <p>b. Eventos Académicos/culturales</p> <p>c. Alianzas instituciones/Univ.</p>	<p>a. NO hay nada</p> <p>b. NO hay nada</p> <p>c. NO hay nada</p>	<p>a. No hay</p> <p>b. No hay</p> <p>c. No hay</p>	<p>d. Laboratorios video, audio, Salón de TV...</p> <p>e. No información</p> <p>f. No información.</p>
Observaciones Adicionales:			

	IDEI LTDA	PRAXIS S.A.	INSTITUTO DE LENGUAS - UIS
<p>1. Ubicación:</p> <p>a. Dirección</p> <p>b. Facilidad de Acceso</p> <p>c. Negocios Cercanos</p> <p>d. Seguridad</p>	<p>a. Cra.37 No. 52-34</p> <p>b. Una sola vía de acceso y queda relativamente lejos de vías principales.</p> <p>c. Cablecentro, laboratorio clínico, casa, venta seguros.</p> <p>d. Se ve seguro, no hay celador, hay una aseo.</p>	<p>a. Calle 54 No. 31-142</p> <p>b. Cerca Cra. 33, Fácil acceso y transporte</p> <p>c. Papelería, Clínica Bucaramanga, Venta pollos.</p> <p>d. Es seguro, tráfico, no hay vigilante.</p>	<p>a. UIS</p> <p>b. Fácil transporte por la universidad, pero es complicado de encontrar para primiparos.</p> <p>c. Dentro de la UIS.</p> <p>d. Esta dentro de la universidad. Pero el edificio no tiene vigilancia.</p>
<p>2. Imagen del Sitio</p> <p>a. Planta Física</p> <p>b. Parqueaderos</p> <p>c. Imagen Institucional</p>	<p>a. Es una casa adecuada, tiene laboratorio</p> <p>b. Tiene parqueaderos.</p> <p>c. Tiene letrero.</p>	<p>a. Casa adaptada, Hay recepción, buenas instalaciones.</p> <p>b. Hay parqueadero enfrente, pero público</p> <p>c. Letrero visible, no señalización.</p>	<p>a. Edificio dentro de la UIS. Oficina secretaria, oficina coordinador y sala de profesores.</p> <p>b. Parqueaderos UIS.</p> <p>c. No hay imagen institucional, queda en la Facultad de idiomas. Letrero pequeño</p>

	IDEI LTDA	PRAXIS S.A.	INSTITUTO DE LENGUAS - UIS
<p>3. Programas Ofrecidos</p> <p>a. Tipos de Programas</p> <p>b. Propuesta Básica</p> <p>c. Duración</p> <p>d. Valor</p> <p>e. Intensidad</p> <p>f. Metodología</p> <p>g. Docentes</p>	<p>a. Regular, sabatino, TOEFL prep., club Conversación, Inglés empresarial, Vacacionales</p> <p>b. Aprende a hablar, entender, traducir, escribir. Son especiales en conversación.</p> <p>c. 12 meses (40 horas x nivel -2 horas diarias) – 2 niveles introductorios, 2 niveles intermedios y 8 niveles conversación.</p> <p>d. Diurno \$ 125.000 con texto (90.000 sin texto); Nocturno \$ 135.000 con texto. Libros para c/2 niveles, excepto niveles 3 y 4.</p> <p>e. 10 horas semana. Horarios de L-V 7a.m. hasta 8:30pm. O el grupo escoge el horario de acuerdo a la necesidad... Sábados 3.5 horas 8:30-12m o 2:30-6pm.</p> <p>f. Clase con docente y con ayudas.</p> <p>g. Hay 2 docentes nativos en diferentes niveles.</p>	<p>a. Adultos y niños</p> <p>b. Hablar escribir, pensar, entender.</p> <p>c. Son 12 meses en 3 ciclos de 4 meses cada uno. Ciclo I: basic (8 textos y 32 tests; hablar en 40%); ciclo II: ACG (60%, se ve gramática, fonética); Ciclo III: integration (100% práctico, se puede trabajar técnico y exámenes TOEFL y Michigan, club conversacional- 2 horas gratis).</p> <p>d. \$ 1'615.000. Hay formas de pago.</p> <p>e. De 6:30a.m. a 9pm.- Sábados 7a.m a 5pm.</p> <p>f. A través de imágenes, enfocado en conversación, aprendo a ver, escribir y repetir. Clases con explicación de profesor. Max 5 estudiantes.</p> <p>g. Docentes colombianos licenciados.</p>	<p>a. Estudiantes y niños.</p> <p>b. Aprende TODO.</p> <p>c. 16 niveles. Cada nivel por un mes (2 horas diarias). Sábados 16 niveles, cada nivel 2.5 meses. Desde las 6a.m a 9pm.</p> <p>d. \$ 54.000 estudiantes y \$ 78.000 + 30.000 libros para normales</p> <p>e. 2 horas diarias y 4 horas los sábados.</p> <p>f. Clase normal. Cada 3 meses deben presentar Michigan (3 oportunidades), si no lo pasan no pueden seguir.</p> <p>g. No hay nativos.</p>
<p>4. Esquemas Mercadeo</p> <p>a. Forma de venta:</p> <p>b. Publicidad:</p> <p>c. Promociones/des cuentas.</p> <p>d. Seguimiento:</p>	<p>a. Atiende secretaria. Atención normal. No tienen asesores.</p> <p>b. Volantes</p> <p>c. Tarjeta vital 10%</p> <p>d. No se tomaron datos.</p>	<p>a. Atiende asesor en oficina aparte muy buena explicación. Se puede congelar el programa.</p> <p>b. Volantes</p> <p>c. 3x1. Solo se entrega un solo paquete de materiales.</p> <p>d. Se tomaron los datos. Se hicieron llamadas de</p>	<p>a. Atendió secretaria por ventanilla. Servicio regular. No hay asesores.</p> <p>b. No hay</p> <p>c. Estudiantes UIS.</p> <p>d. No preguntan datos.</p>

	IDEI LTDA	PRAXIS S.A. seguimiento.	INSTITUTO DE LENGUAS - UIS
5. Proyección Institucional <ul style="list-style-type: none"> a. Serv. Valor Agregado b. Eventos Académicos/culturales c. Alianzas instituciones/Univers. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Laboratorio audio y video b. NO hay nada c. Universidad de Michigan. Presentación oficial para el examen Michigan. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Laboratorio audio, club de música, casetes, salón de video. b. No hay c. No hay 	<ul style="list-style-type: none"> a. No hay nada específico propio. b. No información c. No información.
Observaciones Adicionales:			

- Anexo 3 -

Presentación CECAM 2003

- Anexo 4 -

Formato Encuesta "Momentos de Verdad"

EVALUACION DEL SERVICIO

Fecha _____ Nivel _____ Barrio _____

Es para nosotros de gran importancia conocer su satisfacción con respecto al servicio que presta el CECAM. Para ello le solicitamos el favor de diligenciar esta evaluación completamente.

Encontraran a continuación una serie de elementos a ser evaluados y frente a ellos una casilla de calificación. En ella deben poner un número de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja, 5 la más alta, y donde 3 es una calificación promedio. De la misma forma encontrarán espacios vacíos que pueden ser llenados de acuerdo a sus intereses.

Igualmente deben diligenciar al respaldo de este documento aquellos aspectos que son importantes para Ustedes y que el CECAM actualmente no posee..

1. Localización del CECAM

- a. Cercanía
- b. Seguridad Zona
- c. Transporte Público
- d. _____
- e. _____

2. Presentación Planta Física

- a. Celaduría
- b. Parqueo
- c. Iluminación
- d. _____
- e. _____

3. Atención al Cliente

- a. Vigilante
- b. Secretarias
- c. Asesores
- d. Docentes
- e. Personal Staff
- f. _____

4. Promesa Básica de Enseñanza

- a. Horarios
- b. Programa
- c. Precio
- d. Docentes
- e. Ayuda Pedagógica
- f. _____
- g. _____

5. Comunicación Externa

- a. Prensa
- b. Internet
- c. _____
- d. _____

5. Comunicación Interna

- a. Secretarias
- b. Docentes
- c. Personal Staff
- d. Asesores
- e. _____

6. Servicios Adicionales

- a. Laboratorios
- b. Cafetería
- c. Biblioteca
- d. Internet
- e. _____
- f. _____

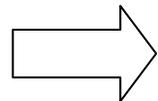
7. Actividades Extracurriculares

- a. Fiesta Integración
- b. Salidas Pedagógicas
- c. _____
- d. _____

8. Otros Factores

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

Continua



9. Localización del CECAM

- a. *Oficina Bucaramanga*
- b. *Servicio Transporte*
- c. _____
- d. _____
- e. _____

10. Presentación Planta Física

- a. *Más Salones*
- b. _____
- c. _____

11. Atención al Cliente

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

12. Promesa Básica de Enseñanza

- a. *Club Conversacional*
- b. *Docentes Extranjeros*
- c. _____
- d. _____
- e. _____

5. Comunicación Externa

- a. *Radio*
- b. *Valla*
- c. _____
- d. _____

13. Comunicación Interna

- a. *Boletín Informativo*
- b. *Cartelera*
- c. *Secretarias*
- d. *Docentes*
- e. _____
- f. _____

14. Servicios Adicionales

- a. *Más Laboratorios*
- b. *Biblioteca*
- c. _____
- d. _____

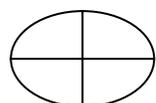
15. Actividades Extracurriculares

- a. *Cine*
- b. *Teatro*
- c. _____
- d. _____

16. Otros Factores

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

Observaciones Adicionales:



- Anexo 5 –

Resultados “Momentos de Verdad”

Localizacion CECAM	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Cercania	8	9%	3	3%	12	13%	14	16%	49	55%
Seguridad Zona		0%		0%	8	9%	16	18%	64	72%
Trasnporte Público	7	8%	7	8%	27	30%	10	11%	29	33%
Total	15		10		47		40		142	

Planta Fisica	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Celaduría	0	0%	1	1%	6	7%	20	22%	62	70%
Parqueo	4	4%	1	1%	11	12%	10	11%	56	63%
Iluminación	2	2%	1	1%	14	16%	24	27%	48	54%
	6		3		31		54		166	

Atención Cliente	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Vigilante	3	3%	1	1%	4	4%	21	24%	59	66%
Secretarias	0	0%	2	2%	4	4%	16	18%	65	73%
Asesores	3	3%	2	2%	6	7%	26	29%	45	51%
Docentes	1	1%	0	0%	3	3%	11	12%	72	81%
Staff	2	2%	2	2%	13	15%	27	30%	30	34%
	9		7		30		101		271	

Promesa Básica	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Horarios	3	3%	0	0%	15	17%	25	28%	52	58%
Programa	4	4%	2	2%	10	11%	22	25%	50	56%
Precio	5	6%	3	3%	28	31%	29	33%	18	20%
Docentes	3	3%	0	0%	5	6%	11	12%	68	76%
Ayudas Pedagógicas	6	7%	4	4%	16	18%	13	15%	43	48%
	21		9		74		100		231	

Comunicación Externa	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Prensa	23	26%	7	8%	19	21%	9	10%	16	18%
Internet	6	7%	2	2%	12	13%	18	20%	37	42%
	29		9		31		27		53	

Comunicación Interna	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Secretarias	1	1%	0	0%	8	9%	24	27%	52	58%
Docentes	1	1%	0	0%	3	3%	11	12%	69	78%
Personal Staff	2	2%	1	1%	17	19%	26	29%	32	36%
Asesores	3	3%	5	6%	14	16%	23	26%	36	40%
	7		6		42		84		189	

Servicios Adicionales	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Laboratorios	17	19%	4	4%	19	21%	15	17%	25	28%
Cafetería	12	13%	12	13%	20	22%	15	17%	23	26%
Biblioteca	13	15%	7	8%	13	15%	14	16%	27	30%
Internet	8	9%	1	1%	13	15%	18	20%	45	51%
	50		24		65		62		120	

Actividades Extracurriculares	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno	
Fiestas Integración	10	11%	9	10%	15	17%	14	16%	26	29%
Salidas Pedagógicas	23	26%	13	15%	10	11%	6	7%	27	30%
	33		22		25		20		53	

Otros

Abrir Nuevos Horarios
 Practicas en laboratorios
 Mas Audiovisuales
 Biblioteca
 Peliculas
 Piscina
 Salida Parques

Exigencia
 Evaluacion
 Cafeteria
 Se pierde clase y no reponen
 Carnet
 Tableros
 Falta Informacion
 Marcadores

