

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Caso de estudio: “Centro electrónico de idiomas; cambiar o no su editorial proveedora”

Trabajo de grado

Nicolás Segura Pabón

Bogotá D.C

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Caso de estudio: “Centro electrónico de idiomas; cambiar o no su editorial proveedora”

Trabajo de grado

Nicolás Segura Pabón

Mauricio Eduardo Escobar Salas

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2017

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a mi familia por su apoyo incondicional durante toda mi vida, por enseñarme a caminar y a levantarme. Su presencia y nuestras experiencias son la mayor fuente de energía para mi vida y para seguir soñando ADELANTE.

A mi tutor, el doctor Mauricio Escobar, quién en la distancia siempre supo orientarme para lograr un estudio de calidad y de gran utilidad.

A la Universidad del Rosario, por haberme permitido formarme en ella y extender mi experiencia a otros países del mundo.

En el principio ya existía la palabra: y la palabra estaba junto con Dios y era Dios.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1.INTRODUCCIÓN	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Necesidad identificada	10
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos de la investigación	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
3. MARCO METODOLÓGICO	17
3.1 Metodología	17
3.1.1 Estudio e investigación de fuentes primarias y secundarias	17
3.1.2 Ejecución de instrumentos	17
3.1.3 Análisis	18
3.1.4 Evaluación	18
3.1.5 Soluciones	18
3.1.6 Resultados esperados	18
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	19
4.1 Caso	19
4.2 Notas de enseñanza	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas proveedores	31
Tabla 2. Plan de pizarrón	33

GLOSARIO

- **Books & Books:** “Librería especializada en idiomas más importante de Colombia, en donde encontrara todo tipo de material para el aprendizaje de otros idiomas como el inglés, francés, alemán, italiano y portugués” (Books & Books, s.f.).
- **Centro Colombo Americano:** “es una fundación sin ánimo de lucro dedicada a fortalecer los vínculos culturales entre Colombia y Estados Unidos. Desde 1942, cuando abrió sus puertas como el primer Centro Binacional establecido en Colombia, el arte, la cultura y la academia se conjugan en este espacio bilingüe” (Centro Colombo Americano, s.f.).
- **Consejo Británico:** “Desde 1940, el British Council ha trabajado en Colombia en la promoción de las relaciones educativas y culturales, con el fin de engrandecer la reputación del Reino Unido en el país, llevando a cabo programas en artes, educación, gobernanza e inglés” (British Council, s.f.).
- **Instituto Meyer:** “instituto de enseñanza de inglés con el método audiovisual creado por el profesor Harmon F. Meyer que abrió sus puertas en Colombia en 1943” (Instituto Meyer, s.f.).
- **Pearson:** “es la compañía de aprendizaje del mundo, con experiencia en cursos educativos y evaluación, y una gama de servicios de enseñanza y aprendizaje impulsados por la tecnología” (Pearson, s.f.)
- **Marco Común Europeo de referencia para las lenguas:** “proporciona una base común para la elaboración de programas de lenguas, orientaciones curriculares, exámenes, manuales, etc., en toda Europa”. (Instituto Cervantes para la traducción en español, 2002, pág. 1).
- **New Cambridge English Course:** “es un curso de cuatro niveles para estudiantes de inglés” (Cambridge University, 2014).

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la formulación de un caso de estudio que sirva como herramienta educativa para los estudiantes del área de administración, principalmente en su componente estratégico. El caso se basa en el Centro Electrónico de Idiomas, institución a la que el autor tuvo acceso para determinar una problemática que requería ser solucionada en un período de tiempo limitado.

El trabajo inicia con la introducción e historia de la compañía estudiada. Posteriormente, se describe la propuesta de investigación, en la que se definen la necesidad identificada; los objetivos de la exploración; la fundamentación teórica; la metodología; y los resultados esperados. Una vez se ha realizado esta parte introductoria, se realiza el planteamiento del caso para su presentación a los estudiantes y las notas de enseñanza, que permiten la utilización del estudio como material educativo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que a las que se llegó después de formular y analizar el planteamiento del caso de estudio.

Palabras clave: estrategia, diferenciación, competitividad, costos, proveedor.

