

**Trabajo de Grado**

**Aplicación de un Modelo de Servicio de Consultoría Especializada en Mercadeo Educativo  
para Mercaedu SAS**

**Por**

**Juan Felipe Mejía Giraldo**

**Tutor**

**Mg. Mery Rocío Palacio Saldarriaga**

**Institución Universitaria Esumer**

**Maestría en Mercadeo**

**Medellín**

**2013**

## Contenido

Resumen Ejecutivo	6.
<b>Parte I</b>	
Introducción	10.
1. La Empresa	12.
2. El Problema	14.
3. Objetivos	16.
3.1. <i>Objetivo General</i>	16.
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	16.
4. Marco de Referencia	17.
4.1. <i>Servicio</i>	17.
4.2. <i>La Consultoría</i>	19.
4.3. <i>La Subcontratación</i>	21.
4.4. <i>Gestión del talento humano y del conocimiento</i>	22.
<b>Parte II</b>	
5. Marco Metodológico	24.
5.1. <i>Técnicas de investigación</i>	24.
6. Análisis e Interpretación de Resultados	26.
6.1. <i>Análisis de Factores del Entorno Externo</i>	26.
6.1.1. <i>Revisión de fuentes secundarias</i>	27.
6.1.2. <i>Análisis de Variables</i>	31.
6.1.3. <i>EsquemaUSICARD</i>	34.
6.1.4. <i>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	36.
6.1.5. <i>Benchmarking</i>	38.
6.1.5.1. <i>Análisis del referente Asesorías y Soluciones   Integrales en Salud</i>	39.
6.1.5.2. <i>Análisis del referente Institución Universitaria Esumer</i>	40.
6.2. <i>Análisis de Factores del Entorno Interno</i>	48.
6.3. <i>Análisis Competitivo</i>	50.
6.3.1. <i>Matriz y Estrategias DOFA</i>	50.
6.4. <i>Mapa de Problemas</i>	52.
6.5. <i>Plan de Mejoramiento</i>	53.
6.6. <i>Formulación de Ruta de Soluciones</i>	55.
6.6.1. <i>Lineamientos para la aplicación de un Modelo de Servicio   de Consultoría Especializada para Mercaedu</i>	55.
6.6.1.1. <i>Visión marco formadora</i>	55.
6.6.1.2. <i>Investigación Aprendizaje</i>	55.
6.6.1.3. <i>Consultoría</i>	56.
6.6.1.4. <i>Enseñanza</i>	56.
6.6.1.5. <i>Personas</i>	56.
6.6.1.6. <i>Modelo de servicio</i>	58.
6.6.2. <i>Parámetros de identidad, control y de sistematización para la   oferta del servicio de consultoría en mercadeo educativo</i>	61.
6.6.2.1. <i>Parámetros de identidad</i>	61.
6.6.2.2. <i>Parámetros de control</i>	62.

6.6.2.3. <i>Parámetros de sistematización</i>	62.
<b>Parte III</b>	
7. Presupuesto para la Implementación del Modelo de Servicio	64.
8. Costos de la Consultoría	65.
9. Conclusiones y Recomendaciones	66.
10. Referencias Bibliográficas	68.
<b>Parte IV</b>	
Apéndices	70.

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Elementos del proceso de servicio	18.
Figura 2. Estudiantes matriculados en educación superior en Colombia a 2009	27.
Figura 3. Instituciones de educación superior en Colombia a 2009	28.
Figura 4. Estudiantes matriculados en educación superior en Antioquia a 2009	28.
Figura 5. Egresados de educación superior en Medellín a 2010	29.
Figura 6. Deserción universitaria por departamentos a 2012	30.
Figura 7. Lineamientos modelo de consultoría Mercaedu SAS	57.
Figura 8. Modelo de Servicio Mercaedu SAS	58.

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Esquema USICARD	35.
Tabla 2. Matriz DOFA	51.
Tabla 3. Factores de Éxito	52.
Tabla 4. Principales Problemas y su prioridad de solución	52.
Tabla 5. Propuesta de solución a los principales problemas	54.
Tabla 6. Presupuesto para la implementación del Modelo de Servicio	63.
Tabla 7. Costos de la Consultoría	65.

## Resumen ejecutivo

Mercaedu SAS es una empresa especializada en mercadeo educativo, la cual fue fundada hace dos años por un grupo de personas con experiencia, docente y administrativa, en el sector de los servicios educativos, a partir de un plan de negocios realizado por uno de los socios como proyecto de grado de su Especialización en Gerencia de Mercadeo y que luego fue validado por el programa de emprendimiento Ciudad E de la Alcaldía de Medellín (2010). La compañía actualmente cuenta con un plan de marketing, que vislumbra (con base en el plan estratégico de la empresa) posicionar a Mercaedu como una consultora especializada en mercadeo educativo.

La empresa se encuentra en una fase de introducción dentro de su ciclo de vida, su cubrimiento es el Valle de Aburrá y cuenta a la fecha con solo un cliente: la Institución Universitaria Esumer. Como tal, el mercado objetivo de Mercaedu está integrado por las instituciones de educación superior, de formación técnica laboral y para el desarrollo humano, centros de idiomas, de capacitación en oficios y los colegios privados, sin embargo por ahora está centrando su atención en las instituciones de educación superior.

En el plan de mercadeo se tiene establecido en términos generales fortalecer la relación con las asociaciones de colegios, con el fin de iniciar la oferta de acciones y medios que relacionen a los estudiantes de bachillerato con las instituciones de educación postsecundaria, con el fin de irse perfilando ante el mercado como una empresa especializada en mercadeo educativo, para lo cual ofrece los siguientes servicios:

- **Fidelización:** diseño de estrategias de mercadeo para fortalecer las relaciones de valor con estudiantes y egresados.
- **Captación:** diseño de estrategias de mercadeo para la consecución de prospectos para programas académicos y otros servicios educativos.

- **Investigación:** diseño de estudios de mercado especializados para instituciones educativas.
- **Planeación:** diseño de planes de mercadeo y promoción para instituciones de servicios educativos.

Del mismo modo, gracias a una alianza que tiene la empresa con Conaced Antioquia (principal asociación de colegios del departamento) ofrece servicios de comunicación publicitaria, como lo son boletines electrónicos enviados a estudiantes de colegio y una revista de orientación vocacional.

Gracias a esta alianza Mercaedu ha podido salir al mercado con la oferta de pauta, lo cual no es la esencia del negocio de la empresa, que se vislumbra a corto plazo como una consultora en marketing educativo y no como una agencia o una central de medios.

Frente a la competencia, se puede decir que Mercaedu está “creando” una nueva categoría: consultoría especializada en mercadeo educativo, por lo menos a lo que el Valle de Aburrá se refiere. Sin embargo existen empresas de investigación de mercados, consultoras en mercadeo, agencias de publicidad y consultores individuales que, en cierta medida, pueden ofrecer servicios similares, tales como *Edumarketing* (consultora con sede en Chía, Cundinamarca), *Sancórdoba Creative Group* (consultora con sede en Armenia, Quindío), *Indemer* (empresa de investigación de mercados con sede en Medellín, Antioquia), *Analistas de medios* (agencia de publicidad con sede en Medellín, Antioquia), entre otras. Estas últimas, si bien tienen sede y clientes en el Valle de Aburrá, no son especializadas en mercadeo educativo.

La empresa desde su plan de negocio vislumbró que, para poder desarrollar proyectos de consultoría en instituciones de educación requeriría de la contratación de consultores externos, debido a la multiplicidad de posibles necesidades que puedan tener los clientes de la organización. Es por esto que inicialmente Mercaedu planteó como su mayor dificultad actual la necesidad de tercerizar el Core Business de la empresa, sin embargo, el diagnóstico inicial arrojó

que el problema esencial, más allá del tema de contratación, era que la empresa no contaba con un modelo de servicio que le permitiera desarrollar proyectos de asesoría como marca, lo que la hacía dependiente de los consultores, fueran éstos empleados o prestadores de servicios ocasionales.

En este orden de ideas, la problemática detectada fue precisamente cómo aplicar un modelo de consultoría, con el fin de penetrar el mercado del Valle de Aburrá y ser reconocida como una consultora especializada en mercadeo educativo, operando como marca y ofreciendo este servicio de asesoría a partir de la subcontratación de consultores, sin que esto afecte la imagen de la empresa y sus procesos, teniendo en cuenta los riesgos de control que se presentan en estas situaciones, planteando un modelo servicio diferenciador, que se convierta en el *know how* de la empresa, más allá de los consultores que contrate.

En este sentido, el objetivo planteado a partir del diagnóstico fue determinar los lineamientos para la aplicación por parte de Mercaedu de un modelo de servicio de consultoría especializada en mercadeo educativo (con base en la subcontratación de consultores), con el fin de dar respuesta a las diversas necesidades y requerimientos que pueden surgir sobre este tema por parte de instituciones de servicios educativos, a partir de un diagnóstico y su correspondiente validación, por medio del análisis de los factores externos e internos de la organización, análisis competitivo y el planteamiento de parámetros de identidad, control y de sistematización para la oferta del servicio de consultoría en mercadeo educativo.

Para esto se empleó una metodología de investigación aplicada y constructivista, privilegiando el conocimiento de la empresa, pero orientado bajo la lógica externa del asesor, tanto en cuanto al conocimiento como en la aplicación del mismo para analizar la situación de la empresa y diseñar una propuesta de solución. Para esto, inicialmente se consultaron fuentes secundarias relacionadas con cifras del sector educativo, análisis de variables bajo el método prospectivo y fuentes primarias de la empresa y externas a ésta.

Entre los hallazgos más representativos encontrados en el proceso está que la empresa se



desenvuelve en un sector (educativo) con ciertas especificidades, cuyos clientes demandan estrategias de mercadeo extremadamente precisas para las necesidades de la categoría, por esta razón es clave fortalecer la ventaja competitiva de la empresa: especialidad en mercadeo educativo y potencializar ese valor en todos los “momentos de verdad” del modelo de servicio planteado para Mercaedu.

Es por esto que se evidenció que contar con un modelo de consultoría propio, que responda a los procesos naturales de todo ejercicio de consultoría, pero que igualmente tenga relación con características de procesos académicos; le permite a Mercaedu tener un mayor control del proceso y una dependencia no tan significativa de determinado consultor, lo que redundaría en aportar al posicionamiento que busca la empresa, en virtud de ser reconocida como una marca especializada en este tema, teniendo en cuenta que en el Valle de Aburrá no se detecta hasta el momento una empresa similar (en su grado de especialización), lo que vislumbra una gran oportunidad de mercado para Mercaedu.

Este modelo, según lo evidenciado en el mapa de problemas, da cuenta de situaciones como la dependencia de consultores externos y la capacidad de respuesta limitada a solicitudes de clientes, lo que permite afrontar de entrada una situación que podría afectar resultados futuros de la empresa, tanto en la gestión de los clientes como en su posicionamiento.

El presupuesto estimado para la implementación de este modelo es de \$32.000.000.

## **Parte I**

### **Introducción**

El presente informe de consultoría tiene como fin establecer las opciones de aplicación de un modelo de servicio para la consultora Mercaedu SAS, especializada en mercadeo educativo, y que tiene establecido en su plan de negocio ser reconocida como tal en el Valle de Aburrá.

La empresa desde su plan de negocio vislumbró que, para poder desarrollar proyectos de consultoría en instituciones de educación requeriría de la contratación de consultores externos, debido a la multiplicidad de posibles necesidades que puedan tener los clientes de la organización. Es por esto que inicialmente Mercaedu planteó como su mayor dificultad actual la necesidad de tercerizar el Core Business de la empresa, sin embargo, el diagnóstico inicial arrojó que el problema esencial, más allá del tema de contratación, era que la empresa no contaba con un modelo de servicio que le permitiera desarrollar proyectos de asesoría como marca, lo que la hacía dependiente de los consultores, fueran éstos empleados o prestadores de servicios ocasionales.

Si bien Mercaedu en la actualidad sólo cuenta con un cliente (lo que está establecido en el plan de mercadeo de la empresa para su fase de introducción al mercado), es clara la importancia de la educación tanto para el desarrollo social como económico. Por esta razón, ha sido igualmente clave en el último tiempo determinar, de forma estratégica, la oferta de programas académicos de educación superior, con el fin de que cada vez más personas se formen en profesiones que tengan pertinencia y que estén alineadas con los planes de desarrollo del país. Sin embargo, es evidente que mucha de esta oferta académica, si se quiere novedosa, no ha sido correspondida con un demanda significativa, lo que se acentúa con que la educación superior, tradicionalmente, no ha sido un sector que se destaque en el desarrollo de estrategias de mercadeo, ya que las instituciones educativas han contado con una demanda constante para sus programas tradicionales.

A pesar de esto, debido a tendencias como el aumento de instituciones de educación superior y del desarrollo humano (entre otras de formación postsecundaria), incremento de programas y de oferta académica e indicadores como continuidad del bachillerato a la educación superior y niveles de deserción; el sector educativo ha evidenciado la importancia de desarrollar estrategias para la captación y retención de estudiantes, sustentados en cifras del mercado.

El asunto radica en que, si bien es complejo denominar al estudiante como “cliente”, es claro que es éste quien accede y elige un programa de educación superior (influenciado por diversas variables), por lo cual es crucial que la oferta académica de las instituciones de este tipo responda a criterios de desarrollo competitivo, y también guarde relación e interés con lo que demanda este mercado.

En este sentido, el presente trabajo se realizó con el ánimo de plantear las opciones de aplicación de un modelo de consultoría especializada en mercadeo educativo, que la sirva a la empresa Mercaedu SAS para suplir las necesidades de este tipo que presenten sus clientes y a estos mismos, las Instituciones de Educación, para mejorar su pertinencia y relación con un mercado cada vez más competido y complejo.

Para esto se aplicó un modelo de consultoría de investigación aplicada y constructivista, privilegiando el conocimiento de la empresa, pero orientado bajo la lógica externa del asesor, tanto en cuanto al conocimiento, como en la aplicación del mismo para analizar la situación de la empresa y diseñar una propuesta de solución enmarcada en este modelo de servicio.

## 1. La Empresa

Mercaedu SAS es una empresa localizada en Medellín (Colombia) especializada en mercadeo educativo, la cual fue fundada en 2010 por dos personas con experiencia, docente y administrativa, en el sector de los servicios educativos, a partir de un plan de negocios realizado por uno de los socios como proyecto de grado de su Especialización en Gerencia de Mercadeo y que luego fue validado por el programa de emprendimiento Ciudad E de la Alcaldía de Medellín (2010).