EVALUACION SERVICIO



CECAM
SEPTIEMBRE 2002

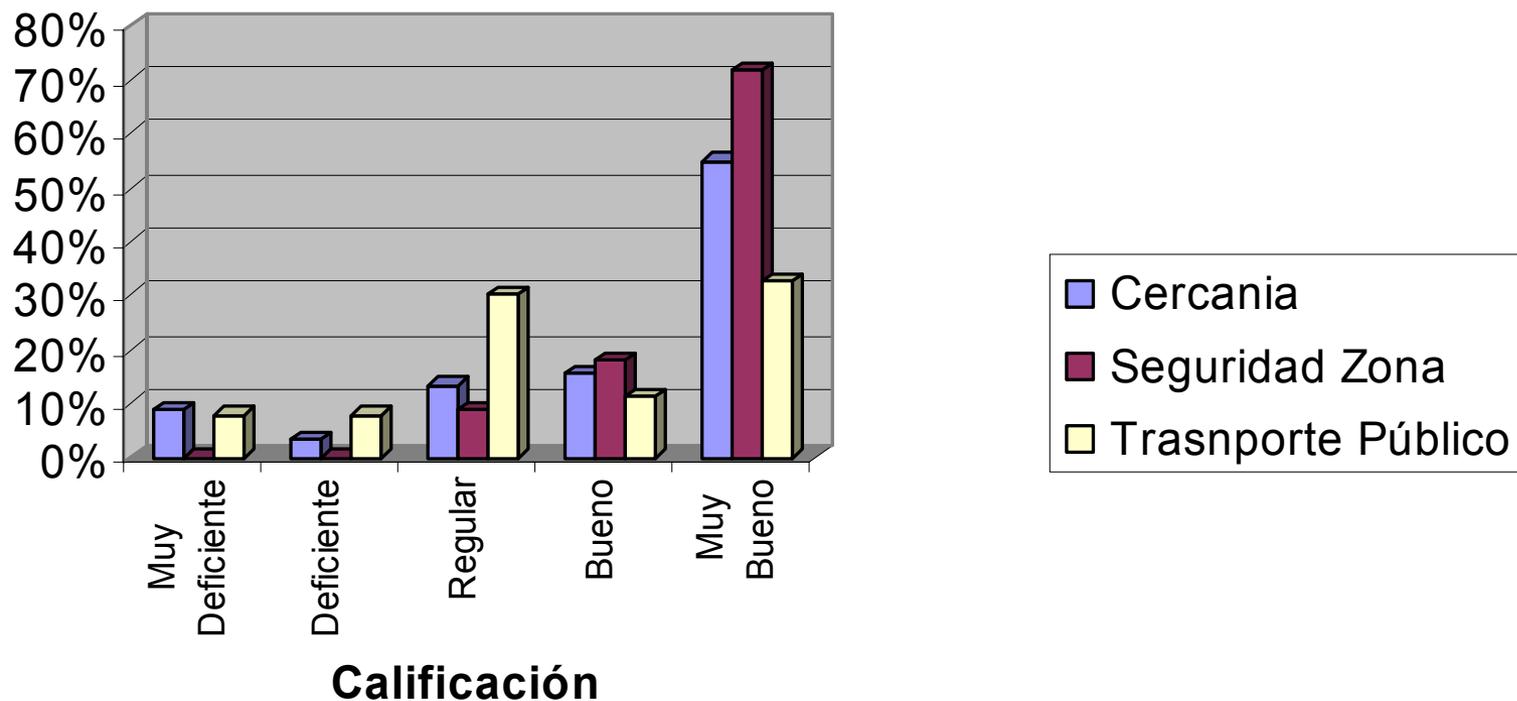


Elementos Evaluados

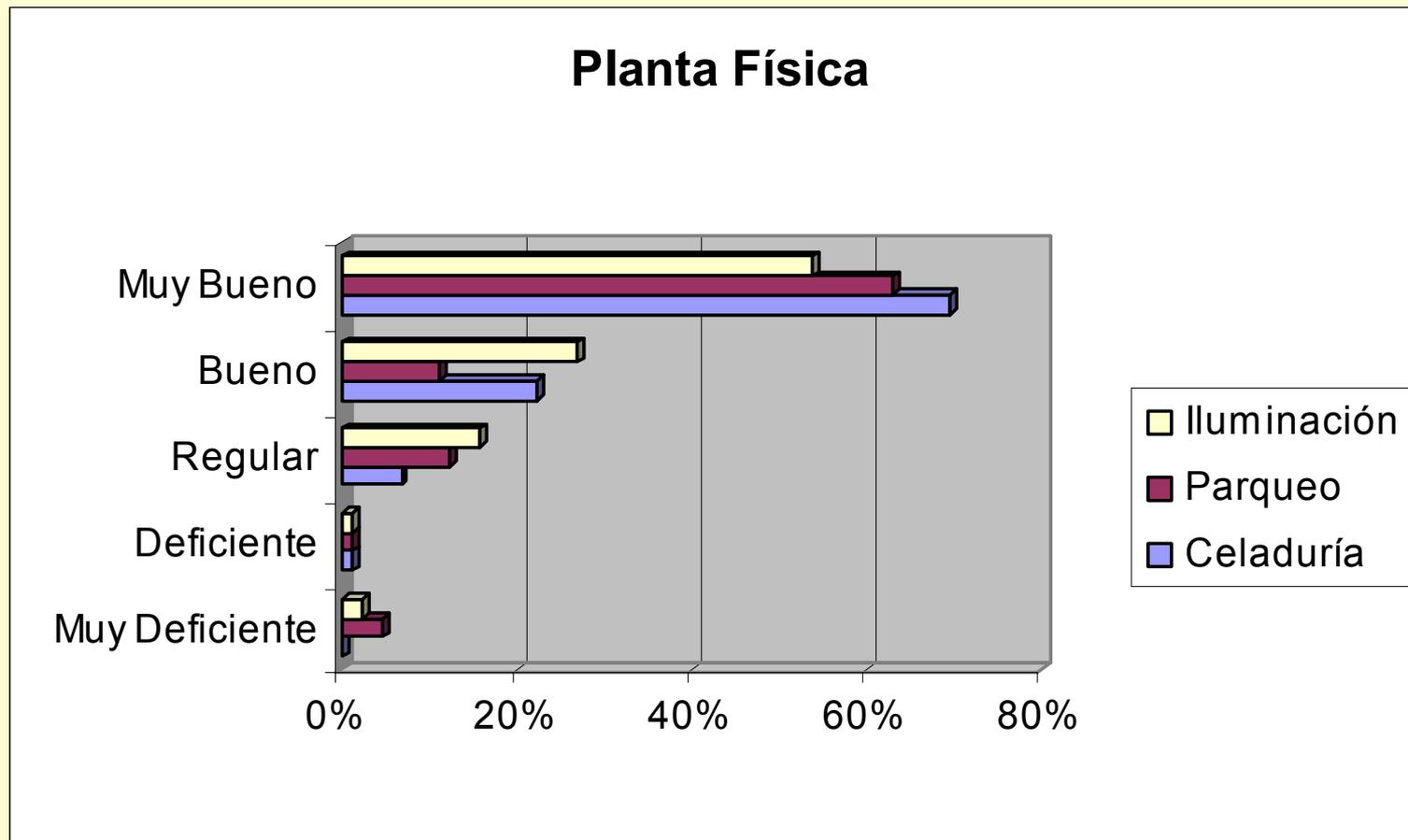
- Localización CECAM
 - Presentación Planta Física
 - Atención al Cliente
 - Promesa de Enseñanza
 - Comunicación Externa
 - Comunicación Interna
 - Servicios Adicionales
 - Actividades Extracurriculares
 - Otros Factores a Evaluar
- 