ABSTRACT

In this paper, will be formulated a case study that serves as an educational tool for students in administration, mainly in its strategic component. The case is based on the Electronic Language Center, an institution that the author had access to determine a problem that needed to be solved in a limited period.

The work begins with the introduction and history of the company studied. Subsequently, the research proposal is described, in which the identified need is defined; The objectives of exploration; The theoretical foundation; The methodology; And expected results. Once this introductory part has been made, the case is presented for presentation to students and teaching notes, which allow the use of the study as educational material.

Finally, conclusions and recommendations that were reached after formulating and analyzing the case study approach are presented.

Keywords: strategy, competitive, cost, differentiation, supplier.

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad existe una dificultad para coordinar y dirigir los componentes de una organización debido a la falta de preparación por parte de la gerencia frente al entorno organizacional que siempre está en constante dinamismo. A lo anterior podemos sumarle la falta de conocimiento de los gerentes frente a variables que se están utilizando actualmente, nuevas herramientas que promueven la ejecución de los procedimientos en todos los aspectos de la organización, facilitando las diferentes tareas a cumplir, tanto para el cliente como para los mismos empleados.

Así mismo podemos encontrar que muchos de estos gerentes han crecido con conocimientos empíricos que difícilmente cambiarán o se transformarán, lo que genera en ellos una reacción negativa a algún cambio dentro de los funcionamientos organizacionales. Por esto es pertinente tener en cuenta que muchos de los gerentes toman decisiones equivocadas, gracias a sus pensamientos dados por la experiencia, pero sin saber que muchos puntos no se aplican actualmente, por lo cual incurren en solucionar problemas a corto plazo y no se preocupan de lo que su empresa pueda enfrentar en un mediano y largo plazo. El problema a solucionar se centra en la toma de una decisión clave de la empresa CENTRO ELECTRONICO DE IDIOMAS a principios del año 2008 donde se ve la oportunidad de renovar un antiguo proveedor por uno que le permita refrescar su método de enseñanza y aplicar nuevas herramientas para la formación en el idioma inglés.

La investigación busca encontrar una respuesta a lo que podemos llamar la pregunta central de este caso que vamos a desarrollar, la cual sería ¿Qué proveedor elegir con base en unas metas, un contexto y una visión para el Centro Electrónico de Idiomas?

Con todo lo anterior se busca darle solución a este caso propuesto a los estudiantes de la facultad de administración de la Universidad del Rosario en donde se enfrentan a una situación real de la

cual pueden estar expuestos cuando se integren al mundo laboral. Así como este caso permite darle al estudiante la habilidad de tomar una decisión, se tiene como objetivo que los estudiantes, guiados por un profesor, demuestren usando su conocimiento y las herramientas expuestas más adelante para este caso, el porque es más conveniente A o B solución en determinado momento del tiempo y para una determinada empresa.

Además de lo anterior este documento sirve como un apoyo para la empresa Centro Electrónico de idiomas pues al exponer los hechos que sucedieron en determinado año a diferentes perspectivas, se busca adquirir un aprendizaje y ampliar el rango de posibles soluciones que se pueden dar a una toma de decisión vital para una empresa como lo es un cambio de proveedor.

Es indispensable que los administradores de las organizaciones colombianas estén enfocados en temas que permitan la perdurabilidad en el largo plazo de las empresas, donde tengan en cuenta que cualquier organización está sujeta a un entorno, el cual con el paso del tiempo creará o dará paso a un dinamismo y este a su vez será cambiante. Es aquí donde la empresa debe adaptarse para poder sobrevivir a las nuevas variables a las que se va a enfrentar, con el único fin de cumplir sus metas y objetivos, siendo rentables, por eso es crucial que la gerencia, la gestión administrativa y directiva estén siempre presentes en el desarrollo como profesionales.

Para el desarrollo del proyecto se realizará una investigación en el área de “Diferenciación” o estrategias de competitividad. Se buscará una metodología que se adecúen a este determinado caso en la toma de decisión en un cambio de proveedor y apoyado por el material de investigación y bibliografía, se aplicará al caso. Es así como se busca que los estudiantes tomen la decisión pertinente basados en una herramienta que se aplique acorde con las necesidades de este caso y el apoyo de un docente debidamente preparado.