La empresa se encuentra en una fase de introducción en su ciclo de vida, su cubrimiento es el Valle de Aburrá y cuenta a la fecha con solo un cliente: la Institución Universitaria Esumer (lo que está establecido en el plan de mercadeo de la empresa para su fase de introducción al mercado). Como tal, el mercado objetivo de Mercaedu está integrado por las instituciones de educación superior, de formación técnica laboral y para el desarrollo humano, centros de idiomas, de capacitación en oficios y los colegios privados, sin embargo por ahora está centrando su atención en las instituciones de educación superior del Valle de Aburrá.

Gracias a una alianza que tiene la empresa con Conaced Antioquia (principal asociación de colegios del departamento), actualmente ésta ofrece servicios de comunicación publicitaria, como lo son boletines electrónicos enviados a estudiantes de colegio y una revista de orientación vocacional.

En el plan de mercadeo para 2012-2013, Mercaedu tiene establecido en términos generales fortalecer la relación con las asociaciones de colegios, con el fin de iniciar la oferta de acciones y medios que relacionen a los estudiantes de bachillerato con las instituciones de educación postsecundaria, con el fin de irse perfilando ante el mercado como una empresa especializada en consultoría en mercadeo educativo, para lo cual ofrece los siguientes servicios:

- Fidelización: diseño de estrategias de mercadeo para fortalecer las relaciones de valor con estudiantes y egresados.

- Captación: diseño de estrategias de mercadeo para la consecución de prospectos para programas académicos y otros servicios educativos.
- Investigación: diseño de estudios de mercado especializados para instituciones educativas.
- Planeación: diseño de planes de mercadeo y promoción para instituciones de servicios educativos.

Estos servicios se prestan a las instituciones educativas mediante consultores internos de la empresa y externos a ésta, contratados para tal fin y según las necesidades puntuales de cada caso.

Frente a la competencia, se puede decir que Mercaedu está “creando” una nueva categoría: consultoría especializada en mercadeo educativo, por lo menos a lo que el Valle de Aburrá se refiere. Sin embargo existen empresas de investigación de mercado, consultoras en mercadeo, agencias de publicidad y consultores individuales que, en cierta medida, pueden ofrecer servicios similares, tales como *Edumarketing* (consultora con sede en Chía, Cundinamarca), *Sancórdoba Creative Group* (consultora con sede en Armenia, Quindío), *Indemer* (empresa de investigación de mercados con sede en Medellín, Antioquia), *Analistas de medios* (agencia de publicidad con sede en Medellín, Antioquia), entre otras. Estas últimas, si bien tienen sede y clientes en el Valle de Aburrá, no son especializadas en mercadeo educativo.

## 2. El Problema

La presente intervención está enmarcada en la identificación de la problemática que tiene la empresa Mercaedu SAS, especializada en consultoría en marketing educativo, de no contar con un modelo de servicio propio para el desarrollo de proyectos de asesoría para instituciones educativas, lo que la puede hacer dependiente de modelos personales que apliquen los consultores contratados por la empresa para cada caso.

Inicialmente la empresa planteó la problemática de tener que soportar su servicio de asesoría, en muchos casos, en consultores externos a la empresa y que pueden ser nuevos en su relación con la organización o que su frecuencia de contratación es baja y casi que esporádica. Además, cada consultor puede tener un modelo de servicio personal, lo que puede generar, según lo planteó inicialmente la empresa, una pérdida de identidad de marca y afectar el posicionamiento de ésta ante su mercado.

En este sentido, Mercaedu ha detectado los posibles riesgos de aplicar un modelo de servicio basado en la subcontratación de consultores expertos en diversos temas de mercadeo educativo, y también las ventajas en términos de mercadeo y financieros, beneficios que se consideran mayores pero que no eliminan de entrada las posibles consecuencias negativas de su aplicación.

Lo que se busca, por tanto es, además de analizar el aporte de modelos gerenciales de la gestión del talento humano y del conocimiento, cómo identificar lineamientos para la oferta de un servicio de consultoría en mercadeo educativo, reduciendo al máximo estos riesgos, con el fin de que la empresa pueda operar con un modelo basado en la subcontratación de consultores externos sin afectar su identidad de marca y manteniendo homogeneidad en la calidad de su servicio.

Para la empresa es claro que su ventaja competitiva es la experticia, relación y conocimiento en el sector educativo, sin embargo también le es claro que el equipo de base interno con el que cuenta la organización no es experto en todos los frentes que se desprenden de la gestión mercadológica de las instituciones de servicios educativos, por lo cual, por factores

administrativos y comerciales, le es más eficiente subcontratar consultores, los cuales posibilitarán la relación comercial por su trayectoria y experiencia en determinado tema de mercadeo educativo y cuyo costo será menor por prestación de servicios.

En este sentido, los riesgos asociados de dicho modelo son que la marca pase a un segundo plano por debajo del consultor (relación comercial), que éste aplique modelos personales que no reflejen la filosofía de trabajo de Mercaedu y que el aprendizaje que se genera en todo proceso de asesoría no le quede a la empresa y por tanto no pueda fortalecer y mejorar sus procesos ni mantener un nivel adecuado de calidad en el servicio.

### **3. Objetivos**

#### *3.1. Objetivo General*

Determinar los lineamientos para la aplicación por parte de Mercaedu de un modelo de servicio de consultoría especializada en mercadeo educativo (con base en la subcontratación de consultores), con el fin de dar respuesta a las diversas necesidades y requerimientos que pueden surgir sobre este tema por parte de instituciones de servicios educativos, a partir de un diagnóstico y su correspondiente validación.

#### *3.2. Objetivos Específicos*

- Analizar los factores del entorno externo de la organización y su impacto sobre su gestión (oportunidades y amenazas).
- Estudiar los factores internos de la organización, así como sus recursos y capacidades (fortalezas y debilidades).
- Establecer un análisis competitivo de Mercaedu, con base en los factores del entorno externo e interno de la organización y su ventaja competitiva.
- Formular lineamientos para la aplicación del modelo de servicio más conveniente para Mercaedu, a partir del análisis del mapa de problemas y el plan de mejoramiento.
- Establecer parámetros de identidad, control y de sistematización para la oferta del servicio de consultoría en mercadeo educativo.
- Establecer los costos para la implementación del modelo propuesto.
- Socializar los hallazgos de esta consultoría con los directivos de la empresa.



#### **4. Marco de referencia**

El presente análisis tiene como fin plantear referencialmente conceptos y aplicaciones claves para la presente consultoría, con el fin de establecer un marco conceptual desde el cual se plantearán las formulaciones prácticas al problema planteado.

Teniendo como base que el fin de este trabajo es plantear lineamientos para la aplicación de un modelo de servicio para la empresa Mercaedu SAS, este concepto es fundamental de determinar, a luz teórica y con base en otras experiencias aplicadas.

##### *4.1 Servicio*

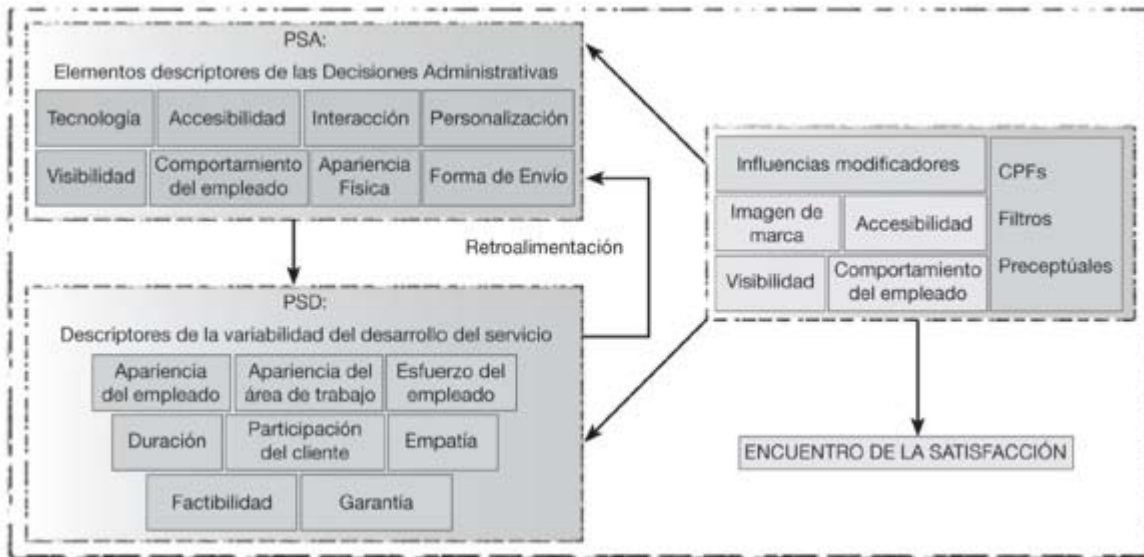
El Servicio es un concepto clave en el mercadeo moderno y que, en algunos casos, se ha igualado al planteamiento de Producto, una de las variables controlables del marketing. Sin embargo, más allá de las definiciones ligadas con su intangibilidad, es clave establecer que el Servicio es entonces entendido como la actividad o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor (Duque, 2005).

Albretch (1992, citado por Duque, 2005) plantea que el proceso de servicio, como todo proceso, tiene ciclos fundamentados en momentos de verdad. Esta postura establece que la construcción básica del servicio ya no solo es tarea de un empleado en específico, sino que compete a todo empleado o sistema que tenga contacto con el cliente, lo que este autor define, precisamente, como “momentos de verdad”.

Bajo esta perspectiva es claro que el servicio de consultoría especializada en mercadeo educativo, que pretende ofrecer Mercaedu SAS, debe contemplar cada uno de esos momentos claves en su relación con posibles clientes, con el fin de establecer un modelo de servicio propio de la empresa, teniendo como base las fases del proceso de entrega del servicio.

Grönroos (1984), Mayer et al. (2003) (citados por Duque, 2005) plantean que el proceso de servicio implica el análisis de dos elementos: el montaje del servicio (elemento técnico) y la entrega del servicio (elemento funcional).

Gráfico 2.



Fuente: Traducido y adaptado de Mayer et al. (2003, p. 623).

**Figura 1.** Elementos del proceso de servicio.

**Fuente:** Duque (2005).

En este sentido, es válido indicar que para el caso de la presente consultoría se debe establecer con rigurosidad, a partir de las características de los clientes B2B de Mercaedu SAS, cada uno de los elementos, tanto del montaje del servicio como de la entrega del mismo.

Puente (2005) precisa que en los servicios se agregan otras tres P: procesos, personas (empleados y clientes como partes del proceso productivo) y perceptibles (evidencia física del servicio). Es clara la importancia de los clientes en el proceso de mercadeo, sin embargo esta postura resalta la relevancia de los empleados en la oferta de servicios, por lo cual, enfatiza este autor, la gerencia eficiente del recurso humano es vital para generar valor en el proceso de entrega al cliente.

A partir de estos planteamientos sobre el servicio, es relevante precisar el concepto de consultoría a la luz de su relación con el modelo de Mercaedu.

#### *4.2 La consultoría*

La consultoría y asesoría de organizaciones se ha abordado desde dos enfoques (Kubr, 1997): como una visión funcional amplia de la consultoría (método) y como un servicio profesional especial (servicio). A pesar de estas dos posturas, parece claro evidenciar que el ejercicio de la consultoría siempre parte de la detección de un problema que una organización evidencia y que busca dar respuesta contratando a un agente externo, quien, desde una visión de “experto”, viene a plantear marcos de actuación frente a dicho problema. Según Gómez y Múnera (1998), uno de los atributos clave de un consultor es su experiencia, “Los consultores poseen conocimientos especializados que pueden aplicarse en situaciones o problemas bastantes nuevos para las compañías, para los cuales no se encuentran preparadas”.

Sin embargo, aunque esta posición es clave, dicha experticia que posee el consultor se ha construido gracias a muchos años de experiencia en la resolución o aprovechamiento de oportunidades propias de organizaciones donde ha proveído sus servicios de asesoría. En este sentido, si bien la postura tradicional es la de ver al consultor como un “gurú” que interviene una organización y le aporta sus conocimientos, es claro que éstos los posee el consultor por su trabajo en las empresas, por lo cual la experiencia de aprendizaje, que es inherente a todo ejercicio de consultoría, realmente no se limita a una enseñanza del asesor hacia la organización, sino de un aprendizaje en doble vía, donde el consultor nutre sus conocimientos, teóricos y prácticos, con la experiencia propia de la empresa en cada caso.

El principal factor que motiva a una organización a contratar servicios de consultoría es la resolución de un problema que la aqueja y por lo general, en menor medida, aprovechar una oportunidad empresarial. Es claro entonces que el aprendizaje no es un motivador común cuando se solicita este servicio, se percibe más con una consecuencia natural del proceso.

A pesar de esta situación, Kubr (1997) plantea que una de las principales razones que deberían tener los directivos de organizaciones para acudir a consultores es mejorar el aprendizaje, en la medida en que “El efecto del aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero”.

Por esta razón es natural entender que el aprendizaje no sea percibido como un fin en sí mismo y ni siquiera muchas veces como un medio, debido a que, en el corto plazo, no es muy evidente sus efectos en la organización, la cual, en cabeza de sus directivos, concentra su atención en lo que considera fundamental e inmediato y no concibe horizontes de proyección que, a largo plazo, son los que le aumentan valor a la empresa.

Es por esto que si bien el aprendizaje no sea un objetivo manifiesto de las organizaciones que contratan consultores, sí debe serlo de estos últimos, entendiendo que su ejercicio profesional será estratégico para las empresas en la medida que conciban siempre este aspecto.

En este sentido, la consultoría debe ayudar a las empresas al mejoramiento del aprendizaje, para lo cual ésta “se puede basar en la experiencia, en la investigación, o en ambas”, entendiendo que “En la consultoría moderna, el aprendizaje constituye uno de los principales objetivos. Al elegir sus métodos y colaborar con el cliente, el consultor se propone transmitir sus conocimientos prácticos y experiencias personales al cliente” (Kubr, 1997).

Para que se cumpla este fin estratégico del aprendizaje, el consultor debe concebirse como un facilitador, que orienta a partir de sus conocimientos a las organizaciones y que les deja este aprendizaje logrando un impacto realmente transformador.

Dicha visión constructivista es la que permite que los resultados de una consultoría sean más efectivos, en la medida en que la empresa asume un rol activo, que nutre de igual forma la experiencia del consultor.

Es evidente que, si bien el aprendizaje no es un motivador directo para que una organización busque servicios de consultoría, sí debe ser un objetivo estratégico para el asesor. Para esto, éste debe concebirse a sí mismo, como ya se indicó, como un facilitador de conocimientos y, si bien debe cumplir su función de experto, debe asumir de igual forma su función de incentivador del proceso, articulando a la empresa al mismo, en la medida en que, según Kubr (1997), “La

experiencia ha mostrado que se pueden obtener excelentes resultados si se conjuga la investigación, la enseñanza y la consultoría”.