Localización CECAM

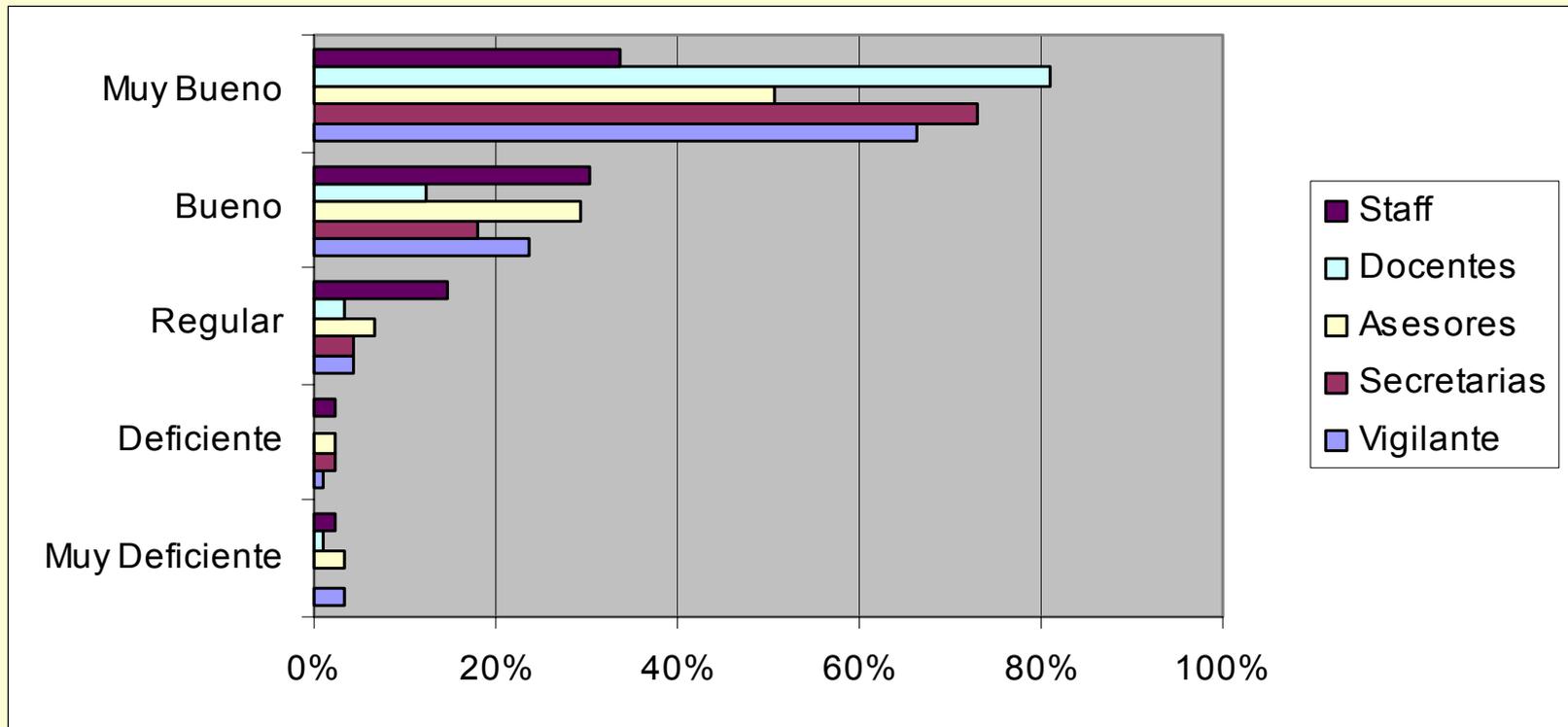
Localización CECAM



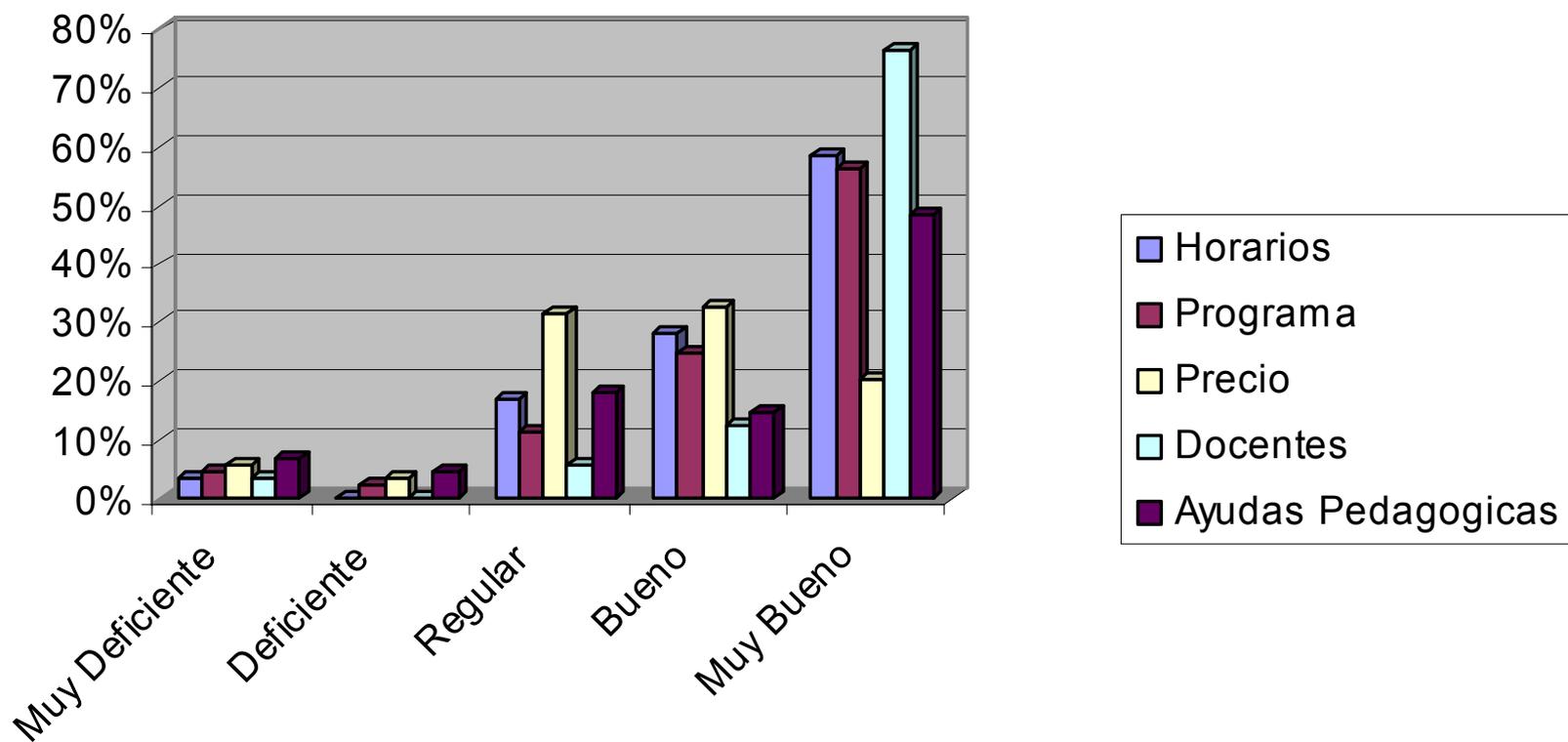
Presentación Planta Física



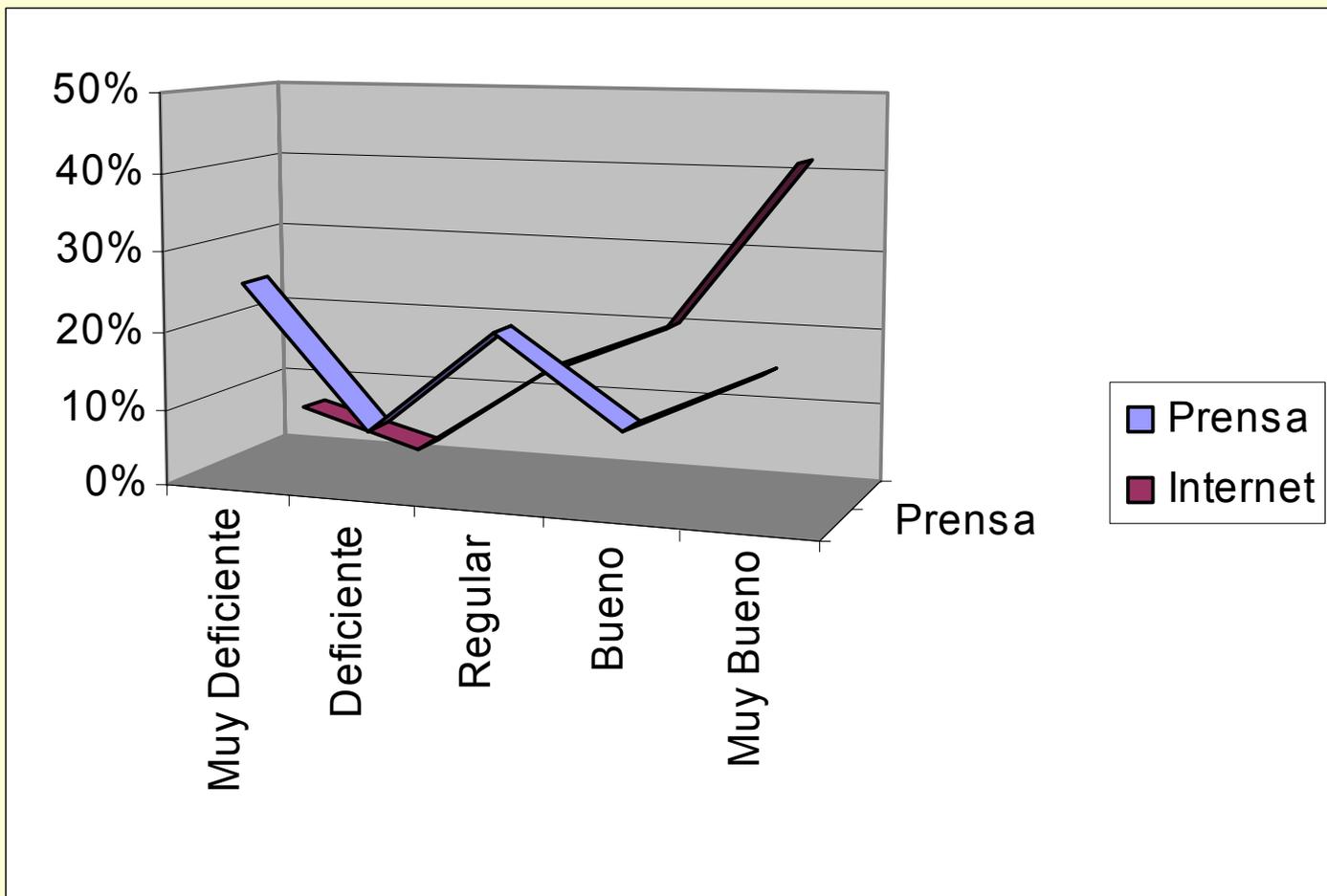
Atención Al Cliente



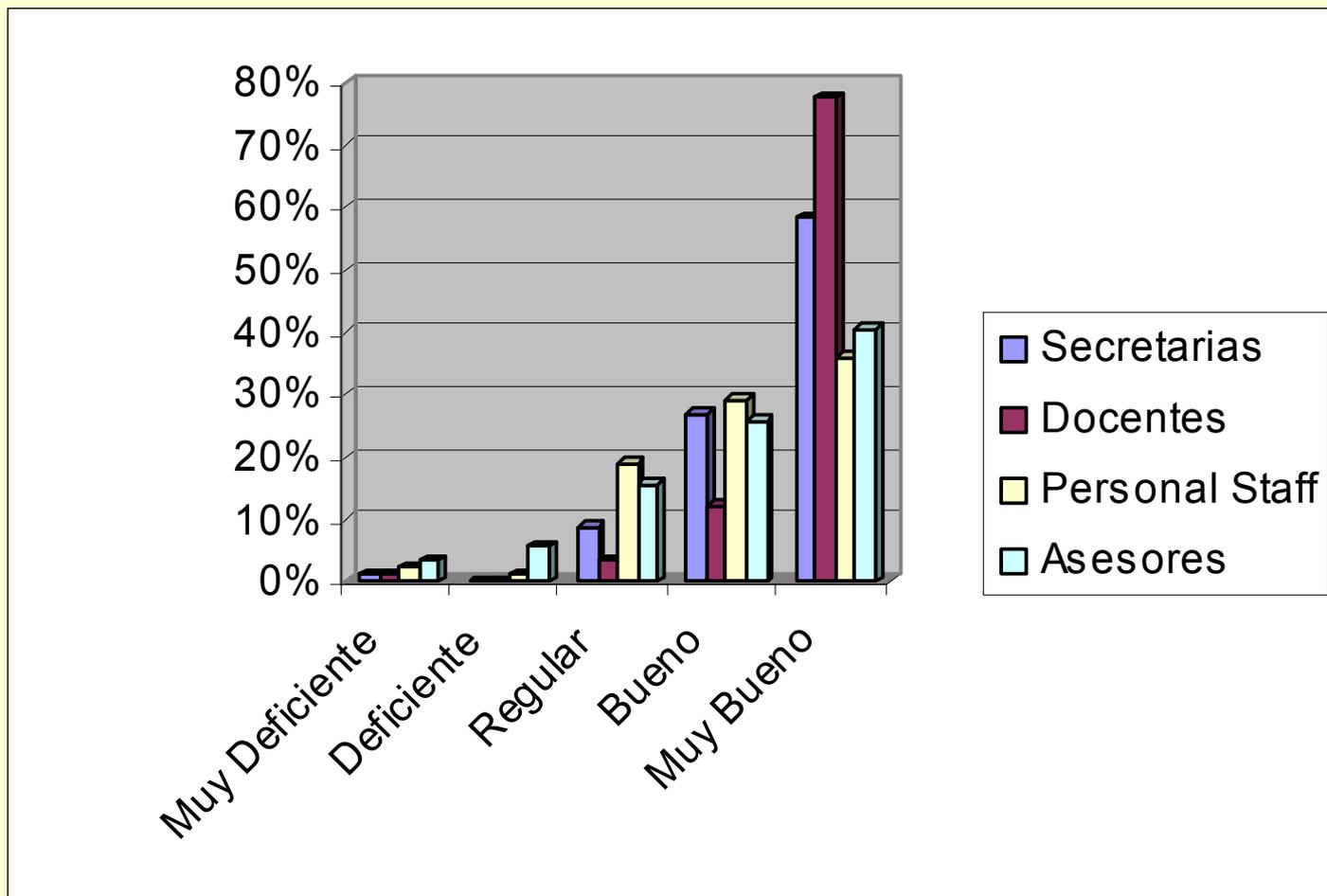
Promesa Básica Enseñanza



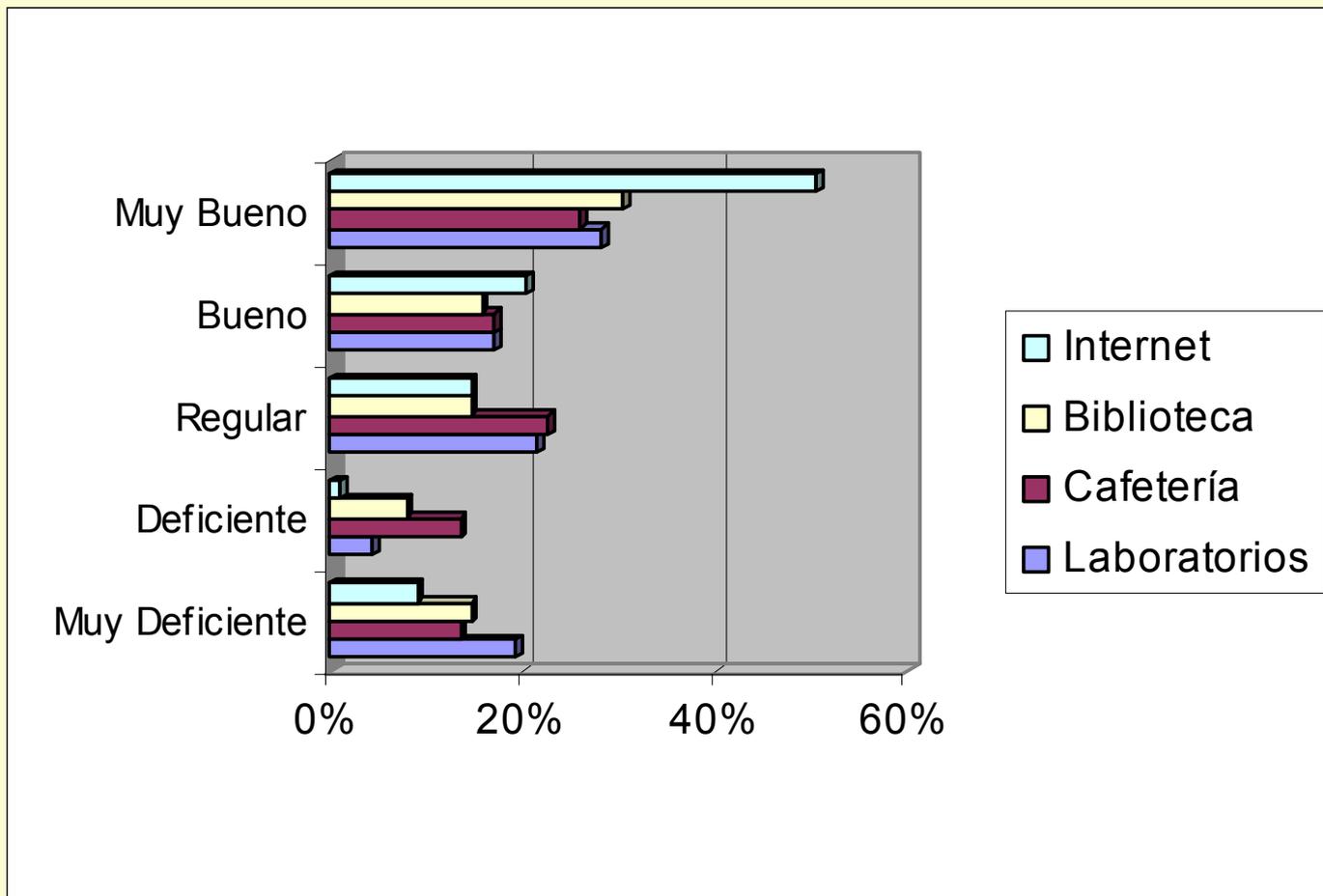
Comunicación Externa



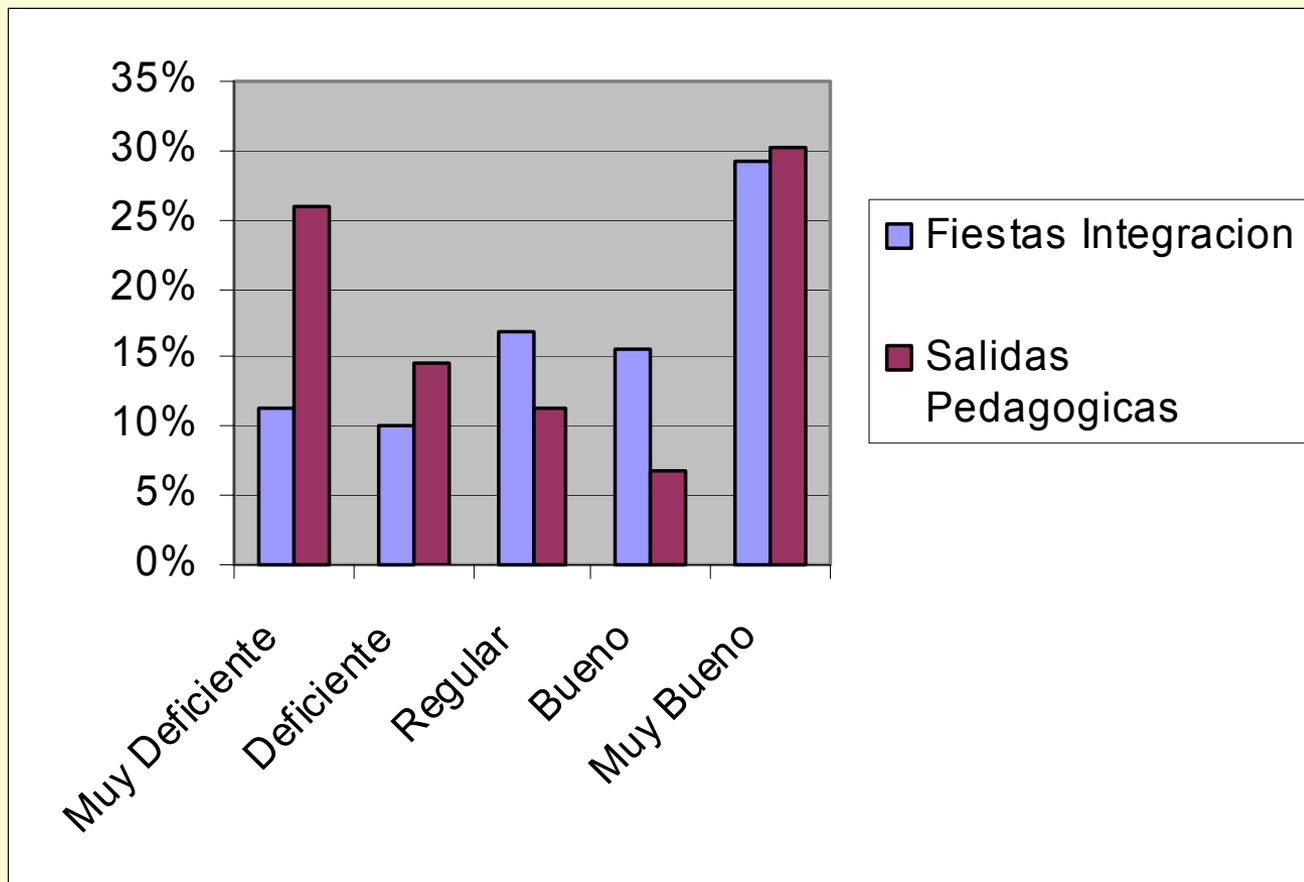
Comunicación Interna



Servicios Adicionales



Actividades Extracurriculares



Otros Factores

- Abrir Nuevos Horarios
- Prácticas en laboratorios
- Más Audiovisuales
- Biblioteca
- Películas
- Piscina
- Salida Parques
- Exigencia
- Evaluación
- Cafetería
- Se pierde clase y no reponen
- Carnet
- Tableros
- Falta Información
- Marcadores

- Anexo 6 -

Investigación Mercados – Asesor Publicidad

CECAM CENTRO DE INGLES CAMBRIDGE INVESTIGACION

1. INTRODUCCION

Construir acercamientos verídicos en la realidad circundante, ha hecho que el quéhacer científico en Colombia formule Proyectos de Investigación creados en pro de tener una visión real y clara de los movimientos del mercado y sus tendencias. Algunos tienen pocas oportunidades de reflexionar sobre sí mismos lo que impide la construcción de cuerpos de conocimiento sobre la realidad del país.