1.2 Necesidad identificada

El Centro Electrónico de Idiomas fue fundado en los años 70 por el señor Luis Jaime Pabón Mahecha, un joven que percibía la necesidad de aprender inglés como requerimiento a la apertura

económica que se vislumbraba en el país, gracias a la globalización, así como también una respuesta de la industrialización presente en los países más desarrollados para ese entonces.

Desde el momento de su fundación el Señor Jaime y sus directivas, como toda empresa que quiere ser perdurable en el tiempo, decidieron trabajar con materiales de alta calidad para suplir las necesidades del mercado, cumplir los requerimientos que el gobierno nacional exige y finalmente apoyarse de un producto que permitiera que su servicio y su propuesta de valor “el centro electrónico de idiomas hace más fácil aprender otros idiomas”, pudiesen ser cumplidos y entregados a los clientes de la manera en que la empresa se lo proponía.

En un principio (entre los años 70’s y 80’s) el material que la empresa utilizaba para dictar sus clases de inglés, provenía de fotocopias de libros de la universidad de Cambridge de Inglaterra llamados “The new Cambridge English course” pues no se contaba con el capital suficiente para realizar la inversión en libros originales y siempre se había pretendido manejar el mejor material disponible en el mercado. Aun así, con el manejo de libros fotocopiados, hubo un incremento de estudiantes por la satisfacción del servicio y se pudo establecer un primer paso para la obtención de libros en su versión original; a principios de los años 90’s la empresa firma su primer convenio con la universidad de Cambridge para manejar los libros en la enseñanza del idioma. Además de esto se permitió acceder a otros materiales como CDS, DVDS, juegos interactivos y un laboratorio de inglés para la práctica del idioma. Todo lo anterior permitió consolidar a la empresa con uno de los materiales que se manejaba en el mercado que permitía facilitar la enseñanza del idioma inglés en Colombia.

Alrededor de los años 2000, hubo una decisión interna en el Centro Electrónico de elegir un nuevo material, pues la necesidad de estar a la vanguardia de los cambios que se daban en esos tiempos y las determinaciones del entorno así lo exigían. Muchos colombianos emigraron al exterior y la era del internet comenzaba a mostrar la necesidad de las personas de saber un segundo idioma y darle entendimiento al mundo. Es así como el Centro Electrónico elige un nuevo material llamado “Get Real”; una serie de libros acoplados al Marco común europeo (MCE)¹ que le brindaba al instituto una actualización de su enseñanza y una visión del mercado.

¹ MCE: El Marco común europeo de referencia para las lenguas.

A principios del año 2008 la legislación colombiana con el decreto 3780 de 2008, realizó una actualización en el sistema de educación con el cual exigía a todas las compañías que dictaban cursos de inglés, estar acopladas al MCE. El Centro Electrónico percibió la necesidad, dada a este cambio, a estar actualizada y tener los últimos materiales disponibles en el mercado pues ya venía trabajando por 6 años con los mismos materiales.

Es así como el caso a desarrollar pretende mostrar un contexto, unas herramientas y una metodología por el cual se le propone al estudiante tomar la decisión si se encontrará en el caso de los directivos del Centro Electrónico, si continuar con un proceso que se llevaba trabajando durante 8 años o cambiar a un nuevo proveedor que le permitiera actualizarse o generar nuevas herramientas para la enseñanza del idioma y continuar siendo sostenible en el tiempo.

1.3 Justificación

El proyecto que se va a trabajar junto a la organización “Centro Electrónico de Idiomas” se da básicamente por el interés de poner al estudiante en los zapatos de un gerente a la hora de tomar decisiones, pues los gerentes conocen la situación de su empresa y los objetivos de esta misma. Realizando un proyecto en forma de caso, se dará a los estudiantes la posibilidad de evaluar y tomar una decisión crítica de la cual se hará una retroalimentación por parte del docente encargado del caso.

Además, por parte del Centro Electrónico de Idiomas, se busca optimizar la toma de decisiones en la gerencia de esta empresa, se busca dar soporte en forma de documento en el área de toma de decisiones, a las personas que estén interesadas en revisar un proceso que ya se dio con una empresa y que sirva como retroalimentación desde una nueva perspectiva en el área de “estrategias de competitividad” y así reflejar un desarrollo en la nueva toma de decisiones.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Elegir un proveedor para el Centro Electrónico de Idiomas propuesto en forma de caso.