En este punto resulta procedente abordar el concepto del consultor externo como factor determinante en el modelo de servicio planteado para Mercaedu SAS.

#### *4.3 La subcontratación*

El outsourcing es un modelo gerencial cuya aplicación se ha limitado, por su enfoque, a la tercerización de los procesos que no son el Core Business de las organizaciones, buscando que las mismas se concentren en la esencia de su negocio. Según Melendres (2007, citado por Pereiras y Ríos, 2008), “las empresas no tienen otra alternativa que concentrarse en su Core Business (Centro de Negocios), asumir los retos propios de su negocio y jugar para ganar: es aquí donde aparece el Outsourcing como servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de la misma”.

En la problemática detectada de la subcontratación de consultores externos, si bien no se puede hablar en sentido puro de un outsourcing, sí es claro que este modelo de trabajo comparte ciertas similitudes con la tercerización de procesos y a su vez algunos riesgos asociados a este tipo de contratación.

En este sentido, no es común y si se quiere recomendable que una organización subcontrate con un tercero el foco de su negocio, debido a que esto puede generar que la empresa pierda el control sobre su producto o servicio y la relación con sus clientes y, además, impactar negativamente la apropiación de una cultura organizacional, ligada con la identidad corporativa de lo que es la empresa y lo que sabe hacer.

Debido a esto, el presente informe tiene como fin analizar a Mercaedu, empresa de marketing educativo cuyo servicio (planeación, investigación y consultoría en mercadeo para instituciones de servicios educativos) se plantea manejar bajo la figura de subcontratación, por

medio de consultores externos, especializados y con trayectoria académica y administrativa en instituciones educativas.

El principal factor que ha motivado a esta empresa a plantear este modelo gerencial para el Core Business de su negocio es que la estructura empresarial que tiene proyectado manejar, debido a la especificidad del servicio que ofrece y a factores financieros, es el control de un directivo de la organización de los diferentes proyectos que Mercaedu desarrolla, quien plantea los recursos necesarios para su ejecución y el grupo de consultores que se requieren para abordarlo, en la medida en que la necesidades de sus clientes pueden ser muy variadas y específicas.

En este sentido, Schneider (2004, citado por Pereiras y Ríos, 2008) resalta la importancia de entender el outsourcing no sólo como un método para el ahorro de costos, sino también como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización.

En el presente caso se ha detectado que Mercaedu tiene claros los efectos que puede generar la aplicación de este modelo gerencial en el foco de su negocio, por lo cual la empresa busca la forma de poder trabajar bajo esta estructura empresarial con el mínimo impacto negativo para la cultura organizacional y sin que la empresa pierda el control sobre su negocio y sobre su conocimiento. En este sentido, se ha identificado para la presente consultoría que aplicando la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento Mercaedu puede paliar en cierta medida los posibles efectos que puede producir la subcontratación de consultores.

#### *4.4. Gestión del talento humano y del conocimiento*

La gestión del talento humano (Tejada, 2003) tiene como principio que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas.

Del mismo modo, la gestión del conocimiento es definida por Tejada (2003) como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que

adquiere la organización como posibilidad de desarrollo. En este punto se evidencia la importancia de la unión entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento.

Con base en esta perspectiva, el papel que, según el autor, se le pide a la gerencia, “además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada, 2003, p. 117).”

En esta media (si bien en los resultados del marco metodológico se abordarán casos puntuales de empresas que subcontratan elementos claves de su proceso de entrega de servicio) es interesante evidenciar que el outsourcing de procesos claves, tales como el de Talento Humano, ya se ha explorado. En este tipo de experiencias se resalta (Pereiras y Ríos, 2008) que no se entregará a un proveedor lo estratégico del proceso, sólo operaciones o actividades puntuales.

## Parte II

### 5. Marco Metodológico

La metodología que se empleó para esta intervención es de investigación aplicada y constructivista, privilegiando el conocimiento de la empresa, pero orientado bajo la lógica externa del asesor, tanto en cuanto al conocimiento como en la aplicación del mismo para analizar la situación de la empresa y diseñar una propuesta de solución. Para esto, inicialmente se consultaron fuentes secundarias relacionadas con cifras del sector educativo, análisis de variables bajo el método prospectivo y fuentes primarias de la empresa y externas a ésta.

Para la aplicación de esta metodología de asesoría fue necesario articular técnicas de análisis como el benchmarking y las planteadas por modelos de análisis competitivo, con el fin de formular y proceder a la elección de las soluciones más susceptibles para responder a la problemática planteada.

#### *5.1. Técnicas de investigación*

**Fuentes secundarias:** a través de la consulta de fuentes secundarias se planteó un análisis interno (documentos: plan de negocio y plan de mercadeo de Mercaedu) y externo de la organización y del sector educativo a nivel local, regional y nacional.

**Análisis de variables:** a partir de esquemas de lecturas prospectivas se analizaron las principales variables que afectan el sector educativo en Colombia, con el fin de plantear tendencias y escenarios de actuación para este sector en el cual se ubican los clientes de la empresa.

**MatrizUSICARD:** a partir de este esquema se validaron las principales fortalezas de la empresa, con el fin de evaluar la competitividad del servicio de consultoría que ofrece la empresa.



**Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** se realizó un análisis a la organización a partir del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de establecer el nivel competitivo en el que está la organización.

**Benchmarking:** por medio de un benchmarking a una empresa consultora y a una organización referente de otra categoría, se pretendió evaluar modelos de servicios soportados en personal interno y externo.

**Observación:** por medio de observación al interior de la empresa en las visitas realizadas se complementó el escenario actual de la organización, apoyado por fuentes secundarias y las entrevistas.

**Entrevistas en profundidad:** a partir de entrevistas en profundidad con los socios fundadores se planteó el escenario interno actual de la organización. Igualmente se empleó esta técnica para el benchmarking.

**DOFA:** por medio de un análisis DOFA (SWOT) se evidenciaron los factores claves de éxito de la organización, con el fin de evaluar los principales diferenciadores a la luz del análisis de la ventaja competitiva.

Este análisis posibilitó establecer parámetros de identidad, control y de sistematización para la oferta del servicio de consultoría en mercadeo educativo.

## **6. Análisis e Interpretación de Resultados**

### *6.1. Análisis de Factores del Entorno Externo*

La educación en Colombia es un sector económico muy representativo, ya que sobre él recae gran parte de la ruta competitiva del país. Según Oppenheimer (2010, p. 384):

Cada vez más economistas están llegando a la conclusión de que el crecimiento económico por sí solo nunca va a erradicar la pobreza, a menos de que vaya acompañado de una mejora en la calidad educativa. Si no se mejora la educación de los sectores marginados de la sociedad, como lo han hecho los países asiáticos, los latinoamericanos que viven en la pobreza nunca van a poder salir de vender baratijas en las calles y acceder a buenos empleos, por más que crezca la economía. En el siglo XXI la educación es el gran programa de lucha contra la pobreza.

Por esta razón, ha sido clave en el último tiempo, determinar de forma estratégica la oferta de programas académicos de educación superior, con el fin de que cada vez más personas, se formen en profesiones que tengan pertinencia y que estén alineadas con los planes de desarrollo del país. Sin embargo, es evidente que mucha de esta oferta académica, si se quiere novedosa, no ha sido correspondida con una demanda significativa, lo que se acentúa con que la educación superior no ha sido un sector que se destaque en el desarrollo de estrategias de mercadeo, ya que tradicionalmente las instituciones educativas han contado con una demanda constante para sus programas académicos de trayectoria.

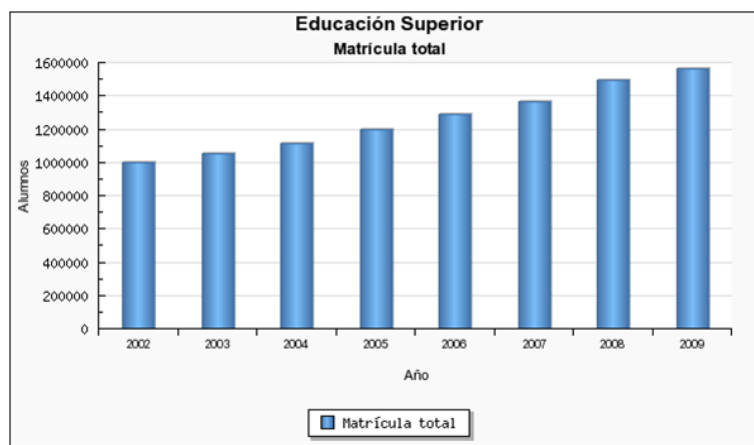
El asunto radica en que, si bien es complejo denominar al estudiante como “cliente”, es claro que es éste quien accede y elige un programa de educación superior (influenciado por diversas variables), por lo cual es crucial que la oferta académica de las instituciones de este tipo responda a criterios de desarrollo competitivo, y también guarde relación e interés con lo que demanda este mercado.

En este contexto, en Colombia se tienen detectadas muy pocas empresas especializadas únicamente en mercadeo de servicios educativos (a diferencia de países como Chile donde este tipo de asesoría está bastante desarrollada), aunque se encuentran empresas de consultoría e investigación de mercados con experiencia que tienen oferta relacionada para este sector, sin ser exclusivos en el tema. De igual forma, existen empresas que cuentan con clientes de la categoría de los servicios educativos (como agencias de publicidad) y también se encuentra oferta de consultores con un grado de experticia en estos asuntos.

Sin embargo, debido a tendencias como el aumento de instituciones de educación superior y del desarrollo humano (entre otras de formación postsecundaria), incremento de programas y de oferta académica e indicadores como continuidad del bachillerato a la educación superior y niveles de deserción; el sector educativo ha evidenciado la importancia de desarrollar estrategias para la captación y retención de estudiantes, sustentadas en cifras del mercado.

### 6.1.1. Revisión de fuentes secundarias

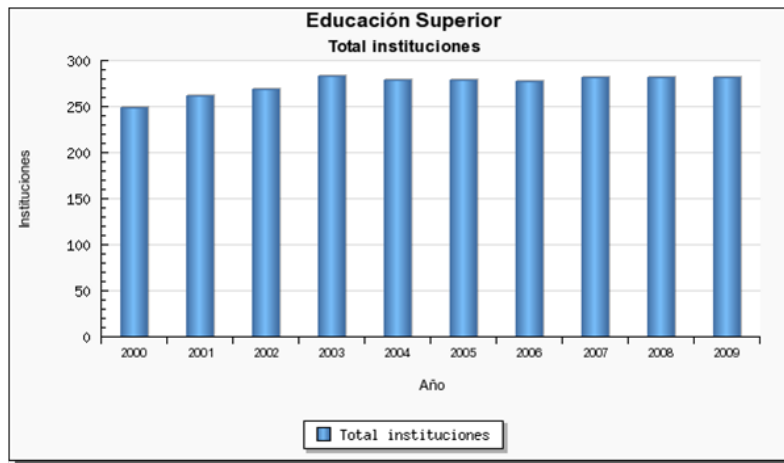
Según datos del Ministerio de Educación Colombiano, 2009, como se muestra en la Figura 1, en Colombia hay 1.563.670 estudiantes de Educación Superior repartidos en técnicas, tecnologías, programas universitarios y posgrados y se presenta un crecimiento anual de la población de cerca del 6%.



**Figura 2.** Estudiantes matriculados en educación superior en Colombia a 2009.

**Fuente:** Estadísticas del Sector Educativo. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

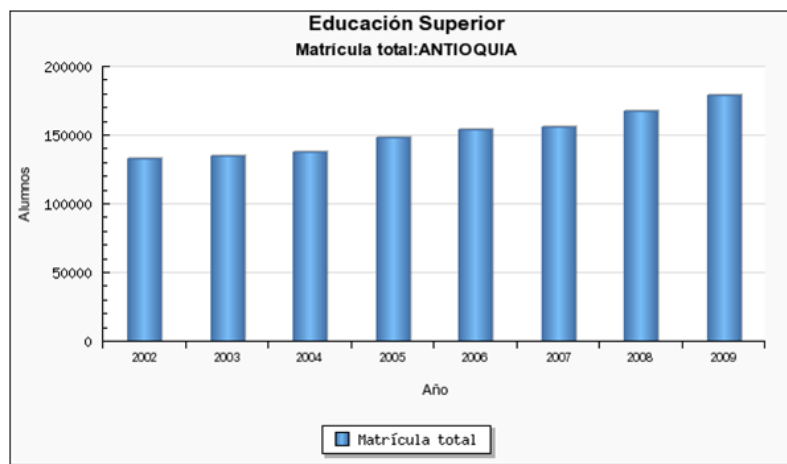
Según datos el Sistema Nacional de Información de Educación Superior a 2009, en Colombia existen 282 Instituciones de Educación Superior, como se evidencia en la Figura 2.



**Figura 3.** Instituciones de educación superior en Colombia a 2009.

**Fuente:** Estadísticas del Sector Educativo. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

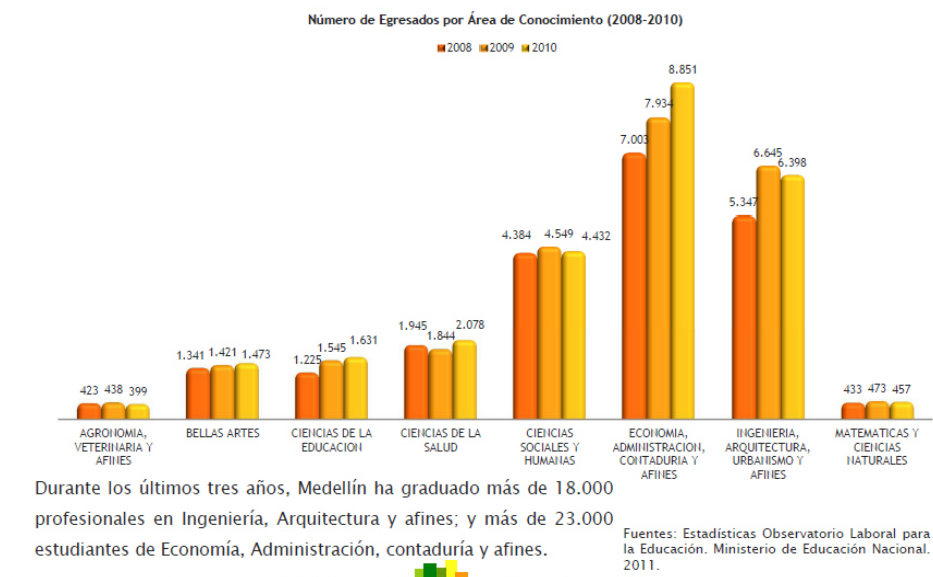
En Antioquia hay 40 Instituciones de Educación Superior, en las cuales estudian 179.145 alumnos, como se puede observar en la Figura 3.