La mayor parte de los estudios concluyen con informes finales presentados a las entidades financiadoras, los cuales tienen poca difusión o no trascienden a los círculos de evaluaciones institucionales.

El objetivo de este estudio es acercarse y describir un tipo de información que construye una realidad en percepción, manejo y adecuación de lógica y razón. Para como resultado último de validación, legitimar el análisis referente al problema a explorar.

Este documento busca precisamente exponer una reflexión crítica de una correlación de caracteres que se orientan a dilucidar la pertenencia de los métodos cualitativos y cuantitativos para lograr un manejo de la realidad que ilustre a partir de las experiencias que se analizan, sus alcances y limitaciones como herramientas de trabajo para comprender la complejidad del comportamiento social.

2. ANTECEDENTES EN LA PROPUESTA.

Al proponer la evaluación correspondiente al Centro de Inglés Cambridge, se tuvo en cuenta aspectos importantes que circunscriben una situación en la demanda del cliente frente al servicio prestado.

Esto fue lo que se encontró:

- La Educación, como gran servicio objeto de mercadeo, debe asumirse en términos de necesidad secundaria, de naturaleza intrínseca en el ser humano y con motivaciones ascendentes correlacionadas directamente con la supervivencia y la trascendencia del hombre.

- Las Instituciones que prestan adecuadamente las asesorías en Educación (de cualquier índole) se estructuran en diversas matrices de acción. Esto quiere decir que pueden presentarse fortalezas y debilidades fácilmente diferenciales para el público.
- Las diferencias estructurales en Educación pueden no ser percibidas como las más beneficiosas para los productos ofrecidos, creando gran dificultad en la consecución de clientes y debilitando el posicionamiento y el reconocimiento dentro del ámbito y el mercado del contexto donde se desenvuelven.
- La competencia dentro de las Instituciones Educativas ha desencadenado fraccionamiento del mercado, volviéndolo confuso y falso en cuanto a expectativas y consecución de metas a nivel grupal.
- Por lo anterior, se crea un desgaste de posibilidades reales de acción dentro de la oferta y la demanda, disminuyendo opciones de protagonismo y liderazgo dentro de las alternativas del mercado.

3. LA PROPUESTA A REALIZAR.

Se figuró una posibilidad real de una Investigación, que en su ejercicio inherente, puede acercarse a la realidad del contexto, encontrando tendencias en los estilos de pensamiento de los Consumidores a fin de que las estrategias comerciales sean más dirigidas, eficaces y rentables dentro de este tipo de procesos.

Además es una Investigación que, cimentada en conceptos de una publicidad científica, persuasiva, juegue un papel decisivo frente al proceso de toma de decisiones.

4. OBJETIVO

Conocer del Consumidor los elementos inmersos en el proceso de toma de decisión junto a la percepción adquirida a partir de una experiencia en un curso de idioma extranjero, para dilucidar modelos mentales que le sirvan al CECAM para su desempeño dentro del Mercado.

5. METODOLOGIA DE LA PROPUESTA.

Se Identificaron 3 grupos objeto de estudio:

1. Usuarios Activos (Personas que utilizan los programas del CECAM).
2. Usuarios Pasivos (Personas que utilizan programas de enseñanza en idiomas pero no en el CECAM).
3. Usuarios Potenciales (Personas que no estén participando activamente en un centro de idiomas)*

*Dentro del ejercicio propio y real de la Investigación, se dio en muy baja frecuencia casos reales en los cuales no hubiese ningún contacto con el idioma inglés. Así que sólo se tomó el testimonio de las personas pero en los resultados no figurarán como elementos relevantes ni prioritarios.

6. DISEÑO DE LA PROPUESTA.

Se determinaron 2 tipos de Investigación

INVESTIGACION UNO: referida a los estudiantes del CECAM.

INVESTIGACION DOS: referida a los estudiantes del universo.

Se establece el tamaño de la muestra poblacional según el alcance. Se proyectó que para el tamaño de esta muestra en la Investigación Uno se estudiaran, por medio de 2 Focus Group, a 16 alumnos de la Institución. En la Investigación Dos, se abordaron 35 encuestas dirigidas al público en general.

7. ALCANCES

- Una Evaluación Organizacional de los procesos intrínsecos del Centro de Estudios Cambridge, que va desde el desempeño de sus funcionarios, hasta aspectos tan subjetivos como la asistencia, el trato personal y otra serie de hechos que cimientan la decisión de estar y seguir con esa opción de uso.
- Dimensionar la fuerza de los ejercicios publicitarios a fin de afianzarlos o mejorarlos para que la inversión sea proporcional a la captación de clientes obtenida.

- Compararse concretamente (en diversos aspectos) con otras instituciones con asesorías iguales y/o similares, con el objetivo de incrementar esfuerzos en fortalezas reales propias y debilidades que el consumidor vea de su competencia.
- Conocer la aproximación más real de la percepción del Consumidor de este tipo de producto. Pareciera que las motivaciones verdaderas no se conocen o son mal interpretadas por el facilismo o la idea absurda de vender a costa de cualquier motivo.

8. RESULTADOS

8.1. Investigación UNO.

Técnica: FOCUS GROUP.

Asistencia: 8 alumnos por sesión de grupo.

Estudio: Cualitativo.

Método: Evaluación por detalle

Evalúa: Motivaciones de uso (intrínseco y extrínseco).
 Prioridades en Alternativa de Consumo
 Comportamiento final
 Toma de decisiones
 Hábitos de Consumo

Tiempo: Reunión de alumnos en Diciembre de 2001 y en Febrero del 2002.
 1.20 minutos aproximadamente.

- Las personas declaran (en su mayoría) haber elegido el CECAM por el respaldo que da el colegio, aunque no conocen muy bien que relación hay entre uno y otro. Se denota la idea que "si un alumno del colegio habla y entiende bien el inglés, en Centro será lo mismo".
- Se dice tener un excelente grupo de profesores, más aún cuando ellos son extranjeros. Eso advierte confianza dentro de los procesos que se llevan a cabo a través del proceso de enseñanza.
- Se manifiestan quejas en el material de soporte en la enseñanza del inglés. Los estudiantes con tiempo significativo allí dicen haber visto u oído en muchas oportunidades el mismo material didáctico, a lo cual hacen uso de su memoria para

realizar las actividades finales, lo que definitivamente no favorece el desarrollo de aprendizaje.

- Revelan molestia en el hecho de no conocer ni tener contacto alguno con las directivas del Centro de Idiomas Cambridge. Para ellos ésto desdice mucho de la Institución y de sus verdaderos intereses de mejorar continuamente.
- En el momento del primer contacto con la Institución (telefónicamente en su mayoría de casos) exponen tener una buena asesoría de la persona que los atiende, en este caso la secretaria o la directora académica. Aunque se hace énfasis en la larga espera en la atención oportuna (demasiado tiempo en el teléfono esperando una voz que atienda al cliente) muestran agrado por la grabación de fondo que a algunos los motiva a esperar.
- Se dieron comentarios negativos como inconstante y maleable manera de evaluar a los alumnos. Es decir, un alumno llega hasta cierto curso y si el profesor actual percibe que su alumno no tiene las condiciones para estar a ese nivel, lo retorna a grados inferiores. Esto se viese normal si fuere al inmediatamente anterior, pero su devolución es de 2, 3 y hasta 5 niveles inferiores. Esto no es bueno para la Institución donde inmediatamente se crean desconfianzas en su evolución en el proceso de enseñar, sino que pone en tela de juicio los docentes quienes han evaluado ese alumno.
- Las motivaciones de los alumnos para querer estudiar inglés son: en un primer lugar, el inglés como un requerimiento de su carrera universitaria (lecturas o libros de carrera en ese idioma), posibilidades de ascenso en su trabajo, poder viajar al exterior, requisito de grado en las universidades por exámenes del Toffel, o por el examen ICFES.
- ¿Por qué el CECAM? 1) Por el respaldo Institucional del Colegio. 2) Por las instalaciones. 3) Por la promoción 2*1. 4) Por la cercanía.
- ¿Por qué no las otras alternativas? Muy malos comentarios del MEYER y su método. Las alternativas PRAXIS, OBM y KOE Corporation que brindan la posibilidad de tener horarios personalizados, disminuyen la motivación personal y “cansan porque es uno sólo y no es lo mismo”. Parece ser que la idea de la

educación tradicional dentro del aula de clase es una mejor alternativa dentro del mercado.

- Válido el argumento de venta de “usted invierte hasta donde usted quiera” pues otras Instituciones requieren el pago total por manejo de horario preferencial, mientras aquí usted paga mientras va estudiando y cuando quiere desertar o pausar su aprendizaje, deja de invertir el dinero.
- Los alumnos pertenecientes al CECAM dicen no conocer ningún tipo de programas diferentes o convenios que avale el Centro de Inglés. Declaran que sería un atractivo grande y una motivación más para seguir perteneciendo al Programa.
- Sostienen ver mucha gramática y poca conversación; aunque fue ésta una decisión anteriormente removida, para ver más cursos conversacionales, parece haber muchos módulos en cada nivel que hace que el estudiante pase temas sin profundizar mucho presionados por el tiempo y el horario.
- Sugieren hacer más actividades de integración dentro de los estudiantes de los diferentes niveles, basadas en el idioma inglés. De esta manera se estimula a la participación y el Instituto crece de manera más eficaz y elocuente para sus Clientes actuales y futuros.

8.2. Investigación DOS.

Dentro del diseño de Investigación que se hizo para las personas que han tenido o tienen experiencias iguales o similares a las que propone el CECAM en el proceso de aprendizaje del idioma inglés, han sido pocas las personas que no han tenido contacto con esta clase de procesos, razón por la cual se exime la propuesta de centrar una sola investigación en este tipo de Población.

En este particular, se precisó en las expectativas de 27 individuos a razón de los siguientes términos de evaluación:

Técnica: Método de Encuesta Personalizada
Muestra: 29 personas perímetro de Bucaramanga
Contexto: Universal
Target: Personas entre 16 y 30 años
Estudio: Cuantitativo
Instrumento:

ENCUESTA UNIVERSAL (30)

Personas que estudian inglés en diferentes Centros

1. ¿Alguna vez ha asistido a clases de Inglés particulares (centros, institutos)? SI__ NO__
2. ¿A cuál? _____
3. ¿Está actualmente estudiando allí? SI__ NO__
4. ¿Qué le gustó particularmente de esa opción de inglés?
__ Precio (facilidad de pago)
__ Lugar
__ Recomendación
__ Asesor
__ Atención al Cliente del Centro
__ Promesa
5. ¿Está satisfecho de su nivel de inglés? SI__ Término Medio__ NO__
6. ¿Para qué estudia usted inglés? _____
7. ¿Qué le gustaría que le brindara a usted el Centro donde usted estudia inglés? _____

Muchas Gracias!

Resultados Cuantitativos.

- 1. ¿Alguna vez ha asistido a clases de Inglés particulares (centros, institutos)? SI__ NO__

SI 23

NO 6

- 2. ¿A cuál?

Centro Colombo Americano 2

CECAM 3

IDEI 1

KOE CORPORATION 3

MEYER 6

OBM 1

PRAXIS 5

UIS 2

NO 6

- 3. Está actualmente estudiando allí?

SI 23

NO 6

- 4. ¿Qué le gustó particularmente de esa opción de inglés?

- Precio (facilidad de pago)
- Lugar
- Recomendación
- Asesor
- Atención al Cliente del Centro
- Promesa

PRIMERA PRIORIDAD Lugar

SEGUNDA PRIORIDAD Promesa

TERCERA PRIORIDAD Recomendación

CUAL * UNO Crosstabulation

Count

		UNO					Total
		ASESOR	LUGAR	NR	PRECIO	PROMESA	
CUAL	CCA		1			1	2
	CECAM					1	2
	IDEI						1
	KOE		2		1		3
	MEYER		1		1	3	6
	NO			6			6
	OBM	1					1
	PRAXIS		2		1		5
	UIS		2				2
Total		1	8	6	3	5	29

Esta tabla permite visualizar cómo se encuentran distribuidas las respuestas según los Centros de Enseñanza de Idiomas que se encontraron en la Muestra.

- 5. Está satisfecho con su Nivel de Inglés? SI___ Término Medio___ No___
- SI 15 TM 8 NO 6

CUAL * SATISFEC Crosstabulation

Count

		SATISFEC			Total
		NO	SI	TM	
CUAL	CCA		2		2
	CECAM		3		3
	IDEI		1		1
	KOE		2	1	3
	MEYER		4	2	6
	NO	6			6
	OBM			1	1
	PRAXIS		2	3	5
	UIS		1	1	2
	Total	6	15	8	29

▪ 6. ¿Para qué estudia usted inglés?

Gusto	6
Superación	8
Trabajo	2
Universidad	4
Viajar	3
No	6

▪ 7. ¿Qué le gustaría que le brindara a usted el Centro donde usted estudia inglés?

Ayudas	3
Cercanía	1
Comodidad	1
Conversación	4
ICFES	1
Intensidad	4
Profesores	1
Trabajo	6
Viajar	2
NR	6

CUAL * BRINDARA Crosstabulation

Count		BRINDARA										
		AYUDAS	CERCANIA	COMODIDA	CONVERSA	ICFES	INTENSID	NO	PROFESOR	TRABAJO	VIAJAR	Total
CUAL	CCA	1					1					2
	CECAM		1			1						3
	IDEI										1	1
	KOE	1			1		1					3
	MEYER			1			1			4		6
	NO							6				6
	OBM						1					1
	PRAXIS	1								2	1	5
	UIS				2							2
Total		3	1	1	4	1	4	6	1	6	2	29

Conclusiones.

- Según esta Muestra de Estudio, se percibe que la tendencia no está claramente definida en el mercado de Bucaramanga. Es decir, aunque las ventas son un elemento medidor de consumo, se ve que las personas no están claramente definidas en el momento de tomar una elección.
- Sustentando el punto anterior, se demuestra que las personas, en ciertas oportunidades, estudian y asisten a un Centro determinado y encuentran que no están satisfechas con su nivel de Inglés, tan es así, que se puede suponer que no se está cumpliendo con la promesa y las personas que pueden cambiar constantemente su lugar de estudio y no conocen todavía la decisión más acertada a la hora de elegir.
- La superación personal, una hoja de vida con un buen manejo del inglés es el principal motivo de acceso a buscar una asesoría en el aprendizaje de otro idioma, por tal razón, este será uno de los argumentos fuertes de la comunicación con el público pasivo.
- Este sondeo, como el rating de ventas sirve para ubicar el CECAM con los otros Institutos, sobre competición general de productos y servicios. Valdría la pena profundizar más en cómo ven las personas su competencia y que le reconocen a una u otra opción.