1.4.2 Objetivos específicos

- Utilizar herramientas de Michael Porter, su diamante y sus estrategias de competitividad para la toma de decisiones.
- Permitir que los estudiantes tomen decisiones como lo haría un gerente en el mundo laboral.
- Fomentar el debate entre los estudiantes de la universidad del Rosario
- Indagar acerca de las posibles soluciones para un cambio de proveedor en una empresa.
- Plantear una solución utilizando herramientas teóricas que permita elegir convenientemente un proveedor en la empresa.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

“Decir que en el mundo actual vivimos en un entorno que se mueve rápidamente y que está en constante evolución no es decir nada nuevo, como tampoco lo es afirmar que los líderes de las organizaciones deben tener las habilidades necesarias para ser capaces de dirigir a sus organizaciones en ese entorno, asegurando su funcionamiento y su permanencia en el mercado” (Corrales, 2013)

Con la cita anterior se puede evidenciar que para ninguna empresa es un secreto que estar debidamente actualizada brinda oportunidades para el funcionamiento y perdurabilidad de la misma en un siglo cambiante como en el que ahora vivimos. No se puede dejar de lado que parte de este proceso se debe a la toma de decisiones gerenciales y a las destrezas que los gerentes de este siglo pueden adquirir. Estas decisiones involucran todo tipo de cambios dentro de las empresas, cambios que se pueden generar en cualquier área de las organizaciones. Es así como el caso que se quiere generar después de este documento está relacionado con una de las áreas fundamentales de la empresa; sus proveedores.

La importancia de tener un proveedor acorde con las necesidades de determinada empresa, se puede evidenciar en el artículo del autor Ameen Khwaha: “Proveedores y vendedores...pueden hacer mucho más que simplemente proporcionarle los materiales y servicios que necesita para hacer negocios. También pueden ser importantes fuentes de información, para ayudar a evaluar el potencial de nuevos productos, seguimiento de las acciones de los competidores e identificar oportunidades prometedoras. Los proveedores pueden convertirse en socios, ayudando a reducir costes, mejora de sus productos e incluso financiar nuevos esfuerzos de marketing” (Khwaja, s.f.) Estas son algunas de las importancias de tener el determinado proveedor y por lo cual se quiere generar la participación de los estudiantes en el caso del Centro Electrónico de Idiomas.

Es importante resaltar que uno de los grandes retos de hoy día es generar conciencia en las empresas y estudiantes en donde se pueda percibir que el mercado de hoy es cambiante, donde los competidores cada vez buscan más clientes, por lo cual brindarán nuevas herramientas y procesos

para obtener mayor participación en el mercado, dando así cabida para la innovación, creación y adaptación de nuevos proyectos, proveedores y materiales para atraer nuevos clientes. Es por esto que las empresas deben tomar decisiones acordes a las metas propuestas con el motivo de retener sus clientes y a su vez atraer a nuevos, de otra forma habrá un resultado negativo que se verá reflejado en utilidades.

Es claro que vivimos en un contexto que cambia constantemente, que los paradigmas que nos regían años atrás ya no son los mismos y que las empresas deben sobresalir por la calidad que le puedan ofrecer a sus clientes. Ya pasaron los años en donde una sola empresa era capaz de regir un determinado mercado y ahora vemos como cientos de empresas compiten para ganar clientes. Así mismo se puede observar que muchos proveedores compiten por hacer parte de estas empresas. Por lo anterior el caso a desarrollar con el Centro Electrónico de Idiomas está relacionado con el adquirir o no adquirir un nuevo proveedor que asegure su presencia en el tiempo. El reto para la gerencia, los administradores y los estudiantes es determinar si es correcto o no tomar determinada decisión para así satisfacer las necesidades de la empresa y permitir darle oportunidades de seguir funcionando y ser rentable.