**Figura 4.** Estudiantes matriculados en educación superior en Antioquia a 2009.

**Fuente:** Estadísticas del Sector Educativo. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

A pesar de esta cantidad de oferta académica, en la ciudad de Medellín apenas un 36,1% de estudiantes continúan en la educación superior luego de su grado de bachilleres y se proyecta que en 2015 esta cifra suba al 38% (Plan de Desarrollo de Medellín 2012 – 2015, 2012). Figura 4.



**Figura 5.** Egresados de educación superior en Medellín a 2010.

**Fuente:** Presentación Medellín Ciudad Innovadora. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI.

Igualmente, en Colombia, una tercera parte (32%) de los bachilleres ingresan a la educación superior durante el año inmediatamente siguiente a su grado y otra tercera parte lo hace en un momento posterior; el último tercio nunca ingresa. Si a este último tercio que no accede a la educación superior se suman quienes ingresaron al sistema pero desertaron, como se presenta en la Figura 5, la cifra asciende a 3.226.000 jóvenes que hoy están entre los 17 y los 27 años y están por fuera de la educación superior sin haberse graduado (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

**# de semestres**

% de deserción	# de semestres										
	Departamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antioquia	20.76%	29.88%	35.67%	40.10%	42.89%	45.71%	47.51%	48.94%	50.02%	51.41%	
Atlántico	20.61%	29.11%	35.13%	38.90%	42.08%	44.06%	45.52%	47.06%	48.76%	51.61%	
Bogotá	22.14%	31.22%	36.63%	40.55%	43.35%	45.80%	47.25%	48.52%	49.60%	51.75%	
Bolívar	23.86%	32.83%	39.06%	42.97%	45.18%	48.71%	50.88%	52.31%	53.70%	55.74%	

**Figura 6.** Deserción universitaria por departamentos a 2012.

**Fuente:** SPADIES: Sistema para la prevención de la Deserción de la Educación Superior. Ministerio de Educación Superior.

Según datos del Observatorio Laboral del Ministerio de Educación colombiano (2011), entre 2001 y 2010 el 30,5% de personas que se graduaron en la educación superior lo hicieron de programas de Economía, administración, contaduría y afines; siendo el mayor porcentaje registrado, seguido por Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines con un 23,4%. Este porcentaje nacional conserva una relación equivalente con los datos de Medellín, donde en los últimos tres años la ciudad ha graduado más de 23.000 profesionales de Economía, administración, contaduría y afines y más de 18.000 de Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI, 2011).

A pesar de estas cifras, en un estudio realizado en 2012 por Conaced Antioquia (principal asociación de colegios del departamento), se evidenció que apenas un 12,5% de los estudiantes del Valle de Aburrá de 10° y 11° grado manifestaron querer estudiar programas de Economía, administración, contaduría y afines; y 18% programas de Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines. En este estudio, el 42,8% de los encuestados indicó su intención de estudiar Medicina después de culminar su bachillerato, siendo el programa con mayor preferencia, contradiciendo un tanto la cifra de graduados del área de la Salud en Medellín, que apenas llega a 4.401 en los últimos tres años (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI, 2011).

Estos datos demuestran que si bien gran cantidad de personas manifiestan su intención de elegir un programa, esta elección muchas veces no se puede llevar a término, por lo cual es importante determinar, más allá de la preferencia, cuáles son los factores que motivan la elección

de un programa académico. Es en este punto donde cobra validez el mercadeo educativo para esta categoría, ya que las cifras pueden marcar indicadores de tendencias, pero más allá de eso no permiten análisis que posibiliten una lectura clara de las variables que influyen en la escogencia de una carrera universitaria o de un posgrado.

El sector de los servicios educativos presenta tendencias y variables que obligan a las instituciones de educación (de todos los niveles formativos) a reflexionar acerca de cómo llevan su propuesta de valor a un mercado cada vez más reducido, en medio de un escenario cada vez más competido.

En este contexto, muchas de estas instituciones formativas han creado departamentos de mercadeo, reciente e incipientemente conformados por un reducido equipo de trabajo y con una experiencia menor en el sector, limitada, en la mayoría de los casos, a promoción de programas académicos, por lo cual se evidencia un creciente interés en el marketing educativo, valorando altamente el conocimiento de personas expertas, teniendo en cuenta la complejidad y las dinámicas que está viviendo este sector.

### *6.1.2. Análisis de Variables*

Debido a este dinamismo de la educación que afecta su relación con la sociedad, es clave establecer cuáles son las principales variables y factores que están determinando dicha relación, para lo cual se aplicó un modelo de análisis de variables prospectivas:

**Variable Virtualidad:** las tecnologías informáticas permiten a las instituciones de educación superior ofrecer programas académicos virtuales, aspecto que obedece a situaciones como la falta de tiempo y la dificultad de desplazamiento, pero que también está enmarcado en una dinámica cultural determinada por la tecnología, en la cual el sujeto exige mayor interactividad y por esto mayor participación activa en el proceso de aprendizaje, lo que produce un sentido de responsabilidad más elevado por parte de los estudiantes y futuros profesionales.

Esta tendencia tiene un nivel de influencia directa en la educación superior, ya que a mediano plazo, si bien los programas presenciales no desaparecerán, culturalmente la oferta académica tendrá que adaptarse a este nuevo modelo de enseñanza –aprendizaje, lo que incidirá en el aumento de programas dictados virtualmente, parcial o de forma total, y en el posible ingreso de competidores extranjeros.

**Variable Emprendimiento:** con el auge de la creación empresarial, como alternativa para enfrentar los problemas de empleo, surge la necesidad de formación superior no para ser empleado sino para ser empresario, lo que supone una adaptación pedagógica por parte de las universidades que va más allá de las tradicionales prácticas empresariales.

**Variable Relación Empresa – Educación – Estado:** las dinámicas económicas y sociales actuales han provocado un fortalecimiento en la relación entre estos tres actores de la sociedad, el cual supone un nuevo papel formativo de las IES (Instituciones de Educación Superior), articulando la oferta académica de éstas a los planes de desarrollo locales, regionales y nacionales y que responda eficazmente a las exigencias formativas del sector productivo y de la sociedad.

**Variable Reivindicación de la investigación:** el proceso investigativo ha ganado un especial protagonismo en el sector de la educación superior, si se tiene en cuenta que las mediciones de calidad a nivel internacional de las IES están determinadas por resultados derivados de este proceso, como las patentes, publicación de artículos en revistas científicas y producción de libros resultado de proyectos de investigación, aspecto que demuestra la importancia de este proceso y su articulación a la docencia y a la extensión.

**Variable Fomento a estudios técnicos y tecnológicos:** buscando responder a las necesidades laborales del país, se ha venido presentando un estímulo a la formación técnica y tecnológica por parte del gobierno, con el fin de que se amplíe el número de personas que acceden a la educación superior a estos ciclos, buscando contar en el país con mano de obra más calificada, pero, a la vez, promoviendo el ascenso formativo a través de la metodología de ciclos propedéuticos.



**Variable Nuevo sistema legal educativo:** en los últimos años el Estado colombiano ha venido promulgando normas, leyes y decretos con el fin de incidir directamente en el sector educativo, asegurando su calidad y estableciendo una reglamentación más rigurosa, generando que el sector tenga mayor complejidad y sea más controlado.

**Variable Cobertura educativa secundaria y deserción universitaria:** las cifras del número de personas que cuentan con un título de bachiller todavía en el país son muy bajas, situación que se ha venido mejorando pero a pasos muy lentos, lo que genera una gran preocupación en el sector de la educación superior, acentuada por los altos niveles de deserción que se presentan en las IES del país por diversos motivos.

**Variable Ampliación cobertura de las IES públicas:** después de delegarle la responsabilidad de ampliar la cobertura académicas a las IES privadas por muchos años, el Estado colombiano, respondiendo a sugerencias de entes internacionales como el BID y el BM, ha venido incentivando el aumento de cobertura por parte de las IES públicas, por medio de financiaciones y subsidios a la educación, que buscan beneficiar a los estratos más pobres, para contar con mayor mano de obra cualificada que en otras circunstancias no podría acceder a la educación superior.

Este análisis evidencia que tendencias como la virtualidad y la ampliación de cobertura bajo subsidios de las IES (Instituciones de Educación Superior) públicas pueden menguar el impacto de este escenario negativo en el sector. La facultad de ofrecer programas virtuales, además de otorgar la posibilidad de llegar a otros públicos y conquistar nuevos mercados, significa para el sector un nuevo canal para ofrecer el servicio educativo, el cual tiene ventajas en costo para los estudiantes, ya que se ahorran dinero en transporte, fotocopias, impresiones, etc.; gastos necesarios en la presencialidad; y en tiempo.

La ampliación de cobertura por parte de las IES públicas permitirá que éstas ganen mayor cuota de mercado en relación con las privadas, lo que por obvias razones implicará que las

últimas desarrollen mayores estrategias de marca, para que la variable precio no incida de manera tan alta en la elección de IES para estudiar. Además, las IES cuyo público objetivo sea los estratos más altos se verán más afectadas con este escenario, situación en la cual las IES privadas y públicas con buen posicionamiento y prestigio podrán aprovechar para ampliar su cuota de mercado, recibiendo estudiantes que no pueden pagar las matrículas de estas IES, pero que buscan instituciones que por un precio menor les den buena formación y sean reconocidas en el medio.

El reto para las IES, bajo este contexto, es reducir la deserción estudiantil, aplicando mejoras a la calidad académica (desarrollo de producto) pero también aplicando estrategias de fidelización, que beneficien a los estudiantes y que generen toda una experiencia de marca irremplazable, basados en un valor tendencial que sea altamente valorado por el público objetivo de la Institución.

Por medio del esquema USICARD, análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y un benchmarking a una empresa consultora y a un referente de otra categoría, se determinó el siguiente escenario competitivo para Mercaedu SAS.

### *6.1.3. Esquema USICARD*

Por medio del esquema USICARD, análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y un benchmarking a una empresa consultora y a un referente de otra categoría, se determinó el siguiente escenario competitivo para Mercaedu SAS.

**Ventaja competitiva analizada:** experticia, relación y conocimiento en el sector educativo.

FACTOR	ANÁLISIS
<b>Única</b>	Hasta el momento no se tiene identificada otra empresa que la posea, más allá de que alguna ofrezca servicios relacionados.
<b>Superior</b>	Puede ser representativa para el mercado por la especialidad que tiene el sector de los servicios educativos.
<b>Importante</b>	Puede ser valorada por el mercado a partir de la comparación con otras ofertas de valor.
<b>Comunicable</b>	Es fácil determinar los beneficios de ésta para el mercado y promocionarlos.
<b>Accesible</b>	Esta diferencia no genera un costo significativamente superior a otras propuestas no especializadas para los clientes.
<b>Rentable</b>	Puede ser rentable para la empresa por su estructura y su modelo basado en la subcontratación de consultores.
<b>Difícil de copiar</b>	Si bien como propuesta puede ser asumida por un posible competidor, la empresa cuenta con barreras como son su relación con asociaciones de colegios y universidades y su declarada especialización en el sector, sin embargo debe consolidarse de forma rápida para asumir este posicionamiento antes del ingreso de otro actor similar al mercado.

**Tabla 1.** Esquema USICARD.

*Fuente: el autor*

#### 6.1.4. *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*

##### **Poder de negociación de los proveedores**

Para el caso de Mercaedu, al perfilarse como una empresa especializada en ofrecer servicios de consultoría en mercadeo educativo, el principal proveedor que emerge es el consultor externo, que provee sus servicios para proyectos específicos y que no hace parte como empleado de la empresa.

En este punto, algunos proveedores pueden tener un alto poder de negociación por alguna especialidad, la cual puede ser requerida en algún proyecto determinado, a partir de una necesidad concreta demandada por un cliente.

En este sentido, es clave para la empresa realizar un adecuado proceso para estructurar su modelo de servicio, con el fin de que éste sea mucho más importante para los clientes (este modelo debe tener el respaldo de la marca empresarial) que el mismo nombre de los consultores.

##### **Poder de negociación de los compradores**

Mercaedu se encuentra en una fase de introducción en su ciclo de vida, su cubrimiento es el Valle de Aburrá y cuenta a la fecha con un cliente: la Institución Universitaria Esumer. Como tal, el mercado objetivo de la empresa está integrado por las instituciones de educación superior, de formación técnica laboral y para el desarrollo humano, centros de idiomas, de capacitación en oficios y los colegios privados, sin embargo por ahora está centrando su atención en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Aburrá.

Al tener un solo cliente a la fecha, éste tiene un alto poder de negociación. Por esta razón es clave que la empresa aumente su base de datos de clientes, teniendo en cuenta que el mercadeo en las instituciones educativas está cobrando fuerza y que Mercaedu se está perfilando como una empresa especializada en el tema, con una serie de atributos y beneficios que pueden ser

representativos y que a la postre le otorguen a la organización un poder de negociación mucho más alto en relación con sus clientes. De igual forma para esto se evidencia la importancia de establecer el modelo de servicio especializado en mercadeo educativo.

### **Rivalidad competitiva**

Se puede decir que Mercaedu está “creando” una nueva categoría: consultoría especializada en mercadeo educativo, por lo menos en lo que el Valle de Aburrá se refiere. Sin embargo existen empresas de investigación de mercado, consultoras en mercadeo, agencias de publicidad y consultores individuales que, en cierta medida, pueden ofrecer servicios similares, tales como *Edumarketing* (consultora con sede en Chía, Cundinamarca), *Sancórdoba Creative Group* (consultora con sede en Armenia, Quindío), *Indemer* (empresa de investigación de mercados con sede en Medellín, Antioquia), *Analistas de medios* (agencia de publicidad con sede en Medellín, Antioquia), entre otras.

Para el caso de mercadeo de servicios educativos, al ser una categoría en la que la exploración en este tema es relativamente reciente, no se evidencia una fuerte rivalidad entre los competidores, a pesar de que en los últimos años el presupuesto destinado a mercadeo por parte de las instituciones de servicios educativos (sobre todo de educación superior) del Valle de Aburrá ha aumentado.

Esta tendencia permite vislumbrar un posible aumento en esta rivalidad, que se verá afectado debido a la especificidad de los servicios educativos como categoría, lo cual afecta directamente la forma de hacer mercadeo en ella.

### **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Mercaedu, para el contexto del Valle de Aburrá, está desarrollando una nueva categoría, la cual puede ser muy atractiva para el surgimiento de competidores, debido al crecimiento de la

inversión en mercadeo que están haciendo las instituciones de servicios educativos y al aumento del número de éstas.