9. COMENTARIOS FINALES. Recomendaciones y Sugerencias de LCA Publiteca.

- Para seguir afianzando la Imagen constituida hasta el momento actual junto con las nuevas instalaciones, crear o afianzar convenios con el Colegio Nuevo Cambridge con miras a la captación de un nuevo público. Es decir, si cierto porcentaje es persuadido por un mercado natural de estudiantes del colegio, de allí constituir nuevas maneras de mercadear el servicio del inglés acercando y trayendo ese público objetivo y así constituirlo más fuertemente dentro de las alternativas de los Centros de Inglés en Bucaramanga.
- Si las personas que buscan capacitarse estudiando inglés en un Centro en la ciudad, con miras a superarse y conseguir una mejor oportunidad laboral, el CECAM puede conseguir ayudas orientadas a educar las personas dentro de un ámbito laboral con el idioma inglés como opción, por ejemplo, crear cursos de elaboración de hojas de vida, técnicas de entrevista y temas similares, hasta tener una misión temporal de reunión de curriculum que la población pueda utilizar en caso de necesitarlo. La Institución ayudaría las personas y crearía expectativas que no son prioridad en este momento.
- Realizar actividades que promuevan un espíritu mucho más personalizado, que tenga el sentir de todos los participantes del CECAM. De esta manera se afianza mucho más la cultura Organizacional que se promueve y se adopta una nueva manera de enseñar inglés.
- Independientemente de poder postular diversas estrategias de poder mantener el mercado actual y lograr captar el pasivo, lo que pueda hacerse con las personas integrantes del proceso hoy día, será la vitrina de lo que puede venir en un futuro cercano. Si se desarrolla un trabajo más humanizado, con una expectativa y una promesa lucrativa enfocada en la vida real puede surgir un efecto más eficaz y acorde a la inversión que se ha hecho en infraestructura y equipo de trabajo. De esta manera, serán los mejores y lo óptimo sería ser percibidos como los mejores dentro del mercado oferente en la Ciudad de Bucaramanga.

- Anexo 7 -

Invitación "Coctel CECAM"



CEECAM
Instituto de Lenguas

No siempre se presentan revoluciones educativas
que nos ayuden a mejorar nuestra competitividad
como ciudadanos del futuro. Pero...



...HOY EN EL CEECAM
lo hemos conseguido

Lo invitamos al lanzamiento de los programas
que van a cambiar la forma de aprender Inglés.

COCTEL DE LANZAMIENTO

Lugar: Auditorio Fundación Cambridge

Fecha: Enero 23 de 2003

Hora: 6:30 p.m.



Centro de Estudios Cambridge

Calle 32 No. 22-140, Cañaveral, Teléfono: 6386282,
email: info@cambridge.edu.co - www.cambridge.edu.co
Floridablanca, Santander.

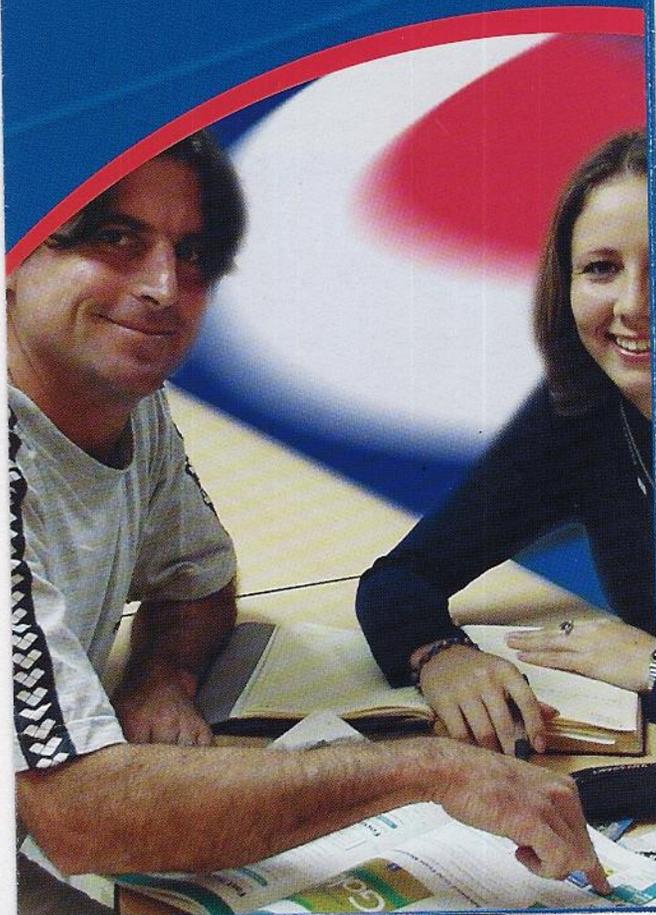
- Anexo 8 -

Muestras de Publicidad CECAM



CECAM
Instituto de Lenguas

No siempre se presentan revoluciones
educativas que nos ayuden a mejorar nuestra
competitividad como ciudadanos del futuro.
Pero hoy en el CECAM lo hemos conseguido





CECAM
Instituto de Lenguas

English Now

Programa de formación con base en ciclos fundamentales y de énfasis, que aseguran fluidez y suficiencia en el manejo del idioma inglés como segunda lengua.

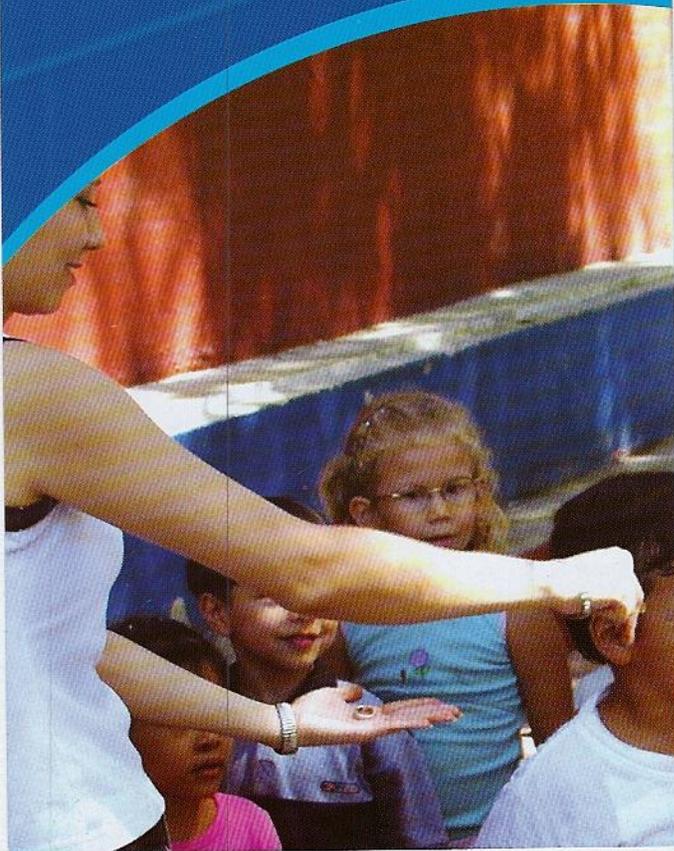




CECAM
Instituto de Lenguas

Fun English

Programa de formación en inglés desarrollado para niños, desde un enfoque lúdico y recreativo.

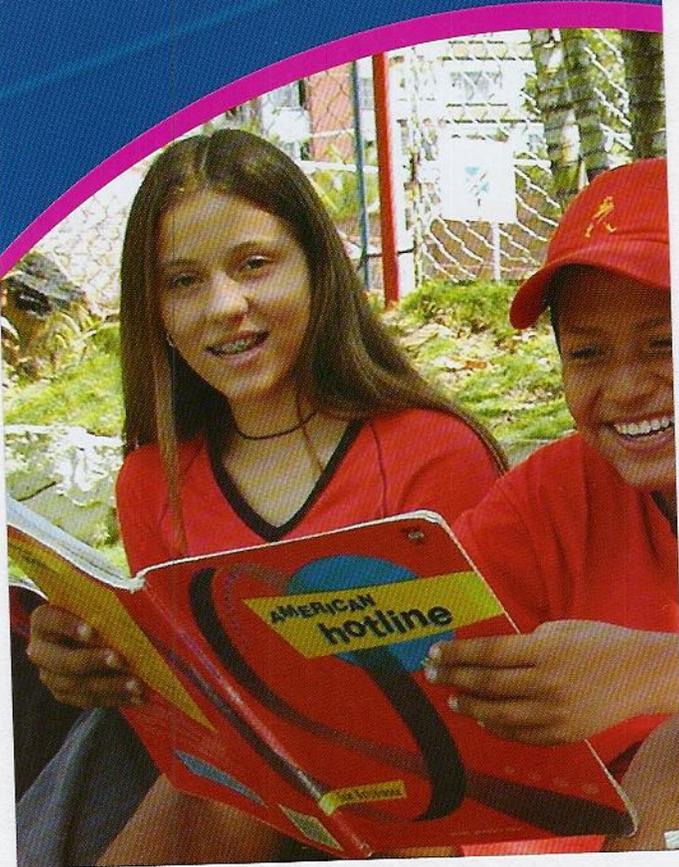




CECAM
Instituto de Lenguas

The Bridge

Programa de formación en inglés desarrollado para adolescentes que busca establecer relación del inglés con la vida real, mediante situaciones significativas y ambientes lúdicos y recreativos.





CECAM
Instituto de Lenguas

DIPLOMA IN ENGLISH FOR PROFESSIONALS

Programa de formación avanzada en inglés
dirigido a profesionales y compañías con énfasis
en áreas específicas del conocimiento.

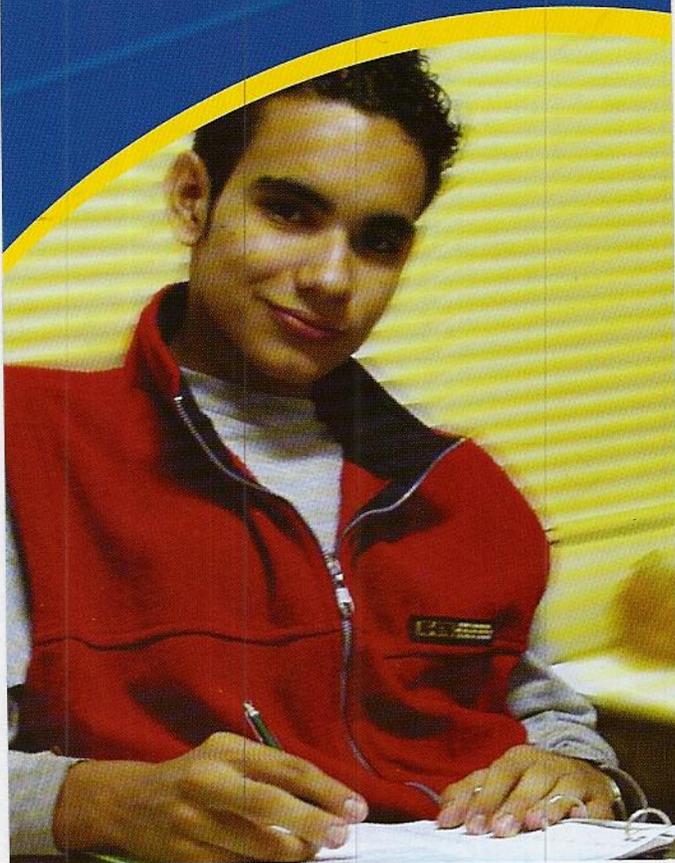




CECAM
Instituto de Lenguas

CUSTOM ENGLISH

Programa de formación en inglés planeado y desarrollado según las necesidades específicas del participante.

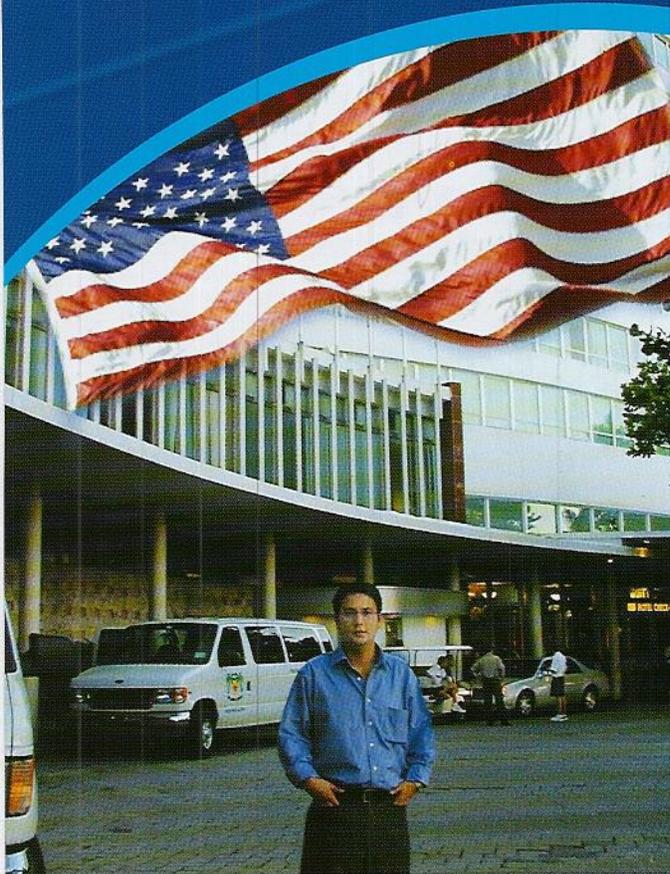




CECAM
Instituto de Lenguas

SURVIVAL ENGLISH

Es un programa básico de capacitación que le brinda herramientas al estudiante para desenvolverse en situaciones cotidianas en el extranjero.