Uno de los mayores retos o una de las mayores arduas decisiones que asumen las empresas, en este caso el Centro electrónico de Idiomas, es el de continuar o adquirir un nuevo proveedor para su producto o servicio. Es de vital importancia para una empresa conocer por que se está dando el cambio de proveedor y cuáles son sus objetivos al adquirir un nuevo proveedor. Un estudio realizado por la Universidad de Valencia en España nos muestra; “entre los antecedentes del comportamiento de cambio de proveedor más estudiados destacan la satisfacción, la calidad percibida, los fallos en la prestación del servicio y los costes de cambio. De este modo, se ha prestado más atención a los factores que apoyan la tesis de que los clientes que deciden abandonar al proveedor actual están insatisfechos, por la baja calidad percibida o fallos en el servicio prestado” (Sanchez-García, 2011). Así, se puede evidenciar que las empresas pueden estar insatisfechas con el servicio, los precios o algún otro factor que un proveedor les ofrece y esto abre una puerta a adquirir un nuevo proveedor.

Esencialmente la toma de decisiones que cumplan con las características para satisfacer las necesidades de las empresas se puede asociar a un término conocido como “Estrategias de Competitividad” que el diccionario de negocios de la HSBC lo define como: “la toma de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar, a su vez, un retorno sobre la inversión” (HSBC, s.f.). Y es gracias a este concepto que el caso pretende utilizar alguna alternativa entre las proporcionadas por el autor Michael Porter citado en la bibliografía de este anteproyecto, para así permitir que el estudiante se apoye en un fundamento académico válido y así tome la decisión que más le convenga a la empresa a trabajar en este caso.

Una de las herramientas que podemos citar en este marco teórico para el desarrollo de este caso son las “Estrategias de Competitividad” propuesto por Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva de las Naciones” donde Porter habla sobre la competitividad como “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Las empresas aventajan a sus rivales internacionales porque caen en cuenta de nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1990)” Es así como este modelo estratégico brinda una solución integradora a las necesidades tanto del cliente como del proveedor para que se mantengan relaciones a largo plazo entre ambas partes.

Finalmente podemos resaltar que lo que se busca con el planteamiento de un caso a los estudiantes de la universidad del Rosario es que se cuestionen, relacionen y utilicen sus conocimientos para tomar decisiones, que al final es lo que se adquiere cuando se participa en un ejercicio basado en un caso de la vida real.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

El trabajo que se realizará para esta investigación consiste en implementar métodos cualitativos que faciliten la obtención de información de la gestión por parte de los gerentes del Centro Electrónico de Idiomas. Además, se implementarán métodos cualitativos para que complementen la información recolectada y así los datos obtenidos sea fidedignos y permitan que el desarrollo de la investigación se facilite.

3.1.1 Estudio e investigación de fuentes primarias y secundarias

En el estudio se comenzará por estudiar e indagar las fuentes recolectadas en este documento para determinar cuáles se presentan en la organización objetivo. Con los datos que se encuentren se podrá realizar un análisis y una tabulación de estos que permita mostrar a los dirigentes del centro electrónico de idiomas las herramientas que se han utilizado y las que se podrían utilizar para la toma de decisiones.

3.1.2 Ejecución de instrumentos

Los instrumentos que se implementarán en el trabajo son básicamente entrevistas y encuestas a los miembros de la organización. Además de lo anterior se buscarán herramientas teóricas que permitan ayudar al estudiante a tomar una decisión en el área de la toma de decisiones. Estas permitirán recolectar, determinar y analizar información valiosa y datos que conlleven a la consecución de los objetivos de este proyecto. Se analizará cómo y por qué se toman las decisiones en esta empresa.

3.1.3 Análisis

Este paso es uno de los más importantes en la realización del trabajo pues se obtendrá la comparación de los resultados en la parte a y b de la metodología de investigación. Con estos datos se dará paso a la búsqueda que permita dar una herramienta que se acople a la determinación de ideas en la toma de decisiones del centro electrónico de idiomas.

3.1.4 Evaluación

Después del análisis se valorarán los resultados obtenidos del punto anterior en la organización Centro Electrónico de Idiomas.

3.1.5 Soluciones

En esta etapa se buscará la solución más efectiva, la solución que más le convenga a la empresa. Esto que permitirá asemejar un proceso de toma de decisiones de un gerente acorde a las estrategias e ideales que se quiere para la organización.