Además de los limitantes de especialización que se deben tener para ofrecer servicios de consultoría en mercadeo educativo y el conocimiento propio del mercado, para el caso del Valle de Aburrá hay barreras que podrían limitar la entrada de nuevos competidores, tales como las relaciones que existen entre asociaciones del sector educativo, actores claves en esta categoría que afectan, de forma positiva o negativa, el acceso a clientes y el respaldo para empresas consultoras en el tema.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Como ya se mencionó, existen empresas de investigación de mercado, consultoras en mercadeo y agencias de publicidad que ofrecen servicios relacionados con mercadeo educativo.

A pesar de esto, es posible que estas empresas ofrezcan estos servicios y puedan tener demanda debido a que en el Valle de Aburrá no existe una empresa especializada en consultoría en mercadeo educativo, con lo que Mercaedu podría tener una buena oportunidad comercial. Es por esto que la posibilidad de ingreso de productos sustitutos no es tan alta, ya que la mayoría de éstos ya existen, como se evidencia es más probable el ingreso de nuevos competidores especializados en mercadeo educativo.

#### *6.1.5. Benchmarking*

Con el fin de evaluar modelos de servicios soportados en personal interno y externo, se analizaron referentes: una empresa consultora y una organización de otra categoría que puede tener relación por ser una institución de servicios educativos.

#### *6.1.5.1. Análisis del referente Asesorías y Soluciones Integrales en Salud*

Por medio de una entrevista en profundidad a una directiva (Consultora Senior) de la empresa Asesorías y Soluciones Integrales en Salud (ver apéndice 1), se identificó el modelo de servicio que aplica esta organización a partir de la combinación de consultores internos y externos.

Asesorías y Soluciones Integrales en Salud es una empresa que presta servicios de consultoría en salud en el sector público y privado con relación a la calidad y seguridad del paciente; además desarrolla proyectos de interventoría, investigación y aplicación de políticas y programas nacionales con relación al sector salud.

Para esta oferta, actualmente la empresa cuenta con dos consultores internos, uno Master y uno Senior, y consultores externos clasificados en Junior, Senior y Master, los cuales oscilan entre 15 y 20 personas. Se tiene este grupo de consultores dependiendo de los proyectos que se desarrollen o ejecuten por parte de la organización.

Si bien estos consultores externos se vinculan a la empresa bajo un modelo de contratación de prestación de servicios, la Consultora Senior indica que no son considerados como proveedores sino como empleados.

Por esta razón, si bien se cuenta con un coordinador de proyectos quien genera las directrices de para la ejecución de cada uno de éstos, la relación que tiene el consultor externo con el cliente es directa.

La directiva precisa que, a pesar de esa relación directa, cada consultor debe aplicar un modelo de consultoría establecido por la organización, más allá de formas de trabajo o experiencia que tenga el consultor, y, con el fin de sistematizar la experiencia, el consultor

externo diligencia un acta de consultoría, que contempla los compromisos de la empresa consultora, así como los del proveedor y los productos generados de la visita.

Para la empresa, según lo precisado por la Consultora Senior, es clave *tener consultores externos estables que permitan la continuidad de los proyectos, objetivos y metas organizacionales.*

Todas estas estrategias permiten observar cómo Asesorías y Soluciones Integrales en Salud ha logrado soportar la esencia de su servicio (la consultoría) por medio de una gran cantidad de consultores externos, aplicando acciones de gestión del conocimiento y del talento humano.

#### *6.1.5.2. Análisis del referente Institución Universitaria Esumer*

Igualmente, por medio de tres entrevistas en profundidad, realizadas a la Jefe de Gestión Humana, Decano de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo y un Docente de cátedra (ver apéndice 2), se identificó el modelo de servicio que aplica Esumer a partir de la combinación de profesores internos y externos.

Esumer es una institución universitaria de la ciudad de Medellín (Colombia) que ofrece programas de pregrado y posgrado en áreas económico-administrativas, con un enfoque teórico-práctico y con la visión de ser reconocida como una escuela de creación y desarrollo de pensamiento empresarial.

Este enfoque académico ha generado que esta institución soporte gran parte de su proceso de docencia con profesores de cátedra provenientes del sector empresarial, buscando que los conocimientos impartidos sean aplicados a partir de la experiencia real de los docentes en las organizaciones.



Esta orientación está fundamentada en el Modelo Pedagógico de Esumer, el cual “ha sido el resultado de una construcción colectiva con participación de la comunidad académica, particularmente docentes, estudiantes y egresados, y con el apoyo metodológico de expertos internacionales” (Modelo Pedagógico Esumer, s.f.).

Este modelo precisa:

La Institución Universitaria Esumer tiene por objeto la preservación, desarrollo y promoción del conocimiento en los campos económico-administrativo, mediante las actividades de investigación, docencia y extensión, realizadas en los programas de educación superior del pregrado y posgrado, dirigidos al desarrollo de capacidades humanas y profesionales de las personas, en los campos científico, humanístico, laboral y prospectivo, con carácter integral para actuar dentro del proceso de globalización y ser actores en pro de la preservación del medio ambiente, apropiándose proactivamente de su responsabilidad ante el sector productivo y la sociedad.

Es claro que dicho enfoque teórico-práctico implica que la institución deba contratar profesores que se desempeñen en organizaciones. Para esto, según datos entregados por la Jefatura de Gestión Humana de Esumer, actualmente la institución cuenta con 22 docentes de tiempo completo y 187 de cátedra.

Sin embargo, a pesar de que se evidencia un mayor porcentaje de docentes de cátedra sobre los de tiempo completo, Esumer en los últimos años ha aumentado significativamente la cantidad de profesores de planta, esto debido, además de las exigencias del Ministerio de Educación colombiano, a las dificultades de vincular a los docentes de cátedra a procesos de investigación.

Este factor y otros ligados con la situación de que el proceso de enseñanza se haga bajo un esquema didáctico basado en competencias, ha propiciado que Esumer aplique una serie de estrategias, con el fin de mantener una identidad formativa y asegurar unos adecuados estándares de calidad.

El modelo de contratación temporal de las instituciones de servicios educativos se ha venido cuestionando en el último tiempo, por su impacto en la calidad del servicio formativo. “Las prácticas y políticas laborales que manejan las instituciones de servicios educativos a todos los niveles, tienden en la actualidad a generar un clima de incertidumbre tanto en el equipo docente como en el equipo administrativo, es entonces consecuente el mantenimiento de un bajo nivel de compromiso en los proyectos institucionales” (Londoño, 2008).

En este sentido y tomando como referencia el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1985), es clave identificar si realmente la Institución Universitaria Esumer considera a los docentes de cátedra como proveedores o como empleados de la organización, ya que esta perspectiva permitirá identificar el grado de compromiso de la institución con sus docentes externos.

Según la Jefe de Gestión Humana de Esumer, los docentes de cátedra *son considerados como empleados, sólo que su contrato es por duración de obra. Deben acogerse a la normatividad, por ejemplo, cumplir horario, reporte de informes y notas, y tienen proceso disciplinario si no cumplen la normatividad.*

En palabras del Decano de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo de la Institución, *en general los docentes de cátedra son considerados como empleados; existen algunas excepciones que por el tipo de contratación (contrato por prestación de servicios) figuran como proveedores de la institución; estos últimos son profesores esporádicos o conferencistas. El profesor de cátedra goza de un contrato con todas las prestaciones sociales, como cualquier empleado, lo único que varía es que su contratación se hace por término fijo.*

Para Luis Fernando Montoya, docente de cátedra por varios años en Esumer, *los profesores (de cátedra) son considerados empleados, aunque con un contrato a un término fijo, en la universidad se les acoge con cercanía y se sienten propios de la universidad.*

Estas apreciaciones evidencian que, si bien el docente de cátedra tiene un contrato temporal, que además beneficia a ambas partes porque los profesores de este tipo asumen la docencia como un trabajo complementario al ejercicio laboral al interior de las organizaciones, la relación de la Institución con sus profesores es fuerte y cercana, con el fin de que la apropiación y aplicación del Modelo Pedagógico, que distingue a Esumer de otras instituciones de educación superior, sea lo más completa posible.

Para controlar este proceso, respetando la premisa de la libertad de cátedra, Esumer cuenta con coordinadores por programas académicos, quienes tienen como parte de sus funciones revisar permanentemente el diseño curricular y los planes de asignatura, con base en el Modelo Pedagógico de la institución.

A pesar de este modo de control, es claro que los docentes de cátedra por su tipo de vinculación temporal pueden abandonar en cualquier momento la Institución, por lo que ésta se puede ver impactada por la pérdida de un conocimiento y experiencia muy valiosos en determinada asignatura. Para esto, según lo indica el Decano de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo, *cada semestre se solicita a los docentes la actualización de los micro currículos de las asignaturas; de esta forma se recogen directamente las experiencias teórico-prácticas de los profesores. De la misma manera, cuando se realizan rediseños curriculares se invitan a los profesores a participar activamente de esta actividad.*

Además, actualmente Esumer está desarrollando el proyecto “El texto del Curso”, con el cual se pretende que los docentes escriban los textos de las asignaturas que actualmente dictan, con el fin de que esta experiencia y conocimiento institucional sea sistematizado.

En la misma línea, en el último tiempo la Institución ha querido incrementar la vinculación de los docentes de cátedra a los procesos de investigación (grupos y publicaciones) que adelanta Esumer. Luis Fernando Montoya, docente de cátedra, indica al respecto que *permanentemente se invitan a los docentes a participar en investigaciones y publicaciones, además se hacen*

*capacitaciones en temas de publicación científica e investigación. Pienso que debe ser más amplio y de más impacto este tema para tener una participación mayor.*

Las Decanaturas y la Jefatura de Gestión Humana de la Institución han venido trabajando en este tema (mejoramiento del escalafón, publicaciones, reconocimientos, entre otros), sin embargo se reconoce lo complejo de este asunto, debido a los estrechos horarios que manejan los docentes cátedra, en la medida en que un 80% de éstos laboran en empresas.

La Institución Universitaria Esumer tiene muy claro que el *core* de su negocio es la formación, la cual es llevada a cabo por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje y para esto es clave que los docentes que ejecutan esta función no sólo deban ser expertos en la temática que dictan, sino también en didáctica y pedagogía, esto acentuado por la situación de que la mayoría de los docentes cátedra laboran en empresas y no se han formado en educación.

Para esto Esumer ha diseñado un plan de formación en didáctica y pedagogía en convenio con la Universidad de Pinar del Río de Cuba desde hace más de 14 años. Los docentes (de plata y cátedra) son invitados a participar en tres diplomados: Pedagogía y Didáctica, Fundamentos didácticos del diseño curricular para formar competencias en el ámbito de la educación superior e Investigación y práctica de la docencia.

Explica la Jefe de Gestión Humana de Esumer que *toda la formación que ofrece la Institución para sus docentes es completamente gratis. Cada año se asigna una partida presupuestal importante para la formación de sus docentes.*

Sobre esta estrategia, el Decano de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo indica que *básicamente lo que se busca es que los docentes de la Institución apropien el Modelo Pedagógico y de esta manera haya armonía en la metodología utilizada en todos los cursos que se ofertan en Esumer; es decir, que todos los docentes pedagógica y didácticamente hablen el mismo idioma. Por eso, esto se establece como un requisito para el escalafón docente en la institución.*

Según datos de la Jefatura de Gestión Humana, aproximadamente un 60% de los docentes de cátedra de Esumer han asistido a dichas capacitaciones. Al respecto, el docente de cátedra Luis Fernando Montoya explica que “en una formación universitaria es muy importante contar con profesores de tiempo completo dedicados a la docencia y la investigación, pero también es fundamental el docente de cátedra que trabaja en empresa y trae una experiencia práctica y en relación directa con el trabajo. Sin embargo, estos últimos deben agregar a su conocimiento y experiencia en la empresa un manejo pedagógico y unos principios de educación bien fundamentados”.

Todas estas estrategias permiten observar cómo Esumer ha logrado soportar la esencia de su servicio (la formación) por medio de una gran cantidad de docentes de cátedra, aplicando acciones de gestión del conocimiento y del talento humano, que han posibilitado apropiarse una identidad organizacional y que la experiencia y conocimiento surgidos en la institución, sean recogidos y aprovechados por ésta.

Es importante anotar, que la mayoría de las universidades aplican este mismo sistema de contratación, por lo cual se podría concluir que son más los beneficios que perjuicios que ofrece dicho modelo y por lo tanto concluir que es un modelo conveniente para la contratación, obviamente tomando las debidas precauciones en planeación, ejecución y control de las labores contratadas.

Desde lo observado y buscando subcontratar con consultores el Core Business de su negocio mitigando efectos negativos, así como Esumer cuenta con un modelo pedagógico que es aplicado en las clases por todos sus docentes y que Asesorías y Soluciones Integrales en Salud tiene un modelo de consultoría organizacional, es fundamental para Mercaedu establecer un modelo de intervención (servicio) que lo distinga de otras empresas de mercadeo y que posibilite que, independientemente del consultor, se evidencie una identidad de empresa en cada uno de los proyectos que ejecuta.

Este modelo permitirá establecer una metodología de consultoría, soportada en una visión constructivista, que posibilite además sistematizar el proceso para registrar la experiencia y posibles aprendizajes derivados de la misma, lo que generará que, si bien el consultor y su experiencia serán claves en el proceso, este conocimiento será organizacional y por lo tanto podrá ser aplicado en otros proyectos en los que probablemente participen otros consultores.

Para esto, el modelo debe establecer unos entregables y formatos para la sistematización de la experiencia, con el fin de que el consultor elabore unos productos que den cuenta de la ejecución del proyecto y sus principales hallazgos y enseñanzas, para el registro tanto de la institución educativa intervenida como de Mercaedu.

Para el control de la intervención, Mercaedu debe contar con un directivo que lidere todos los proyectos, determine el enfoque de la intervención, los recursos y los consultores que se necesitan para ejecutarlos. Este directivo debe asegurar la aplicación de los consultores del modelo de intervención y por ende la posterior sistematización de la experiencia, de forma muy similar a la figura del coordinador de programa en Esumer o a la de coordinador de proyectos de Asesorías y Soluciones Integrales en Salud.

Sin embargo en este caso, así como ocurre con estas dos instituciones, es clave asumir a los consultores como “empleados” de la organización, con el fin de fidelizarlos y capacitarlos para que apropien el modelo y su aplicación, por lo cual Mercaedu debe entender que es fundamental mantener una relación duradera y de valor con un grupo reducido de consultores y no una subcontratación funcional y momentánea con un amplio número de éstos, tanto desde una perspectiva financiera como también desde una mirada mercadológica.