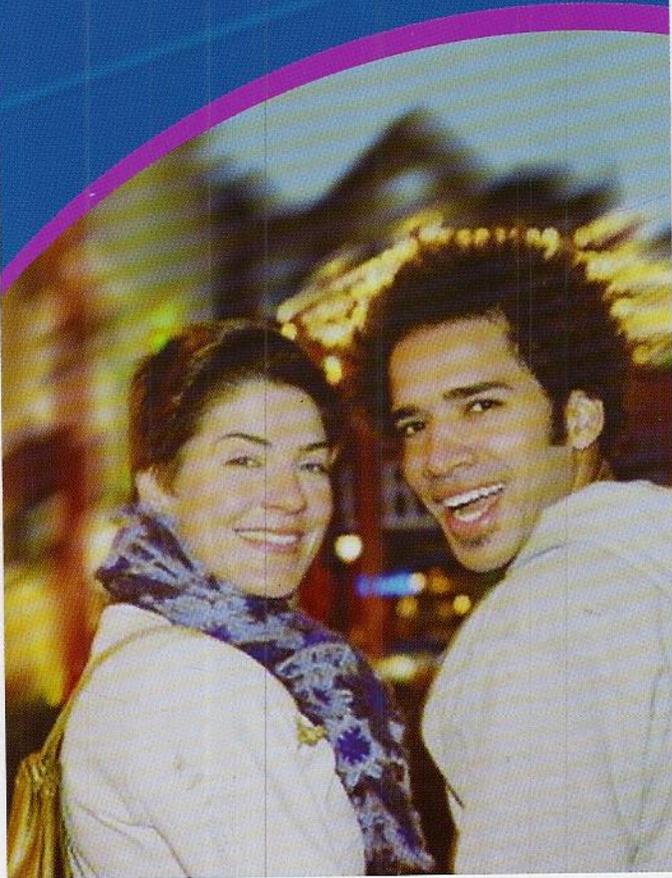




CECAM
Instituto de Lenguas

Programas Internacionales

Es un servicio que le permite al estudiante,
profesional o independiente encontrar programas
de formación en el exterior para satisfacer sus
necesidades de capacitación.



- Anexo 9 -

Perfil Estudiantes CECAM

PERFIL ESTUDIANTES JUNIO. 2002



Población: 63 estudiantes cursos regulares

Recolección información: Cuestionario

1. FACTORES DEMOGRAFICOS.

1.1 SEXO

	No. ESTUDIANTES	%
FEMENINO	41	65%
MASCULINO	22	35%
	63	100%

1.2 EDAD

	No. ESTUDIANTES	%
Entre 10 y 15 años	6	9%
Entre 16 y 20 años	24	38%
Entre 21 y 25 años	12	19%
Entre 26 y 30 años	6	9%
Entre 31 y 35 años	3	5%
Entre 36 y 40 años	5	8%
Más de 40 años	6	9%
NS-NR	1	3%
	63	100%

1.3 ESTADO CIVIL

	No. ESTUDIANTES	%
SOLTERO	47	75%
CASADO	14	22%
DIVORSIADO	2	3%
VIUDO	0	0%
	63	100%

1.4 NIVEL ACADEMICO

	No. ESTUDIANTES	%
PRIMARIA	1	2%
BACHILLERATO	28	44%
TECNICO	9	14%
PROFESIONAL	20	32%
ESPECIALIZACION	2	3%
MAESTRIA	3	5%
	63	100%

2. FACTORES SOCIOECONOMICOS

2.1 OCUPACION

	No. ESTUDIANTES	%
ESTUDIANTE	31	48%
EMPLEADO	18	28%
TRAB. INDEPEN.	6	9%
HOGAR	5	8%
OTRO	3	4%
NS-NR	2	3%
	65	100%

2.1.1 ESTUDIANTES

2.1.1.1 NIVEL ESTUDIANTES

	No. ESTUDIANTES	%
COLEGIO	16	52%
UNIVERSIDADES	11	35%
NS-NR	4	13%
	31	100%

	No. ESTUDIANTES	%
COLEGIO PRIVADO	13	81%
COLEGIO OFICIAL	3	19%
	16	100%

	No. ESTUDIANTES	%
UNAB	2	18%
UPB	2	18%
UTS	2	18%
CENTROSISTEMAS	2	18%
UIS	2	18%
SANTO TOMAS	1	10%
	11	100%

2.1.2 EMPLEADOS

2.1.2.1 NIVEL EMPLEADOS

CARGOS	No. ESTUDIANTES	%
DIRECTIVOS-ADMINISTRATIVOS	10	56%
MEDIOS-SECRETARIALES	4	22%
DOCENTES	2	11%
NS-NR	2	11%
	18	100%

2.1.3 TRABAJADORES INDEPENDIENTES

2.1.3.1 OCUPACIONES

	No. ESTUDIANTES	%
ARQUITECTOS	2	32%
INGENIERO SISTEMAS	1	17%
JOYERO	1	17%
ZOOTECNISTA	1	17%
COMERCIANTES	1	17%
	6	100%

2.2 NIVEL DE INGRESOS

	No. ESTUDIANTES	%
ESTRATO 6	3	5%
ESTRATO 5	6	10%
ESTRATO 4	40	63%
ESTRATO 3	14	22%
	63	100%

3. FACTORES GEOGRAFICOS

MUNICIPIO	No. ESTUDIANTES	%
FLORIDABLANCA	44	70%
BUCARAMANGA	18	29%
GIRON	1	1%
	63	100%

SECTORES	No. ESTUDIANTES	%
SUR-ORIENTE	16	25%
NOR-ORIENTE	5	8%
SUR-OCCIDENTE	24	38%
NOR-OCCIDENTE	18	29%

	63	100%
--	----	------

4. COMPORTAMIENTOS COMPRA

4.1 Motivaciones para estudiar inglés.

	No. ESTUDIANTES	%
DESEO APRENDER 2DA. LENGUA	39	36%
VIAJE EXTERIOR	20	19%
MEJORAR NIVEL VIDA	13	13%
MEJORAR NIVEL PROFESIONAL	34	32%
	106	100%

OTROS: ** Por ingreso al CNC
* Aspiración a ser docente

4.2 La manera como llegaron al Cecam.

	No. ESTUDIANTES	%
AMIGO	18	27%
VECINO	0	0%
FAMILIAR	21	32%
INTERMEDIO CNC	16	24%
ANUNCIOS PUBLICITARIOS	11	17%
	66	100%

OTROS: * Por el ICP

4.3 Motivación para tomar decisión final de estudiar en el Cecam.

	No. ESTUDIANTES
RECOMENDACIÓN	12
GARANTIAS	2
NIVEL ACADEMICO CNC	6
DOCENTES	5
FACIL DESPLAZAMIENTO	3
METODO ENSEÑANZA	13
CERCANIA	19
PRECIO	4
HORARIOS	6
PROGRAMA INGLES	4
CONVENIO CON U. CAMBRIDGE	1
INSTALACIONES	2
COMPAÑÍA	1
NECESIDAD	4
	82

- Anexo 10 -

Proyecto "Expansión Mercados Regionales"

PROYECTO ALIANZA ESTRATEGICA CECAM – ENTIDAD EDUCATIVA

1. Justificación

El mundo actual se mueve tan rápidamente que ya nos es muy difícil mantener el paso de éste, pero de la misma forma si no lo hacemos, desapareceremos. Es por lo anterior que toda empresa, local, nacional o internacional debe pensarse y proyectarse cómo ser sostenible a futuro.

El Centro de Estudios Cambridge -CECAM, inició sus labores formales en el año 1994, cuando se desprendió una rama directa de la dirección del Colegio Nuevo Cambridge, pero fue solo hasta 1998 cuando sus labores se empezaron a dar a conocer a la comunidad local.

Hoy el centro cuenta con más de 3.000 cursos de inglés ofrecidos entre 1998 y 2002, con lo que entendemos la necesidad latente en la comunidad por el conocimiento no solo de una segunda lengua, sino de la necesidad de capacitación constante.

El flujo de personas servidas y la información generada por éstas, al igual que la competencia y las perspectivas de la compañía como tal, nos dan aviso de la necesidad de diversificación en un mercado bastante competido.

Por todo lo anterior, estamos presentando el proyecto de "Alianza estratégica entre el CECAM y su prestigiosa entidad" para ser evaluado en dos dimensiones, la académica y la administrativa-económica, de tal forma que las dos instituciones se beneficien mutuamente.

2. Objetivo General

"Brindar a las entidades educativas la posibilidad de ampliar los servicios educativos a sus estudiantes y a la comunidad en general mediante la formación básica y avanzada en escritura, lectura, escucha y conversación para obtener proficiencia en inglés, lo que les permita desarrollar destrezas y habilidades en su desarrollo profesional y personal".

3. Objetivos Específicos

- 3.1. Prestar un servicio de excelente calidad en la formación bilingüe a estudiantes y/o área de influencia entidad aliada.

- 3.2. Ampliar servicios ofrecidos por la entidad aliada a sus estudiantes y/o área de influencia.
- 3.3. Ampliar mercado CECAM llevándolo al área de influencia de la entidad aliada.
- 3.4. Ampliar la base de ingresos indirecta de la entidad aliada mediante la alianza con el CECAM.
- 3.5. Permitir a la entidad aliada hacer mejor uso de su capacidad instalada y/o estructura física.

4. Proyecto Educativo

4.1. Marco General

Nuestro programa de inglés tiene claras definiciones en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) en cuanto al motivo por el cual nos dedicamos a la enseñanza de una segunda lengua entre otras actividades. Para ésta definimos cinco visiones dentro de lo que llamamos perspectiva bilingüe, ellas son:

- a) Práctica: La segunda lengua prepara al estudiante para la realidad de la comunicación internacional y para las demandas actuales del mundo globalizado que hoy vivimos.
- b) Social: La segunda lengua goza de alto prestigio y por lo tanto se percibe como una ganancia social.
- c) Académica: La segunda lengua guía horizontes intelectuales y comunicativos de sus estudiantes.
- d) Lingüística: La segunda lengua aporta a la competencia comunicativa del estudiante y es el complemento de la primera lengua, no una amenaza.
- e) Multicultural: La segunda lengua permite al estudiante apreciar la diversidad cultural para comprender el concepto que todos los grupos han contribuido a la sociedad global y así poder entender, valorar y enriquecer la cultura propia.

4.2. Proceso de Enseñanza

Para hacer posible nuestra visión de bilingüe y para que nuestro programa tenga éxito en la vida real, nuestro proceso de enseñanza es el siguiente:

4.2.1. Ubicación de los estudiantes.

El nivel de iniciación de los estudiantes se determina mediante un examen de nivelación realizado en el momento de presentarse a la institución. El examen consta de tres partes: una entrevista oral, una prueba de comprensión de Lectura y una prueba que mide el conocimiento gramatical del estudiante y su vocabulario. La prueba

toma alrededor de 70 minutos. Al final, dada la calificación final, nos permite ubicar de forma acertada al estudiante.

Aquellos estudiantes que por sus escasos conocimientos o por interés propio no deseen presentar el examen serán clasificados como nivel 101(Nivel básico inicial).

4.2.2. Componentes del programa regular.

En los niveles 101 a 109, un período de trabajo semanal, es decir, diez horas de trabajo magistral, incluirá las siguientes clases:

Práctica Gramatical:	1 Período
Conversación:	1 Período
Lectura y Escritura:	1 Período
Multimedia Lab:	1 Período
Práctica Listening:	1 Período

La idea general es poder ofrecer a nuestros alumnos la versatilidad de medios que ofrece la tecnología de punta actual; por lo tanto, se enfatizará en la apropiada utilización de los laboratorios que posee el CECAM.

4.2.3. Textos.

Nuestro texto básico para los niveles primarios es el libro New Interchange, una serie integrada que enfatiza la adquisición del lenguaje dentro de un contexto totalmente conversacional. Los cuatro textos son divididos según nuestros niveles de la siguiente manera:

Intro	Niveles 101 - 103
Libro 1	Niveles 104 - 105
Libro 2	Niveles 106 - 107
Libro 3	Niveles 108 - 109

En los niveles avanzados los estudiantes emplean un texto con lecturas y ejercicios de práctica oral así como ejercicios de práctica de escucha.

4.2.4. Laboratorios Multimedia/Internet

El uso de herramientas tecnológicas son elemento fundamental en el desarrollo de nuestro programa. Nuestras salas de Internet de

alta velocidad le brindan no solo al docente sino también al estudiante la posibilidad mediante diferentes sitios web y software para el aprendizaje de idiomas, poner en práctica lo aprendido en clase e investigar en temas de su propio interés.

4.2.5. Evaluación.

Al final de cada período de cuatro semanas, los estudiantes son evaluados para avanzar al siguiente nivel, esta evaluación se realiza cada final de nivel. Los criterios utilizados para esta evaluación incluyen:

- a. Participación en Clase
- b. Quices y exámenes
- c. Asignación de Tareas
- d. Asistencia.

Además, los estudiantes que terminan los niveles 103, 106 y 109 (las secciones de principiantes, intermedio y avanzado del programa) presentan pruebas escritas y orales para determinar la continuidad en el siguiente nivel.

4.2.6. Cursos conversacionales especiales.

Estos cursos son diseñados para personas que hayan completado su nivel Avanzado (109). Los denotamos con los códigos 201, 202 y 203. Estos cursos buscan que el estudiante que ya tiene un buen manejo del idioma logre sus objetivos individuales de lenguaje y refuerce sus niveles de comunicación. El objetivo primordial del CECAM es llevar a los estudiantes a un nivel de fluidez cercano al de una persona nativa.

4.2.7. Metodología empleada.

Debido a la experiencia que posee nuestro staff administrativo y docente, hemos variado notablemente el pensamiento sobre la forma de enseñar un idioma. Estos cambios nos han llevado al desarrollo de un método llamado "Enseñanza Comunicativa del Idioma". Esta metodología es un conjunto de principios de enseñanza generalmente aceptados entre docentes de idiomas en el mundo entero.

Uno de estos principios es que el lenguaje no es solo un sistema estructurado de reglas, sino una fuente dinámica para la creación

del conocimiento. Esto significa que nuestro método tiende a dar más importancia a las necesidades de nuestros estudiantes en el aprendizaje del idioma que al estudio de la gramática y otras formas Lingüísticas.

La Gramática aún se enseña en nuestras clases comunicativas debido a que nuestros estudiantes necesitan usar correctamente la gramática para que las demás personas les entiendan; sin embargo, nuestro método le da menos importancia al conocimiento gramatical o lingüístico del idioma (al ser capaz el estudiante de recitar una estructura), que al uso efectivo (siendo capaz de integrar una oración que se ajusta a un contexto).

4.3. Elementos Comunes

En resumen, nuestro sistema está dividido de la siguiente manera:

- 4.3.1. **Práctica Gramatical/Hablando:** Esta es la parte gramatical del curso, pero está organizada de forma que el estudiante practique la Gramática en situaciones reales más que en el hecho de aprender reglas gramaticales.
- 4.3.2. **Conversación:** El principal propósito de esta clase es construir la fluidez. En esta parte, los estudiantes tienen la oportunidad de hablar sobre diversos tópicos y aprender un gran vocabulario. Algunos de los temas a tratar dentro de estos cursos implicarán: Usos de la tecnología en el mundo actual, la educación en el siglo XXI, relaciones padres - hijos, etc. Estas prácticas se tratan de hacer en grupos pequeños o en parejas para así disponer de más oportunidades de hablar el idioma.
- 4.3.3. **Lectura:** A través del ejercicio de la lectura, el estudiante mejora su fluidez de lectura, enriquece su conocimiento en cuanto a análisis y síntesis de textos, argumentación, interpretación, etc., mientras practica tareas tales como predecir conclusiones, obtener ideas principales de textos o artículos, deducir, etc.
- 4.3.4. **Escritura:** Al escribir, el estudiante aprende algunas de las principales tareas a realizar tales como desarrollar un párrafo organizado, e invierte parte de su tiempo en proyectos individuales de escritura. El énfasis es tutorial, y el objetivo principal es mejorar la habilidad de cada estudiante para comunicarse mediante la escritura.

- 4.3.5. **Laboratorio de Escucha/Multimedia:** Esta clase es en sí un curso individualizado con énfasis en desarrollar las habilidades para la comprensión del idioma utilizando los diferentes medios audiovisuales que posee el CECAM (audio, video, computadores e Internet) y el diverso software escogido para cada nivel.

5. Plan de Trabajo Básico

“Prestación del servicio educativo en la sede del aliado y con una base de estudiantes propia”

En esta modalidad de trabajo el CECAM mediante la institución educativa se hace responsable por la formación en inglés de los estudiantes inscritos en cualquiera de los programas de la entidad educativa en referencia, para esto, el CECAM se compromete a :

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos pactados.
- ✓ El CECAM reconocerá un valor porcentual por cada alumno, valor que se incrementará a medida que se tengan más estudiantes por grupo. Estos valores se encuentran en la propuesta económica.
- ✓ EL CECAM reconocerá un valor porcentual sobre las ventas de material didáctico. Los valores se encuentran en la propuesta económica.
- ✓ Cumplir eficientemente con la responsabilidad contraída.
- ✓ Escoger el mejor personal docente para su planta de profesores.
- ✓ Otorgar el diploma: “Proficiency In English” a quienes adquieran las competencias requeridas en los niveles programados por el CECAM.
- ✓ Entregar el reporte de calificaciones en los tiempos requeridos y de acuerdo a los requerimientos de la institución.
- ✓ Dejar copia de la historia académica de cada estudiante para la institución.
- ✓ Aportar los laboratorios de Audio e Internet requeridos para el proceso de aprendizaje.
- ✓ Preparar a los estudiantes para la presentación del examen TOEFL mediante programas adicionales al presentado en esta propuesta.
- ✓ Coordinar y ejecutar en mutua colaboración con la entidad contratante del servicio las Jornadas Pedagógicas de Integración las cuales se desarrollarán dos por año en cada establecimiento o concentración de los mismos.

De la misma manera el CECAM requiere del aliado lo siguiente:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos pactados
- ✓ Poner a disposición las aulas necesarias para la prestación del servicio.

- ✓ Poner a disposición Base de estudiantes interesados en los programas.
- ✓ Ser responsable por la publicidad y mercadeo necesario para la divulgación del programa de estudios.
- ✓ Permitir la colocación de la imagen institucional del CECAM en convenio con el aliado.
- ✓ Mantener el valor del programa al público, que es el mismo definido institucionalmente por el CECAM.
- ✓ Tener grupos de estudiantes con un mínimo de 12 estudiantes.
- ✓ Actuar dentro de un criterio de mutua colaboración interinstitucional en beneficio de la población estudiantil y de la imagen institucional de las dos entidades.

6. Plan de Trabajo Alterno

“Prestación del servicio educativo en la sede del aliado y sin base de estudiantes propia”

En esta modalidad de trabajo la institución educativa se compromete por los espacios académicos, de tal forma que el CECAM se haga responsable por la formación en inglés de los estudiantes inscritos sean estudiantes de la entidad educativa en referencia o no, para esto, el CECAM se compromete a :

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos pactados.
- ✓ El CECAM reconocerá un valor porcentual por cada alumno, valor que se incrementará a medida que se tengan más estudiantes por grupo. Estos valores se encuentran en la propuesta económica.
- ✓ EL CECAM reconocerá un valor porcentual sobre las ventas de material didáctico. Los valores se encuentran en la propuesta económica.
- ✓ Hacer un proceso nivelatorio de alta calidad para ubicar a todo el personal en los niveles objetivos de conocimiento.
- ✓ Cumplir eficientemente con la responsabilidad contraída.
- ✓ Escoger el mejor personal docente para su planta de profesores.
- ✓ Otorgar el diploma: “Proficiency In English” a quienes adquieran las competencias requeridas en los niveles programados por el CECAM.
- ✓ Actuar dentro de un criterio de mutua colaboración interinstitucional en beneficio de la población estudiantil y de la imagen institucional de las dos entidades.

De la misma manera el CECAM requiere del aliado lo siguiente:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos pactados
- ✓ Poner a disposición las aulas necesarias para la prestación del servicio.
- ✓ Permitir la colocación de la imagen institucional del CECAM en convenio con el aliado.

- ✓ Mantener el valor del programa al público, que es el mismo definido institucionalmente por el CECAM.
- ✓ Tener grupos de estudiantes con un mínimo de 12 estudiantes.
- ✓ Actuar dentro de un criterio de mutua colaboración interinstitucional en beneficio de la población estudiantil y de la imagen institucional de las dos entidades.

7. Evaluación y Control

Con el fin de llevar a cabo un proceso de aprendizaje de calidad, el CECAM, tiene diseñado para el control de sus procesos, manuales de calidad, procedimientos y políticas, lo que le permitirá a la entidad asegurar el cumplimiento del programa desarrollado.

Igualmente, la entidad educativa está en el derecho de conocer los procesos, formatos y manuales académicos, donde a su vez hacer recomendaciones para se mejoramiento continuo.

8. Propuesta Económica

8.1. Plan de Trabajo Básico

- ✓ Tabla de porcentaje de participación por estudiantes.

CONCEPTO	No de Estudiantes Por Grupo	% de Participación por Alumno
Grupo I	De 12 a 14	8 %
Grupo II	De 15 a 18	10 %
Grupo III	Mas de 18	13 %

- ✓ Venta de material didáctico como libros, casetes, videos, CD's, etc.: 5% del valor facturado y cobrado.

8.2. Plan de Trabajo Alterno

- ✓ Tabla de porcentaje de participación por estudiantes.

CONCEPTO	No de Estudiantes Por Grupo	% de Participación por Alumno
Grupo I	De 12 a 14	6 %
Grupo II	De 15 a 18	7%
Grupo III	Mas de 18	8 %

- ✓ Venta de material didáctico como libros, casetes, videos, CD's, etc.: 5% del valor facturado y cobrado.

- Anexo 11 -

Indicadores de Gestión

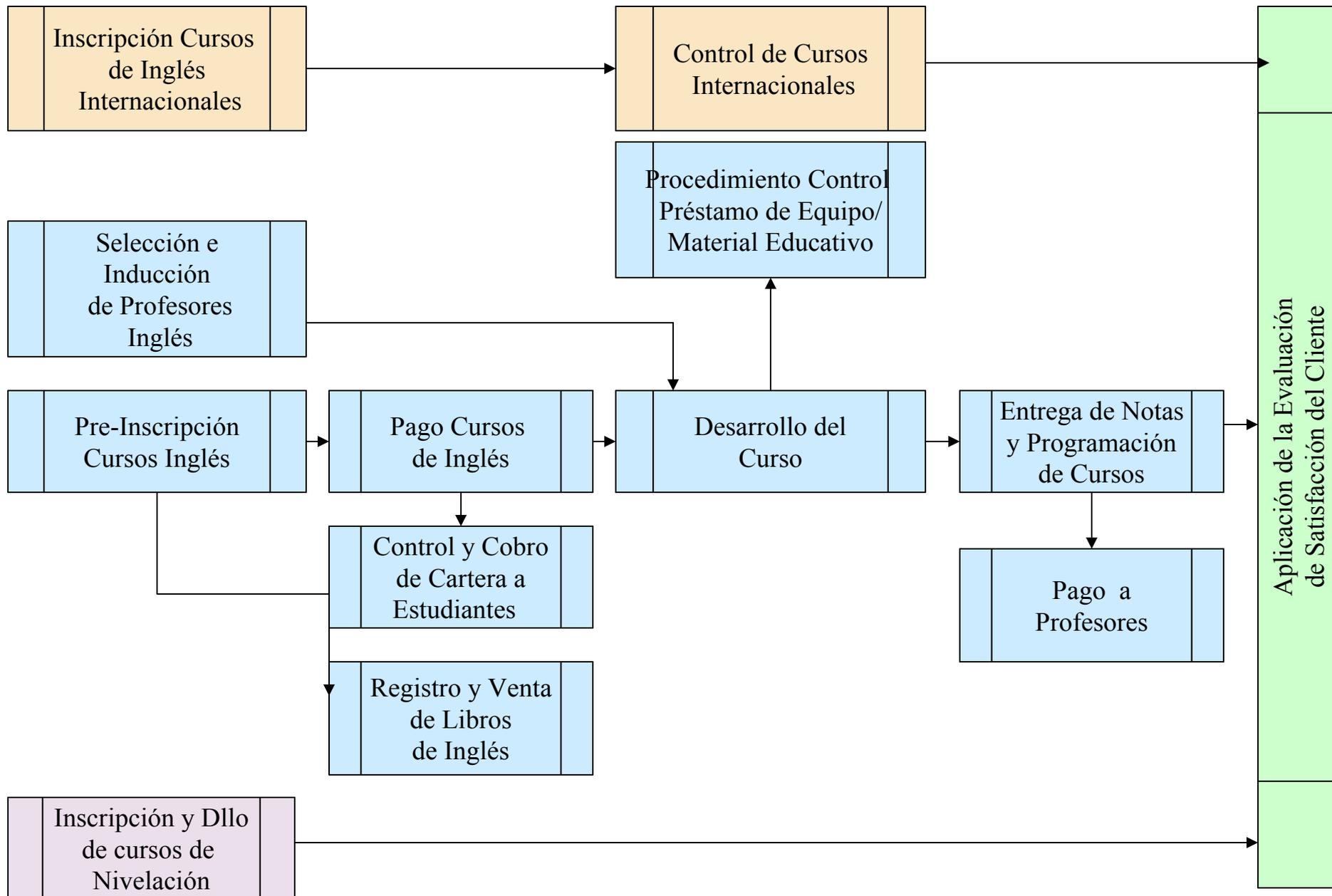
INDICADORES CECAM

CODIGO	PROCEDIMIENTO	INDICADORES	ESTANDARES	MEDICION
SP2.NF.001	Procedimiento Inscripción Cursos de Inglés internacionales	Cotizaciones Entregadas Vs. Ventas Solicitudes Vs. Cotizaciones Tiempo Tiempo desde que el cliente dijo si hasta la fecha efectiva del viaje	Mínimo 50% Mínimo 90% Por Definir	Mensual Mensual Anual
SP2.NF.002	Pre - Inscripción Cursos Inglés	Solicitudes Vs. Pre-Inscripciones	Mínimo 90%	Mensual
SP2.NF.003	Pago cursos de Inglés	Pre- Inscripciones Vs Ventas Facturas Vs Facturas Anuladas Estudiantes Actuales Vs Hojas de Vida	Mínimo 90% Máximo 5% Máximo 5%	Mensual Mensual Mensual
SP2.NF.004	Procedimiento Selección e Inducción de Profesores de Inglés	Indicadores Vs Contrataciones Realizadas	Mínimo 95%	Semestral
SP2.NF.005	Control de Cursos Internacionales	No. De Estudiantes continúan curso Vs Estudiantes que cancelan comisión por tiempo adicional	Mínimo 95%	Semestral
SP2.NF.006	Procedimiento Desarrollo del Curso	No. Visitas realizadas por la Coordinación Académica Vs. No. Cursos Promedio tiempo entrega documentos por el profesor	Mínimo 90% < 48 horas	Mensual Mensual
SP2.NF.008	Control y Cobro de Cartera Estudiantes	Porcentaje de Cartera Vencida	Máximo 5%	
SP2.NF.009	Procedimiento Entrega de Notas y Programación de Cursos	No. Estudiante totales Vs. No. Cursos por nivel		Mensual
SP2.NF.010	Procedimiento Pago a Profesores	Asistencia días de trabajo oficial / Días Asistidos realmente	Mínimo 95%	Mensual
SP2.NF.011	Registro y Venta de Libros de Inglés	Rotación de Inventarios Inventario en Stop		
SP2.NF.012	Inscripción y Desarrollo de Cursos de Nivelación	Solicitud Vs Ventas Ventas Vs Recuperación	Mínimo 90% Mínimo 90%	Mensual

- Anexo 12 -

Mapa de Procedimientos CECAM

MAPA PROCEDIMIENTOS CECAM – Instituto de Lenguas



- Anexo 13 -

Proyecto "Estructura Financiera y Contable"

ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA.

1.- DIAGNOSTICO.

1.1.- PROCESO CONTABLE DEL CECAM.

1.1.1.-DOCUMENTOS FUENTE.

- *Facturas de ventas y Facturas de compras*
- *Recibos de Caja*
- *Memorandos por devoluciones, por débitos o créditos*
- *Cuentas de cobro y memorandos de cursos para cancelar a docentes.*

1.1.2.-PROCEDIMIENTO CONTABLE

➤ REGISTRO DE VENTAS.

Se recibe la planilla diaria con el visto bueno de tesorería, se revisa y pasa a proceso de digitación.

Sé digita la factura de venta, recibos de caja, memorandos débitos o créditos.

➤ REGISTRO DE COMPRAS.

Las facturas de compras: Se liquida la retención en la fuente, se pasa el original a tesorería y la copia a digitación.

➤ LIQUIDACIÓN Y REGISTRO DE PAGOS A DOCENTES

Se reciben los memorandos y cuentas de cobro del CECAM una vez terminado el Curso, se registran en el cuadro base para control de promedios por docentes, sé Revisan los descuentos pendientes y se procede a liquidar el pago de cada docente, se Pasa a tesorería.

La nómina se digita cuando se reciben los comprobantes de pago.

1.1.3.- CONCILIACIONES.

➤ CARTERA

Se lista el informe de cartera del sistema contable y se compara con el informe de cartera entregado por el CECAM.

Se procede a efectuar los ajustes y correcciones respectivas si las hay.