En este sentido un factor crítico para Mercaedu será establecer un perfil de consultor, como se establece un perfil de docente en el Modelo Pedagógico de Esumer, y unas condiciones de negociación y de confianza claras en lo relacionado con la confidencialidad y los derechos patrimoniales de cada proyecto, buscando generar una relación de largo plazo con estos

consultores y en la que haya un equilibrio de poder en el que tanto la empresa como el consultor se sientan conformes con los resultados del proceso.

Si bien es complejo tipificar la contratación de consultores como un outsourcing en forma pura, sí es claro que Mercaedu entiende que buscar un experto que no haga parte de la empresa para ejecutar proyectos de asesoría, puede afectar su relación comercial, de identidad y experiencia como empresa especializada en mercadeo educativo y la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

Es claro que lo que busca la empresa es que instituciones de este tipo la elijan por su experticia y conocimiento del sector (ventaja competitiva) y por la calidad del servicio, más que por los consultores que emplee para sus procesos de intervención, sin embargo la empresa ha identificado que la hoja de vida de este profesional afecta la percepción del posible cliente frente al servicio, por lo cual el consultor se configura como un elemento clave para el éxito comercial y de asesoría, así como también como un actor “peligroso” para ciertos intereses de largo plazo de la empresa.

Sin embargo, aplicando estrategias de talento humano y de gestión del conocimiento, y a partir de lo observado en los casos de Asesorías y Soluciones Integrales en Salud y Esumer, Mercaedu tendrá mayores posibilidades de éxito para aplicar subcontratación en la esencia de su negocio, una idea a la que muy pocas organizaciones le apostarían, por los riesgos que se han evidenciado, pero que se ha considerado por la empresa como la opción más viable para su competitividad en el mercado.

En este orden de ideas, es claro que si Mercaedu aplica el modelo del outsourcing de forma pura, como lo hacen otras organizaciones para procesos que no son el core de sus negocios, probablemente obtenga resultados negativos a largo plazo, por lo cual es clave integrar en su modelo gerencial las perspectivas que dan la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano, con el fin de mitigar estos efectos colaterales que pueden ser negativos para el futuro competitivo de Mercaedu.

## *6.2. Análisis de Factores del Entorno Interno*

A partir de observación, entrevistas en profundidad con los socios fundadores (ver apéndice 3) y consulta de documentos como los planes de negocio y de mercadeo de Mercaedu SAS, se obtuvo el siguiente análisis interno.

El origen de Mercaedu SAS obedece a un proyecto de grado de Especialización de uno de los socios fundadores, a partir de su experiencia docente en IES. El asunto observado era que los procesos de mercadeo que adelantan las instituciones educativas en el Valle de Aburrá son muy incipientes, en comparación con los de otros sectores.

A esta perspectiva se sumó la de otro de los socios, que se ha desempeñado en el áreas de mercadeo y administrativas de IES, y quien venía identificando particularidades de la gestión de mercadeo en este tipo de instituciones, que hacían que este proceso fuera “especial”, si se quiere, en comparación con otros sectores económicos. Sin embargo, todavía muchas instituciones educativas de la ciudad-región no cuentan con un área encargada del mercadeo y, en las que sí tienen un departamento para esto, muchas de las personas que los coordinan son profesionales con poca experiencia, otros provenientes de otros sectores o son académicos con trayectoria docente o administrativa en gestión educativa, pero con pocos conocimientos de mercadeo.

Igualmente, en el proceso de diagnóstico, se identificó que en el sector educativo en el contexto local se carece de estudios y de investigaciones sobre la demanda del mercado y el comportamiento del consumidor, en consecuencia, no hay un conocimiento real de los potenciales y actuales estudiantes de instituciones de educación, lo que impide desarrollar estrategias de mercadeo para mejorar la satisfacción de la experiencia formativa.

Del mismo modo, se evidenció un aumento de competidores y sustitutos en todos los niveles del sector educativo, y, por diversas tendencias observadas, se proyecta la entrada de fuertes



instituciones extranjeras, lo que hace complejo este sector, por lo cual se entiende que ya el mercadeo educativo no es una opción.

Bajo esta perspectiva, según lo expuesto por los socios, se encontró una oportunidad de mercado para la oferta de servicios de consultoría especializados en mercadeo educativo, bajo la premisa del conocimiento del sector educativo regional por parte de los socios fundadores de la empresa. Además, esta lógica se fundamentó en que las empresas que actualmente prestan servicio de asesoría externa para instituciones educativas, no son especializadas en este sector, lo que genera, a partir de las particularidades del mismo, que se traten de utilizar estrategias de otros sectores que no tienen aplicación en el educativo.

Partiendo de esto se fundamentó que los directivos que integraran la empresa, que actualmente son los dos socios y un Consultor Senior (entre otros cargos administrativos), tuvieran experiencia en procesos de mercadeo y administrativos en instituciones de educación. Además, la empresa busca que los consultores y directivos que participen en los proyectos tengan experiencia como docentes, ya que esto, según los socios, facilita su acercamiento con el “cliente” y su relación con varios contextos académicos y otras perspectivas del sector.

Los socios manifiestan que ha sido complejo ofrecer los servicios de mercadeo educativo en el Valle de Aburrá debido a su novedad y a que muchas instituciones todavía no le dan la importancia suficiente al tema o lo ven como un tabú. Por este motivo, Mercaedu buscó fundamentar su experticia y validar su importancia generando relaciones con actores del sector educativo a nivel local, con el fin de apalancar su nueva marca con el respaldo de otras de mayor trayectoria. A partir de esto la empresa ha firmado una alianza con Conaced Antioquia (asociación de colegios católicos), con la cual ha desarrollado proyectos como la Red Vocacional de Psicólogos e importantes investigaciones.

Por otra parte la empresa tiene claro que si bien está en capacidad de ofrecer varios servicios de mercadeo, su enfoque es la consultoría, por esta razón es natural que muchas posibles solicitudes de los clientes rebasen los conocimientos y la capacidad de respuesta del reducido

número de asesores internos con los que cuenta la empresa. Por esta razón, es lógico que Mercaedu SAS haya considerado vincular consultores externos para proyectos de este tipo, según la especificidad de cada uno, lo que también puede aportar a reducir ciertos costos administrativos que afectan la rentabilidad de la empresa, sin embargo es evidente que este factor afecta su capacidad de respuesta a solicitudes, lo que también impacta la percepción en el mercado, sumado a la condición de ser una empresa nueva.

### *6.3. Análisis competitivo*

#### *6.3.1. Matriz y Estrategias DOFA*

A partir de los análisis interno y externo de la empresa Mercaedu SAS se plantea la matriz DOFA y los factores de éxito.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del sector educativo regional por parte de los directivos de la empresa.</li> <li>- Experiencia docente de los directivos de la empresa en instituciones de educación superior.</li> <li>- Estructura empresarial plana, lo que posibilita flexibilidad y margen de maniobra.</li> <li>- Fuertes relaciones con asociaciones de colegios y actores del sector educativo regional.</li> <li>- Especialización en mercadeo orientado a los servicios educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor sensibilidad al mercadeo por parte de instituciones de servicios educativos.</li> <li>- Nuevas reglamentaciones estatales que obligan a las instituciones educativas a mejorar procesos ligados con el mercado.</li> <li>- Posible ingreso al país de instituciones educativas internacionales gracias a tratados comerciales y plataformas de formación virtual.</li> <li>- Altos niveles de deserción de estudiantes en instituciones educativas.</li> <li>- Incremento de oferta educativa en todos los niveles formativos en el país.</li> <li>- Especificidad del sector de los servicios educativos, lo que afecta su mercadeo.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja capacidad de respuesta a ciertas solicitudes por el conocimiento limitado de los directivos de la empresa sobre ciertos temas de gestión educativa.</li> <li>- Empresa nueva en el mercado y con un nivel bajo de respaldo de marca.</li> <li>- Recursos económicos limitados para la ejecución de acciones de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabú en las instituciones educativas sobre el mercadeo.</li> <li>- Desconocimiento por parte de directivos de instituciones educativas y de encargados del proceso de mercadeo sobre el sector.</li> <li>- Proliferación de consultores (personas naturales) con conocimiento del tema y de otras empresas no especializadas en mercadeo educativo.</li> </ul>

**Tabla 2. Matriz DOFA.**

*Fuente: el autor*

**Factores de éxito:**

FUERZA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento del sector educativo regional por parte de los directivos de la empresa</b>	Es un escenario compartido porque otros consultores individuales lo poseen y ofrecen.
<b>Experiencia docente de los directivos de la empresa en instituciones de educación superior</b>	Es un escenario compartido porque otros consultores individuales lo poseen y ofrecen.
<b>Estructura empresarial plana, lo que posibilita flexibilidad y margen de maniobra</b>	Es un escenario compartido porque otros consultores individuales y empresas consultoras lo poseen y ofrecen.
<b>Fuertes relaciones con asociaciones de colegios y actores del sector educativo regional</b>	Ninguno de los competidores del sector que ofrecen servicios de consultoría en mercadeo, a nivel local, lo poseen, por lo cual es una fuerza real, ya que Mercaedu es la única empresa que ofrece este valor que el mercado considera representativo.
<b>Especialización en mercadeo orientado a los servicios educativos</b>	Ninguno de los competidores del sector que ofrecen servicios de consultoría en mercadeo, a nivel local, lo poseen, por lo cual es una fuerza real, ya que Mercaedu es la única empresa que ofrece este valor que el mercado considera representativo.

*Tabla 3. Factores de Éxito.*

*Fuente: el autor*

*6.4. Mapa de Problemas*

Con base en los hallazgos del estudio, se identificó el siguiente mapa de problemas y la prioridad de solución.

<b>ÁREA O DEPENDENCIA</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>PRIORIDAD DE SOLUCIÓN</b>
<b>Gerencia General</b>	Concentración en procesos operativos	<b>Media</b>
<b>Mercadeo</b>	Baja promoción de la línea de consultoría	<b>Media</b>
<b>Finanzas</b>	Reducido presupuesto para procesos de comunicación y publicidad	<b>Media</b>
<b>Talento Humano</b>	Dependencia de consultores externos	<b>Media</b>
<b>Servicio</b>	Capacidad de respuesta limitada a solicitudes de clientes	<b>Alta</b>
	Falta de modelo de servicio especializado en la consultoría de mercadeo educativo	<b>Alta</b>

**Tabla 4.** Principales Problemas y su prioridad de solución.  
Fuente: el autor

### 6.5. Plan de Mejoramiento

A partir del mapa de problemas planteado en la tabla 4 se establecen las propuestas de solución respectivas.

Área O Dependencia	Problema	Prioridad De Solución	Propuesta De Solución
<b>Gerencia General</b>	Concentración en procesos operativos	<b>Media</b>	Definir reuniones periódicas para el análisis estratégico de la empresa  Establecer política análisis conjunto de la planeación y resultados de la gestión organizacional
<b>Mercadeo</b>	Baja promoción de la línea de consultoría	<b>Media</b>	Definir un plan de promoción comercial para esta línea
<b>Finanzas</b>	Reducido presupuesto para procesos de comunicación y publicidad	<b>Media</b>	Establecer recursos para comunicación a partir de un plan elaborado para tal fin
<b>Talento Humano</b>	Dependencia de consultores externos	<b>Media</b>	<b>Elaborar un modelo de servicio propio de la empresa</b>
<b>Servicio</b>	Capacidad de respuesta limitada a solicitudes de clientes  Falta de modelo de servicio especializado en la consultoría de mercadeo educativo	<b>Alta</b>  <b>Alta</b>	<b>Elaborar un modelo de servicio propio de la empresa</b>

*Tabla 5. Propuesta de solución a los principales problemas.  
Fuente: el autor*

## *6.6. Formulación de Ruta de Soluciones*

### *6.6.1. Lineamientos para la aplicación de un Modelo de Servicio de Consultoría Especializada para Mercaedu*

A partir de los hallazgos, el mapa de problemas y lo planteado en el plan de mejoramiento, se establecen los siguientes lineamientos que debe tener en cuenta Mercaedu para aplicar un modelo de servicio de consultoría especializada en mercadeo educativo.

#### *6.6.1.1. Visión marco formadora*

Inicialmente, para el caso de Mercaedu, se concibe clave una visión formadora dentro de su modelo de consultoría, teniendo en cuenta el perfil de sus clientes y su relación con el sector educativo, lo que le permitirá lograr una mayor receptividad discursiva.

La experiencia de aprendizaje, que es inherente a todo ejercicio de consultoría, no debe limitarse a una enseñanza del asesor hacia la organización, sino de un aprendizaje en doble vía, ya que el efecto del aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero, y le aumenta valor tanto a la empresa cliente como a la empresa consultora, conjugando investigación, enseñanza y consultoría.

#### *6.6.1.2. Investigación-Aprendizaje*

Dentro de ese esquema formativo marco, todo proceso de consultoría que realice Mercaedu inicia por una fase previa de investigación, la cual busca establecer marcos de referencia para la intervención específica y validar los conocimientos con los que cuenta la empresa cliente.

Este proceso se concibe bajo la lógica del aprendizaje, que posibilite, además sistematizar el proceso para registrar la experiencia, posibles enseñanzas derivadas de la misma, lo que generará

que, si bien el consultor y su experiencia serán claves en el proceso, este conocimiento será organizacional y por lo tanto podrá ser aplicado en otros proyectos en los que probablemente participen otros consultores.

#### *6.6.1.3. Consultoría*

Para la intervención del problema se asume el ejercicio de consultoría por parte de Mercaedu desde la visión del facilitador de conocimientos y, si bien debe cumplir su función de experta, se concibe de igual forma desde su función de incentivadora del proceso, articulando a la empresa cliente al mismo.

Lo que se expone en este lineamiento es que el proceso de intervención no debe realizarse de forma aislada, ya que, además de validar los conocimientos previos con los que cuenta la empresa, es clave hacerla partícipe de todo el proceso, con el fin de asegurar un mayor interés en el mismo y una aplicación de la propuesta de solución planteada.

#### *6.6.1.4. Enseñanza*

Bajo esta misma lógica, el modelo establece unos entregables y formatos para la sistematización de la experiencia, con el fin de que el consultor elaborare unos productos que den cuenta de la ejecución del proyecto y sus principales hallazgos y enseñanzas, para el registro tanto de la institución educativa intervenida como de Mercaedu.

Este lineamiento posibilitará no perder de vista la función formativa que enmarca el modelo de servicio que debe aplicar Mercaedu, y que está en la lógica de agregarle valor a la organización más allá de la resolución del problema específico de cada consultoría.



#### 6.6.1.5. *Personas*

Es clave para dar sentido al modelo entender que en éste participan personas, tanto consultores como directivas de las empresas clientes.

Es clara la importancia de los clientes en el proceso, sin embargo se resalta la relevancia de los consultores en la oferta de servicios, por lo cual la gerencia eficiente del recurso humano es vital para generar valor en el proceso de entrega al cliente.

En este sentido, se ha identificado para la presente consultoría que aplicando la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento Mercaedu puede paliar en cierta medida los posibles efectos que puede producir la subcontratación de consultores, teniendo claro que éstos no se les entregará lo estratégico del proceso, sólo operaciones o actividades puntuales.

Sin embargo es clave asumir a los consultores como empleados de la organización, con el fin de fidelizarlos y capacitarlos para que apropien el modelo y su aplicación, por lo cual Mercaedu debe entender que es fundamental mantener una relación duradera y de valor con un grupo reducido de consultores y no una subcontratación funcional y momentánea con un amplio número de éstos, tanto desde una perspectiva financiera como también desde una mirada mercadológica.

En este sentido, un factor crítico para Mercaedu será establecer un perfil de consultor y unas condiciones de negociación y de confianza claras en lo relacionado con la confidencialidad y los derechos patrimoniales de cada proyecto, buscando generar una relación de largo plazo con estos consultores y en la que haya un equilibrio de poder en el que tanto la empresa como el consultor se sientan conformes con los resultados del proceso.



*Figura 7. Lineamientos modelo de consultoría Mercaedu SAS.  
Fuente: el autor*

#### 6.6.1.6. Modelo de servicio

A partir de estos lineamientos estratégicos se plantea el siguiente esquema de modelo de servicio, soportado en los momentos de verdad, entendidos como todos los contactos que establece la organización (empleados y sistemas) con los clientes.



**Figura 8.** Modelo de Servicio Mercaedu SAS.  
Fuente: el autor

**Solicitud de servicio:** Contacto del Coordinador de Proyectos de Mercaedu a institución educativa ofreciendo una los servicios de consultoría. La relación comercial la establece el Coordinador de Proyectos de Mercaedu.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu.

**Diagnóstico:** conjunto de actividades que se llevan a cabo para identificar la situación real que abarca los síntomas del problema y sus verdaderas causas, mediante la exploración y aclaración de situaciones problemáticas y oportunidades desaprovechadas.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu.

**Oferta de servicio:** se elabora y presenta la propuesta de consultoría, a partir del diagnóstico. El Coordinador determina el enfoque de la intervención, los recursos y los consultores que se necesitan para ejecutarla.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu.

**Intervención:** el equipo consultor acompañado por el Coordinador de Proyectos ejecuta lo establecido en la oferta de servicios. Este proceso se lleva a cabo de la mano del Directivo de la institución educativa.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu- Consultor (es) Mercaedu.

**Seguimiento:** el consultor presenta a la institución educativa los resultados del proceso, hallazgos y ruta de soluciones. El Coordinador de Mercaedu acompaña este proceso, con el fin de verificar lo presentado a la luz de los objetivos.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu- Consultor (es) Mercaedu.

**Socialización:** conjunto de actividades que se llevan a cabo permanentemente para evaluar la relación entre lo esperado y lo alcanzado en las fases anteriores. Se realiza una evaluación constante entre el Coordinador y el Directivo.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu- Consultor (es) Mercaedu.

**Sistematización:** diligenciamiento de entregables y formatos para la sistematización de la experiencia, con el fin de que el consultor elaborare unos productos que den cuenta de la ejecución del proyecto y sus principales hallazgos y enseñanzas, para el registro tanto de la institución educativa intervenida como de Mercaedu.

**Actores:** Directivo Empresa Cliente-Coordinador de Proyectos Mercaedu- Consultor (es) Mercaedu.

#### *6.6.2. Parámetros de identidad, control y de sistematización para la oferta del servicio de consultoría en mercadeo educativo*

Con base en los lineamientos estratégicos y el modelo de servicio se plantean los parámetros de identidad, que permitan establecer una metodología de marca más allá de los consultores involucrados en los proyectos; control, para asegurar la calidad y cumplimiento del servicio; y sistematización, que aseguren el registro de la experiencia.

##### *6.6.2.1. Parámetros de identidad*

Con el fin de que Mercaedu pueda asegurar que cada consultor aplique el modelo de consultoría de la empresa, el cual se fundamenta, como ya se evidenció, en unos lineamientos propios, establecidos a partir del tipo de cliente de la empresa, enmarcados en la visión formadora y en las personas como centro y fundamento del proceso, es clave establecer unos parámetros de identidad y de apropiación del modelo.

El Coordinador de proyectos entrega al consultor esta fundamentación del modelo y aclara los pasos para la entrega del servicio (según el modelo de servicio), asegurando que el consultor se conciba como facilitador de conocimientos y, si bien debe cumplir su función de experto, asumiendo de igual forma su función de incentivador del proceso, articulando a la empresa cliente al mismo.

Esto permitirá que el cliente perciba el proceso de consultoría como una propuesta de empresa, lo que aportará a que Mercaedu se posicione como una marca especializada en la consultoría de mercadeo educativo, asegurando la relación del cliente con la empresa y no con consultores esporádicos, estrechando la relación entre identidad e imagen.

Para esto es clave la rigurosidad en la aplicación del modelo de Mercaedu por parte de los consultores, por lo cual es clave asumir a éstos como empleados de la organización, con el fin de capacitarlos para que apropien el modelo y su aplicación.

#### *6.6.2.2. Parámetros de control*

Para el control de la intervención, es fundamental contar con un directivo que lidere todos los proyectos, determine el enfoque de la intervención, los recursos y los consultores que se necesitan para ejecutarlos. Este directivo asegura la aplicación de los consultores del modelo de intervención y por ende la posterior sistematización de la experiencia.

Para el control del proceso se plantean unos entregables por fases, los cuales deben guardar relación con lo establecido en cada oferta de servicios.

Igualmente, además del contrato de prestación de servicios, se firman unas actas de confidencialidad por parte de los consultores, con el fin de asegurar la no divulgación de la información que surja en los procesos de asesoría.

Del mismo modo, se formalizan los contratos de cesión de derechos patrimoniales, con el fin de que la empresa pueda aplicar las soluciones planteadas por los consultores y que estos resultados sean propiedad de Mercaedu.

#### *6.6.2.3. Parámetros de sistematización*

El modelo planteado permitirá establecer una metodología de consultoría, soportada en una visión constructivista, que posibilite además sistematizar el proceso para registrar la experiencia y posibles aprendizajes derivados de la misma, lo que generará que, si bien el consultor y su experiencia serán claves en el proceso, este conocimiento será organizacional y por lo tanto podrá ser aplicado en otros proyectos en los que probablemente participen otros consultores.

Para esto, el modelo incluye unos entregables y formatos para la sistematización de la experiencia, con el fin de que el consultor elaborare unos productos que den cuenta de la ejecución del proyecto y sus principales hallazgos y enseñanzas, para el registro tanto de la institución educativa intervenida como de Mercaedu.

Para cada caso se puede analizar la viabilidad de publicar los resultados de estas intervenciones como material de consulta académica (artículos de revista, ponencias, etc.), según las disposiciones de los clientes.

### Parte III

#### 7. Presupuesto para la Implementación del Modelo de Servicio

Para la aplicación del modelo de servicio se plantea el siguiente presupuesto para el primer año de implementación:

<b>RUBRO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total en \$</b>
Contratación de Coordinador de Proyectos	12 meses	4.000.000	48.000.000
Elaboración de modelo de perfil de consultor	1 modelo	7.500.000	7.500.000
Diseño de formato de seguimiento y sistematización	1 formato	6.500.000	6.500.000
Diseño de contrato de prestación de servicios para consultores	1 contrato	2.000.000	2.000.000
Diseño de modelo de actas de confidencialidad	1 modelo	2.000.000	2.000.000
Diseño de modelo de contrato de cesión de derechos patrimoniales	1 modelo	2.000.000	2.000.000
Capacitaciones de consultores	120 horas	70.000	8.400.000
<b>TOTAL EN \$</b>			<b>\$76.400.000</b>

*Tabla 6. Presupuesto para la implementación del Modelo de Servicio.  
Fuente: el autor*



## 8. Costos de la Consultoría

Para esta consultoría se realizó una ejecución durante 400 horas a un costo por hora de honorarios de \$130.000, dando un presupuesto total de inversión de \$52.230.000.

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR en \$</b>
Papelería	\$80.000
Transporte	\$150.000
Consultoría (400 horas a \$130.000/hora)	\$52.000.000
<b>TOTAL en \$</b>	<b>\$52.230.000</b>

*Tabla 7. Costos de la Consultoría.  
Fuente: Oferta de Servicio*

## 8. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del trabajo de intervención realizado es posible evidenciar cómo Mercaedu SAS puede fortalecer su principal línea de servicios, la consultoría, por medio de un modelo de intervención propio y que responda no sólo a las necesidades puntuales de sus clientes (instituciones educativas), sino también a sus características y a la identidad de la empresa misma.

Inicialmente Mercaedu había detectado una dificultad en el hecho de verse avocado a contratar consultores externos para este tipo proyectos, centrando su atención en este tema. Sin embargo, en el proceso de diagnóstico inicial se pudo observar que más que el tipo de consultor el asunto clave era la carencia de unos lineamientos para la aplicación de un modelo de consultoría propio, con la especificidad que como se mencionaba requiere el sector de los servicios educativos.

Contar con un modelo propio le permite a Mercaedu tener un mayor control del proceso y una dependencia no tan significativa de determinado consultor, lo que redundará en aportar al posicionamiento que busca la empresa, en virtud de ser reconocida como una marca especializada en este tema, teniendo en cuenta que en el Valle de Aburrá no se detecta hasta el momento una empresa similar (en su grado de especialización), lo que vislumbra una gran oportunidad de mercado para Mercaedu.

Este modelo, según lo evidenciado en el mapa de problemas, da cuenta de situaciones como la dependencia de consultores externos y la capacidad de respuesta limitada a solicitudes de clientes, lo que permite afrontar de entrada una situación que podría afectar resultados futuros de la empresa, tanto en la gestión de los clientes como en su posicionamiento.

Igualmente es clave, como se presenta en el mapa de problemas, que Mercaedu corrija falencias que afectan directamente los resultados del modelo de servicio, tales como la baja promoción de la línea de consultoría y el reducido presupuesto para procesos de comunicación y

publicidad, debido a que si la intención de la empresa es posicionarse como una consultora especializada en mercadeo educativo, ésta debe fortalecer sus procesos comerciales y de comunicación de esta línea, en la medida en que ahora sí cuenta con unos lineamientos claros de aplicación de su propio modelo de servicio de consultoría.

Asimismo, para la empresa puede ser más pertinente crecer su equipo de empleados con la contratación de un Coordinador de Proyectos, que dé cuenta de cada proceso de consultoría y que asegure la aplicación del modelo, su control y posterior sistematización, además, esto le permitirá a Mercaedu tener siempre el contacto directo con cada uno de sus clientes, sin depender exclusivamente de sus consultores.

Del mismo modo, para asegurar la aplicación del modelo es fundamental la elaboración de modelo de perfiles de consultores, diseño de formatos de seguimiento y sistematización, contrato de prestación de servicios para consultores, modelo de actas de confidencialidad, modelo de contrato de cesión de derechos patrimoniales y unas capacitaciones para los consultores que contrate la empresa para sensibilizarlos sobre el modelo de servicio de consultoría.

## 9. Referencias Bibliográficas

- Campo, M. F. (2011). Seguimiento a los graduados de la educación superior en los últimos 10 años. Observatorio Laboral para la Educación. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, agosto de 2011.
- Duque Oliva, E. (2005, enero-junio), “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”, Innovar, año/vol. 15 núm. 025, pp. 64-80.
- Franco de Abreu, E. y otros (2006, noviembre), “Benchmarking como instrumento dirigido hacia el cliente”, Invenio, año/vol. 9 núm. 017, pp. 77-94.
- Giraldo, C. (2012). Intención de elección de carrera y universidad por parte de estudiantes de colegio del Valle de Aburrá. Conaced Antioquia-Mercaedu. Medellín.
- Gómez Martínez, D. y Múnera, J. (1998, diciembre), “El Mundo de la Consultoría Empresarial”, Innovar, año/vol. XII núm. 028, pp. 13-39.
- Kubr, M. (1997). La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión, Tercera Edición, Oficina Internacional del Trabajo, OIT, Ginebra.
- Londoño. J. A. (2008). El marketing de los servicios educativos, Medellín, Tiempo de Mercadeo.
- “Modelo Pedagógico Esumer” (2012) [en línea], disponible en <http://www.esumer.edu.co/index.php/institucional/modelo-pedagogico.html>, recuperado: 15 de febrero de 2012.
- Oppenheimer, A. (2010). Basta de Historias. Mexico DF: Debate.

Pereiras, M. y Ríos S. (2008). Estudio exploratorio para implementar el outsourcing de recursos humanos en Henkel Colombiana S.A., Chía, Universidad de La Sabana.

Alcaldía de Medellín (2012). Plan de Desarrollo de Medellín 2012 – 2015.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage, New York, Free Press.

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI (2011). Presentación Medellín Ciudad Innovadora.

Puente, R. (2005), “Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios”, Debates IESA, vol. X núm. 003, pp. 13-16.

Ruíz Hernández, P. (2008), “Diseño de un modelo teórico de consultoría gerencial para una empresa universitaria a distancia. Universidad Nacional Abierta”, Revista Informe de Investigaciones Educativas, año/vol. XXII núm. 001, pp. 97-114.

Tejada Zabaleta, A. (2003, agosto), “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones”, Psicología desde el Caribe, núm. 12, pp. 115-133.

## 10. Apéndices

### Apéndice 1.

#### Entrevista Asesorías y Soluciones Integrales en Salud

1. Nombre de la empresa:

La empresa se llama ASESORIAS Y SOLUCIONES INTEGRALES EN SALUD.

2. Cargo del entrevistado

Consultora Senior

3. ¿Qué hace la empresa relacionado con consultoría y proyectos (servicios)?

La empresa presta servicios de consultoría en salud en el sector público y privado con relación a la calidad y seguridad del paciente; desarrolla proyectos de interventoría, investigación y aplicación de políticas y programas nacionales con relación al sector salud.

4. ¿La empresa cuenta con consultores internos, cuántos?

Contamos con un consultor interno Máster y uno Senior.

5. ¿La empresa contrata consultores externos, cuántos? ¿En qué casos y por qué?

Se cuentan con consultores externos clasificados en Junior, Senior y Máster, los cuales oscilan entre 15 a 20 personas. Se tiene este grupo de consultores dependiendo de los proyectos que se desarrollen o ejecuten por parte de la organización.

6. ¿Qué tipo de contrato tienen estos consultores externos?

Prestación de servicios.