➤ INVENTARIO

Se lista el Kárdex del sistema contable y se compara con el inventario físico del CECAM.

Se procede a efectuar los ajustes y correcciones respectivas si las hay.

1.1.4.- INFORMES.

➤ *Estado de cuenta por alumno*

➤ *Lista de existencias de inventario*

➤ *Movimiento de ventas y de compras de inventario mensual por código*

➤ *Informe mensual de gastos y de ingresos por centro de costos.*

➤ *Estado de cuenta de proveedores.*

1.2.- SISTEMA CONTABLE.

1.2.1.- TIMAX. *Actualmente en proceso de sustitución para dar paso al SIIGO, proceso que se estima terminara a fines del año 2.002.*

1.2.1.- SIIGO.

Se caracteriza por ser un sistema basado en documentos fuente (Facturas, Recibos de Caja, Cheques, etc.), mediante la elaboración de los documentos directamente en una terminal de computador se actualizan en línea y tiempo

real todos los registros en los módulos de Cartera, Cuentas por Pagar, Inventarios, Ventas y Contabilidad.

Algunas de las ventajas que permite este Sistema son:

- ❖ Es Integrado.*
- ❖ Manejo de cuatro Dígitos.*
- ❖ Contiene las ultimas Normas Tributarias y permite su actualización Tributaria.*
- ❖ Permite el Diseño Personalizado de Documentos.*
- ❖ Permite el Diseño personalizado de Documentos.*
- ❖ No requiere cerrar el mes a año Contable par seguir trabajando en otro.*
- ❖ Permite el Nivel de desagregación de información por cuentas del PUC, Centros de Costos, Sub-centros, Bodegas Sucursales.*
- ❖ Registra todas las transacciones y visualiza todas las transacciones en 99 monedas.*
- ❖ Permite migrar la información a otros programas como: Hojas electrónicas, procesadores de palabras, base de datos.*
- ❖ No permite perdidas de archivos, ni de actualizaciones en caída de luz o del sistema.*
- ❖ Utiliza múltiples claves de acceso definidos por el Administrador del sistema.*
- ❖ Soporte Vía Telefónica*
- ❖ Soporte Vía MODEM.*
- ❖ Garantía de Funcionamiento permanente.*

1.2.1.1.- Contabilidad.

1.2.1.2.- Cuentas por Pagar.

1.2.1.3.- Cuentas por Cobrar. Permite conocer en cualquier momento quien nos debe, cuanto, a que fecha y cual es el valor de la cartera vencida y por vencer. Además permite tener información como nombre del representante legal, Dirección, teléfonos, fax, apartado aéreo, e-mail, observaciones, etc.

- 1.2.1.4.- Proveedores.
- 1.2.1.5.- Inventarios.
- 1.2.1.6.- Nomina.
- 1.2.1.7. Activos fijos.
- 1.2.1.8.- Cartera Académica.
- 1.2.1.9.- Modulo Gerente.
- 1.2.1.10.- Elaboración de Documentos. Se tienen tres Modelos de Elaboración de documentos Estándar, Formas Minerva y Generador de Documentos.

1.2.3.-PROCESO DE TRANSICIÓN. En la actualidad estamos en un proceso de migración del sistema actual TIMAX a SIIGO.

1.3.- SISTEMA PRESUPUESTAL. Actualmente el CECAM tiene presupuesto independiente del Colegio y el esta configurado de la siguiente forma:

- 1.- Ingresos.
 - 1.1.- ingresos Directos del CECAM
 - 1.2.- Ingresos Indirectos del CECAM.
 - 1.3.- Recursos del Balance.

- 2.3.- Egresos Directos CECAM.
 - 2.1.- Personal.
 - 2.2.- Generales.
 - 2.3.- Programas por Donaciones.
 - 2.4.- Servicio de la Deuda.
 - 2.5.- Inversión.

1.4.- SISTEMA DE TESORERIA. Posee una caja a la cual CECAM la reporta planilla y entrega dineros con frecuencia diaria.

1.5. - REVISORIA FISCAL. Actualmente se efectúa la revisoria fiscal básica de los documentos. al igual que los efectuados en el Colegio y de manera general a la FUNDACION

1.6.- CONTROL INTERNO. En la actualidad se esta en el proceso de selección y contratación del funcionario que se encargue de estas actividades por no contamos con ella.

2.- PROPUESTA.

2.1.- SISTEMA CONTABLE.

- ❑ *Se modifique la Estructura de Distribución de Costos Indirectos que se tiene actualmente y se manejen bajo una propuesta de participación de excedentes.*
- ❑ *Se trabaje para año 2.003 sobre la colocación de un terminal en el CECAM para que ingrese su información al sistema en forma directa.*
- ❑ *Se efectúe para el año 2.003 el cambio o actualización del actual servidor de Contabilidad, con el propósito que soporte las nuevas terminales y el incremento del volumen de la información procesada.*
- ❑ *En el segundo Semestre de este año se coloque en funcionamiento la terminal de la Tesorería y Facturación.*
- ❑ *Se efectúe Capacitación y aplicación del Modulo Gerencia de SIIGO.*
- ❑ *Mejorar los sistemas internos de manejo de Inventarios.*

2.2.- SISTEMA PRESUPUESTAL.

- ❑ *En el segundo semestre se desarrolle una aplicación que sustituya la que actualmente se tiene para la ejecución presupuestal, bajo una plataforma o lenguaje mas seguro y maneje niveles de seguridad.*

2.3.- SISTEMA DE TESORERIA.

- ❑ *Mejorar el sistema de manejo de tesorería actual y prever una opción de Tesorería auxiliar.*

2.4.- SISTEMA DE AUDITORIA.

- ❑ *Bajo los mismos parámetros actuales, con la opción de mejorar la intensidad horaria.*

2.5. - SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- ❑ *Implementacion a partir del Segundo semestre del Control interno.*
- ❑ *Mejoramiento del sistema de Inventario de libros, cassettes, CD, etc que en la actualidad presenta inconvenientes.*

2.6.- SISTEMA GERENCIAL.

- ❑ *Definir las necesidades de la Direccion General.*
- ❑ *Definir las necesidades de la Coordinación de Operaciones.*
- ❑ *Definir las necesidades de la Dirección del CECAM.*
- ❑ *Definir las necesidades de la Coordinación Administrativa.*
- ❑ *Confrontar con Modulo Gerencial del SIIGO.*
- ❑ *Definir indicadores de Gestion.*
- ❑ *Implementar Indicadores de Gestión.*
- ❑ *Implementar Indicadores de Procesos.*
- ❑ *Aplicación y Generación de reportes Gerenciales*

- Anexo 14 -

Investigación "Sistema de Compensación Externo"

INVESTIGACION COMPETENCIA
SISTEMA DE COMPENSACION LABORAL



Población. Nueve institutos de idiomas considerados la competencia directa
Metodología: Entrevistas personales/Visitas de campo

INSTITUTO	SALARIO	CONV. HORAS	TIPO CONTRATO	H. TRABAJO	CAPACITACION	VIAJES	OTROS	OBSERVACIONES
IDIOMAS DE LA UIS	\$375.000 mens. por curso de 40 h.	9375 hora	Prestación Servicios	Según cursos	Permanente	Capacit.	Concursos a Coordinador	Más de tres cursos - nómina \$375.000 por curso
COLOMBO AMERICANO		8000 hora	Prestación Servicios	Según cursos	NO	-----	-----	Aumento salarial anual
INSTITUTO MEYER		5400 hora	Laboral	-----	2 horas semanales	-----	Asensos a coordinador	Traslados a nivel nacional
PANAMERICANO		10000 hora	Laboral	-----	NO	-----	-----	Reuniones frecuentes
CELAJ		8000 hora	Prestación Servicios	-----	Iniciar labores	-----	-----	No hay beneficios adicionales
PRAXIS	\$680.000 Tiempo completo	4857 hora T.C.	Prestación Servicios	7 horas diaria.	1 mes	-----	-----	
	\$340.000 Medio Tiempo	4857 hora M.T.	Prestación Servicios	3.5 horas diari.	1 mes	-----	-----	
IDEI		7700 hora	Prestación Servicios	Según cursos	-----	Si	-----	
OBM	\$700.000 Tiempo completo	3888 hora	Laboral	8 horas diarias	-----	-----	-----	
AMERICAN CORPORATIO	NO DIERON INFORMACION							

- Anexo 15 -

Investigación "Sistema de Compensación Interna"

INVESTIGACION SOBRE EXPECTATIVAS FRENTE AL SISTEMA DE COMPENSACION



Población: 19 docentes

Recolección información: Cuestionario

1. Numeración en orden de importancia de los elementos que conforman la compensación laboral.

ORDEN	ELEMENTO	No. DOCENTES	%
1	ESTABILIDAD LABORAL	10	53%
2	SALARIO	4	21%
3	CAPACITACION	2	11%
4	TIPO DE CONTRATO	1	5%
5	RECONOCIMIENTO	1	5%
6	GARANTIAS LABORALES	1	5%
7	HORAS TRABAJO	0	0
8	BONIFICACIONES	0	0
9	VIAJES	0	0
		19	100%

2. Nivel de satisfacción que genera el salario frente a la labor realizada.

ESTADO	No. DOCENTES	%
PLENA SATISFACCION	0	0
SATISFACCION	9	48%
MEDIANA SATISFACCION	9	48%
INSATISFACCION	1	4%
	19	100%

3. Tipos de contrato que tienen actualmente.

TIPO CONTRATO	No. DOCENTES
VERBAL	1
PRESTACION SERVICIOS	5
LABORAL	2
PROFESOR	1
NOMINA	4
CONFIANZA MUTUA	3
POR CURSOS QUE SALGAN	1
HORA CATEDRA	1
HORAS CUMPLIDAS	1
	19

4. Nivel de satisfacción frente al tipo de contrato.

ESTADO	No. DOCENTES	%
SATISFECHO	15	79%
INSATISFECHO	3	17%
OTRO (Medianamente satisfecho)	1	4%
	19	100%

5. Preferencias frente al tipo de contrato que se desea.

TIPO CONTRATO	No. DOCENTES	%
CONTRATO ACTUAL	1	5%
CONTRATO ANUAL	1	5%
CONTRATO INDEPENDIENTE No. ESTUDIANTES	1	5%
CONTRATO INDEFINIDO	2	10%
CONTRATO POR HORAS FIJO	1	5%
CONTRATO LABORAL	5	27%
CONTRATO ESCRITO	1	5%
CONTRATO POR PRESTACION SERVICIOS	1	5%
NO SABE-NO RESPONDE	6	33%
	19	100%

6. ¿Cuál sería su expectativa de salario?

EXPECTATIVA SALARIO	No. DOCENTES
\$20000 POR HORA	2
\$12000 POR HORA	3
\$10000 POR HORA	1
ENTRE \$1.200.000 Y \$1.000.000	3
\$200.000 COMPLETOS	2

- OTROS:
- * Salario básico mayor al actual con bonificaciones
 - * Un salario justo **
 - * Salario sin retención en la fuente
 - * Definido de acuerdo al nivel de conocimientos
 - * Mejor paga la hora **

7. Preferencias escogidas como complemento de la remuneración.

PREFERENCIAS	No. DOCENTES
CAPACITACION	11
BONIFICACION	8
ESTABILIDAD LABORAL	7
VIAJES	5
PLANES ASCENSO	4
GARANTIAS LABORALES	2
RECONOCIMIENTO	1

- Anexo 16 –

Propuesta "Sistema de Compensación"

COMPARATIVO DE RESULTADOS DE BENCHMARKING, ESPERATIVAS DE NUESTROS DOCENTES Y PROPUESTA EN SISTEMA DE COMPENSACION LABORAL

INSTITUTO	CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA COMPENSACION ACTUAL			Expectativas en Compensacion	CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA COMPENSACION PROPUESTA		
	Remuneracion	Tipo Contrato	Factores Adicionales		Remuneracion	Tipo Contrato	Factores Adicionales
IDIOMAS DE LA UIS	9,375 HORA	Prestación Servicios	Capacitacion, Ascenso Coordinador, + 3 cursos Nomina				
COLOMBO AMERICANO	8,000 HORA	Prestación Servicios					
INSTITUTO MEYER	5,400 HORA	Laboral	Capacitacio 2 Horas semanales, Ascensos y traslados nacionales				
PANAMERICANO	10,000 HORA	Laboral					
CELAI	8,000 HORA	Prestación Servicios					
PRAXIS	4,857 HORA T.COMPLETO 4,857 HORA MEDIO TIEMPO	Prestación Servicios Prestación Servicios	Un mes				
IDEI	7,700 HORA	Prestación Servicios	Viajes				
OBM	3,888 HORA	Laboral					
CECAM	6,500 HORA	Laboral Area M.	<input type="checkbox"/> Estabilidad Laboral (53%)	6,500 HORA	Laboral Area M.	* Capacitacion 4 Horas/Mes	
	7,300 HORA	Laboral Area M. >10	<input type="checkbox"/> Salario (21 %)	7,300 HORA	Laboral Area M. >10	* Capacitacion 4 Horas/Mes	
	9,100 HORA	Laboral Fuera Area M.	<input type="checkbox"/> Capacitacion (11%)	9,100 HORA	Laboral Fuera Area M.	* Capacitacion 4 Horas/Mes	
			<input type="checkbox"/> Contrato prestacion Servicios	550,000 Medio Tiempo (102 Horas/Mes)	Laboral Area M.etropolitana	* 6 Horas mes para capacitacion y Clubes - Soporte - Oficina	
				1,000,000 Tiempo Completo (204 Horas/Mes)	Laboral Area Metropolitana	* 12 Horas mes para capacitacion y Clubes - Soporte - Oficina	
	8,500 HORA	Prestacion Servicio 7	<input type="checkbox"/> Contrato por Nomina o Laboral	8,500 HORA	Prestacion Servicio 7	* Capacitacion 4 Horas/Mes	
	9,000 HORA	Prestacion Servicio 8	<input type="checkbox"/> \$12,000 / Hora	9,000 HORA	Prestacion Servicio 8	* Capacitacion 4 Horas/Mes	
	9,500 HORA	Prestacion Servicio 9	<input type="checkbox"/> Ingr. de \$1,000,000.00 y \$1,200,000.00	9,500 HORA	Prestacion Servicio 9	* Capacitacion 4 Horas/Mes	
10,000 HORA	Prestacion Servicio 10 +	<input type="checkbox"/>	10,000 HORA	Prestacion Servicio 10 +	* Capacitacion 4 Horas/Mes		