7. ¿Existe una coordinación que controle el trabajo de los consultores externos o son autónomos?

Se cuenta con un coordinador de proyectos quien genera las directrices de para la ejecución de los proyectos.

8. ¿Qué relación tiene el consultor externo con el cliente?

Directa.

9. ¿La empresa cuenta con un modelo de consultoría o es cada consultor el que establece su modelo según el proyecto?

Se cuenta con el modelo de consultoría establecido por la organización.

10. ¿Existe algún formato de sistematización de la consultoría que el consultor debe diligenciar?

Se diligencia el acta de consultoría la cual contempla los compromisos de la empresa consultora, así como los del proveedor y los productos generados de la visita.

11. ¿Qué productos se obtienen de las consultorías?

Procesos, procedimientos, documentos asociados a los mismos, indicadores etc.

12. ¿A la empresa le interesa tener unos consultores externos más o menos estables o por el contrario prefiere contar con muchos consultores?

Se deben tener consultores externos estables que permitan la continuidad de los proyectos, objetivos y metas organizacionales.

## **Apéndice 2.**

### **Entrevistas Institución Universitaria Esumer**

#### **Entrevista Profesor de cátedra**

1. ¿Los docentes de cátedra son considerados por Esumer como proveedores o como empleados (clientes internos)?

Los profesores son considerados empleados, aunque con un contrato a un término fijo, en la universidad se les acoge con cercanía y se sienten propios de la universidad.

2. ¿Cómo se asegura que los profesores de cátedra lleven a la práctica el modelo pedagógico de Esumer en sus clases?

Existen coordinadores académicos encargados de realizar reuniones con los profesores divididos por semestres, con el ánimo de compartir temas, revisar el cumplimiento del currículo y supervisar que el semestre vaya bien. A veces se hacen esas reuniones, a veces no.

3. ¿Cómo se recoge esa experiencia y conocimiento de los docentes de cátedra para que no se pierda en el momento en que el docente ya no esté en la Institución?

Los docentes pasan un informe de temas vistos. En casos de seminario, diplomados y cursos en general se les pide que entreguen las memorias de los temas que vio y poco a poco se busca formar un banco de datos y de clases.

4. ¿Se busca involucrarlos en procesos de investigación y de publicación científica? ¿Cómo ha sido este proceso?

Permanentemente se invitan a los docentes a participar en investigaciones y publicaciones, además se hacen capacitaciones en temas de publicación científica e investigación. Pienso que debe ser más amplio y de más impacto este tema para tener una participación mayor.

5. ¿Qué se busca con la estrategia de capacitar a los docentes de cátedra en Didáctica y Pedagogía (U. Pinar del Río)?



En una formación universitaria es muy importante contar con profesores de tiempo completo dedicados a la docencia y la investigación, pero también es fundamental el docente de cátedra que trabaja en empresa y trae una experiencia práctica y en relación directa con el trabajo. Sin embargo, estos últimos deben agregar a su conocimiento y experiencia en la empresa un manejo pedagógico y unos principios de educación bien fundamentados, que es lo que se busca con la U. Pinar del Río.

### **Entrevista Decano**

1. ¿Los docentes de cátedra son considerados por Esumer como proveedores o como empleados (clientes internos)?

En general los docentes de cátedra son considerados como empleados; existen algunas excepciones que por el tipo de contratación –contrato por prestación de servicios- figuran como proveedores de la institución; estos últimos son profesores esporádicos o conferencistas. El profesor de cátedra goza de un contrato con todas las prestaciones sociales, como cualquier empleado, lo único que varía es que su contratación se hace por término fijo.

2. ¿Cómo se asegura que los profesores de cátedra lleven a la práctica el modelo pedagógico de Esumer en sus clases?

En general a todos los docentes de la institución, incluyendo los de cátedra, se les ofrece capacitación en temas pedagógicos, didácticos y curriculares; en estas se reflexiona sobre el modelo pedagógico de la institución y se busca que el profesor interiorice el modelo. La realización de los cursos y diplomados es una condición para acceder al escalafón docente.

3. ¿Cómo se recoge esa experiencia y conocimiento de los docentes de cátedra para que no se pierda en el momento en que el docente ya no esté en la Institución?

Cada semestre se solicita a los docentes la actualización de los micro currículos de las asignaturas; de esta forma se recogen directamente las experiencias teórico-prácticas de los profesores. De la misma manera, cuando se realizan rediseños curriculares se invitan a los profesores a participar activamente de esta actividad

Actualmente se está desarrollando el proyecto “El texto del Curso” con el cual se pretende que los docentes escriban los textos de los cursos que actualmente atienden; esta es otra forma de recoger la experiencia de los docentes

4. ¿Se busca involucrarlos en procesos de investigación y de publicación científica? ¿Cómo ha sido este proceso?

Todos los docentes de tiempo completo están involucrados con el grupo de investigación y en general se pretende que cada uno de ellos esté desarrollando un proyecto de investigación en todo momento. Con relación a los profesores de cátedra se han definido algunas estrategias institucionales para que se vinculen al proceso investigativo: mejoramiento del escalafón, publicaciones, reconocimientos, entre otras.

Con el proyecto “El texto del Curso” se busca también que el profesor de cátedra se articule al proceso investigativo y específicamente al grupo de investigación

5. ¿Qué se busca con la estrategia de capacitar a los docentes de cátedra en Didáctica y Pedagogía (U. Pinar del Río)?

Básicamente lo que se busca es que los docentes de la institución apropien el modelo pedagógico de la institución y de esta manera haya armonía en la metodología utilizada en todos los cursos que se ofertan en Esumer; es decir, que todos los docentes pedagógica y didácticamente hablen el mismo idioma. Por eso esto, se establece con un requisito para la clasificación docente en las diferentes categorías del escalafón de la institución

6. ¿Es representativa la participación de los docentes de cátedra en estas capacitaciones? ¿Es posible saber cifras de participación?

En los últimos años, las campañas de la oficina de personal han incrementado la participación de los docentes de cátedra en las capacitaciones de pedagogía y didáctica. Hoy día, aproximadamente el 50% de los docentes de cátedra y casi el 100% de los de planta han realizado los diplomados y cursos en estas áreas.

7. ¿Cuántos docentes de cátedra dictan clases en Esumer y cuántos de planta?

Te puedo dar los datos de la facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo: la facultad tiene actualmente en total 94 profesores, de los cuales 80 son de cátedra y 14 de tiempo completo. Estos últimos han tenido un crecimiento muy importante en los últimos 4 años pasando de 4 a 14.

### **Entrevista Jefe de Gestión Humana**

1. ¿Los docentes de cátedra son considerados por Esumer como proveedores o como empleados (clientes internos)?

Son considerados como empleados, sólo que su contrato es por duración de obra. Deben acogerse a la normatividad, por ejemplo, cumplir horario, reporte de informes y notas, y tienen proceso disciplinario si no cumplen la normatividad.

2. ¿Cómo se asegura que los profesores de cátedra lleven a la práctica el modelo pedagógico de Esumer en sus clases?

La Institución antes de iniciar clase invita a sus docentes a participar en las jornadas pedagógicas, (se realizan 2 al año: enero y julio) cuyo propósito es: sensibilizar a los docentes sobre la importancia de estructurar científicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior a partir de los fundamentos de la Didáctica relacionados con los componentes estratégicos del Modelo Pedagógico Institucional y los Modelos de Profesional de las carreras en Esumer y su aplicación a través del Trabajo Metodológico.

Además en el transcurso de año se ofrecen 3 diplomados a través del CEP:

1. Pedagogía y Didáctica: cuyo objetivo es dirigir científicamente el proceso de enseñanza – aprendizaje en la Educación Superior a partir de los fundamentos de la Didáctica desde el enfoque de la escuela de formación integral.

2. Fundamentos didácticos del diseño curricular para formar competencias en el ámbito de la educación superior: cuyo objetivo es demostrar los fundamentos didácticos que deben caracterizar la formación de competencias en los profesionales concretados en el diseño curricular.

3. Investigación y práctica de la docencia: cuyo objetivo es argumentar un proyecto de investigación educativa desarrolladora en el proceso docente a través de un estudio de caso práctico de la Institución de Educación Superior, IES, aplicando aspectos propios de la metodología de la investigación.

El Coordinador de programa, tiene como función principal revisar permanente el diseño curricular y los planes de asignatura, con base en el modelo pedagógico de la Institución.

Toda la formación que ofrece la Institución para sus docentes es completamente gratis. Cada año se asigna una partida presupuestal importante para la formación de sus docentes. Es importante resaltar que los docentes con la asistencia a estos 3 diplomados más la realización de una tesina obtienen el título de Especialistas en Educación Superior.

La institución, desde hace aproximadamente 14 años, que firmó el convenio con la Universidad Pinar del Río, se ha caracterizado por ser fuerte en el tema de la didáctica y pedagogía, sin embargo al interior nos faltan más mecanismos para que todos los docentes asistan a dichos diplomados. Para este año una de las metas es digitalizar dichos diplomados para facilitar la asistencia de los docentes que no pueden hacerlo de forma presencial.

3. ¿Cómo se recoge esa experiencia y conocimiento de los docentes de cátedra para que no se pierda en el momento en que el docente ya no esté en la Institución?

A la fecha no tenemos mecanismos que nos aseguren este proceso.

4. ¿Se busca involucrarlos en procesos de investigación y de publicación científica? ¿Cómo ha sido este proceso?

Todos los docentes son invitados a participar en este proceso. Los docentes de tiempo completo son involucrados en este proceso, como parte de su carga laboral. Sin embargo es otra cosa para los docentes de cátedra, debido a los estrechos horarios que manejan, esto debido a que un 80% de los docentes de cátedra laboran en empresas.

La institución está creando un programa de estímulos para que los docentes de cátedra se involucren más con las actividades extracurriculares.

5. ¿Qué se busca con la estrategia de capacitar a los docentes de cátedra en Didáctica y Pedagogía (U. Pinar del Río)?

Necesidad de los profesores de Esumer de dirigir científicamente el proceso de enseñanza aprendizaje a través de los fundamentos teóricos y prácticos de la Didáctica, tener docentes que verdaderamente cumplan con su función de enseñar y no sólo docentes que reciten libros y transmitan conocimientos.

6. ¿Es representativa la participación de los docentes de cátedra en estas capacitaciones? ¿Es posible saber cifras de participación?

Aproximadamente un 60% de los docentes de cátedra han asistido a dichas capacitaciones.

7. ¿Cuántos docentes de cátedra dictan clases en Esumer y cuántos de planta?

Docentes de tiempo completo: 22

Docentes de medio tiempo: 1

Docentes de cátedra: 187

### **Apéndice 3.**

#### **Entrevistas socios Mercaedu**

##### 1. ¿Cómo fue el origen de Mercaedu como empresa?

El origen de Mercaedu SAS obedece a un proyecto de grado de Especialización de Juan Camilo, a partir de su experiencia como docente en varias universidades. Surgió porque vimos que los procesos de mercadeo que hacen las instituciones educativas son muy incipientes, sobre todo si los miramos en comparación con otros sectores.

Este proceso de mercadeo es especial, no es lo mismo hacer gestión mercadológica para la educación que vender chitos.

##### 2. ¿Cuál fue la oportunidad de mercado detectada?

Además de la especialización y las particularidades del sector educativo, identificamos que todavía muchas instituciones educativas de la ciudad no cuentan con un área encargada de mercadeo y, en las que sí tienen un departamento, hay muchas personas que son profesionales con poca experiencia, o provenientes de otros sectores o son académicos con trayectoria docente o administrativa en gestión educativa, pero con pocos conocimientos de mercadeo.

También vimos que el sector educativo carece de investigaciones sobre la demanda del mercado y el comportamiento del consumidor, no conocen a sus clientes, por esto no existe un conocimiento real de los prospectos y de los estudiantes, lo que no permite desarrollar estrategias de mercadeo para mejorar la satisfacción, que involucra muchas cosas en la experiencia formativa.

##### 3. ¿Cómo es el mercado educativo en el Valle de Aburrá?

Eso es muy importante, ya que también empezamos a observar un aumento de competidores en el sector educativo local, y proyectamos la entrada de fuertes instituciones extranjeras a mediano plazo, lo que hace mucho más complejo este sector. Este tipo de cosas hace que el mercadeo de todas las instituciones educativas ya no sea una opción, sobre todo para las universidades,

inclusive las grandes y con trayectoria se están dando cuenta que cada vez menos les compran, por lo cual deben empezar a mejorar sus procesos de mercadeo.

Por esto vimos una oportunidad de mercado para ofrecer servicios de consultoría en mercadeo educativo, partiendo de nuestro conocimiento del sector a nivel regional.

#### 4. ¿Existen competidores que ofrezcan estos servicios?

Sí, hay gente que asesora en estos temas en Medellín y también algunas empresas, sin embargo no son especializadas en este sector, lo que genera que se traten de utilizar estrategias de otros sectores que no tienen aplicación en el sector educativo, tratan de hacer lo mismo para una universidad de lo que hacen para una marca de carros.

Por esto, para nosotros es fundamental que los directivos que trabajen en la empresa tengan experiencia en mercadeo o en áreas administrativas en instituciones de educación. Esto también aplica para los consultores que participan en los proyectos, inclusive nos interesa que tengan experiencia como docentes, ya que esto facilita su acercamiento con el cliente y su relación con el sector académico. En este punto es clave destacar que sentimos un profundo respeto por la academia, por la investigación, la docencia y la extensión, nosotros somos profesores e investigadores, por esto no pensamos que el mercadeo educativo se aborde sólo desde lógicas comerciales, ya que entendemos la misión social de la educación.

#### 5. ¿Cómo se percibe el mercadeo educativo en el Valle de Aburrá?

Ha sido muy complicado ofrecer los servicios por su novedad y porque muchas instituciones todavía no le dan la importancia suficiente al tema o lo ven como el diablo. Por eso, buscamos validarnos con lo que te decía ahora, relacionarnos con la academia y validarnos generando relaciones con actores del sector educativo, para apalancar nuestra marca con el respaldo de otras de mayor trayectoria.

Ya tenemos firmada una alianza con Conaced Antioquia, que es la federación de colegios católicos, con ellos hemos desarrollado proyectos como la Red Vocacional de Psicólogos e investigaciones con estudiantes de colegio.

6. ¿Por qué la empresa planteó subcontratar consultores para sus procesos de consultoría?

Porque muchas de las solicitudes de los clientes, como es natural, rebasan nuestros conocimientos, tenemos una capacidad de respuesta baja por el reducido número de asesores internos con los que trabajamos. Por esto necesitamos vincular consultores externos, según la especialidad de cada uno, esto además de reducirnos costos administrativos nos permite ofrecer un portafolio más amplio y de mayor calidad.