3.1.6 Resultados esperados

El caso que se realizará con la empresa Centro Electrónico de Idiomas busca darle una herramienta al estudiante en donde se enfrente a una situación de la vida real y pueda tomar una decisión, basada en un contexto, unas metas y finalmente con la herramienta que se propondrá para el manejo de este tipo de situaciones relacionado a las estrategias de competitividad.

También se espera que la empresa con la que se va a realizar el caso, el Centro Electrónico de Idiomas, adquiera un documento como soporte para su toma de decisiones.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Caso

CENTRO ELECTRONICO DE IDIOMAS; CAMBIAR O NO SU EDITORIAL PROVEEDORA.

A principios del año 2008, Jaime Pabón, director general del Centro Electrónico de Idiomas (CEI), empresa dedicada a la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Bogotá, se enfrentaba a la decisión de cambiar su casa editorial (proveedor) en la educación del idioma. Por un lado, el material que hasta ese momento se había trabajado lo proveía la universidad de Cambridge de Inglaterra por medio de la editorial Helbling Language, presente en más de 60 países y que había acompañado al CEI por más de 10 años. Por otro lado, la multinacional de educación Pearson de Inglaterra le ofrecía un programa completo, acorde a las necesidades de la institución y estaba respaldado por el servicio mundial de la BBC de Londres; una organización enseñando inglés desde 1943. La decisión que Jaime tomara, debería llevar a la empresa a tener mejores resultados.

Historia del Centro Electrónico de Idiomas

El Centro Electrónico de Idiomas había sido fundado en los años 70 por el señor Luis Jaime Pabón Mahecha, quién “percibía la necesidad de aprender inglés como requerimiento a la globalización que se presentaba en el país, principalmente por la apertura económica, así como también a una consecuencia de la industrialización que se daba en todo el mundo”.

Antes de dedicarse integralmente a la enseñanza del inglés, Jaime creó un instituto superior de estudios tributarios en el cual además de las clases básicas de contabilidad, se impartían programas interdisciplinarios para abogados, contadores, economistas y administradores de empresas. Lo característico de estos programas era que, para aprobarlos y obtener un grado, debían superar un requisito de inglés.

En ese momento, el señor Jaime, entendió que “la verdadera ventaja que los alumnos iban a tener frente a otros egresados era la capacidad, de en un nivel básico, manejar el inglés”. De manera, decidió apartarse del negocio de enseñanza contable y en el año de 1967 fundó la institución Centro Electrónico de Idiomas CEI cuyo principal objetivo era “brindarle una oportunidad de aprender un segundo idioma a la comunidad Bogotana”. La primera sede se abrió en el barrio Chapinero y la segunda en el centro de Bogotá.

En 1975 el señor Jaime empezó a ver los buenos resultados de su decisión, cuando el CEI y la alcaldía de Bogotá realizaron un convenio educativo en el cuál los hijos de los maestros trabajando para colegios del distrito estudiarían con un 50% de descuento en la institución.

Motivado por este convenio, Jaime introdujo en el año de 1980 uno de los primeros laboratorios de inglés a la ciudad de Bogotá lo que produjo la llegada de nuevos estudiantes. Los laboratorios contaban con herramientas innovadoras como audios e interacciones entre profesores y otros estudiantes que para esa época era una forma avanzada de practicar el nivel conversacional para aprender un nuevo idioma.

Alrededor de 1985 cuando se acaba el convenio con el distrito y gracias al éxito del programa convenio de los docentes, se crearon nuevas sedes distribuidas por la ciudad en barrios como Teusaquillo, el Chico y el Restrepo.

Libros de estudio

En un principio, los libros utilizados para orientar el aprendizaje de los alumnos eran fotocopias, de un curso llamado “New Cambridge English Course”, impartido en la Universidad de Cambridge en Inglaterra. Si bien se cumplía con el objetivo de enseñanza, Jaime decidió aumentar la calidad con libros originales, que le otorgaban la posibilidad de tener asesoría del proveedor y además ganar un porcentaje sobre la venta de los textos, al negociarlos a un precio por cantidad y venderlos a sus alumnos individualmente.

El CEI empezó a trabajar con la editorial Helbling Language, filial de la Universidad de Cambridge, en el año de 1993. Como la editorial no tenía un punto de venta directo en el país, Jaime tuvo que negociar con la empresa Books & Books, quienes se encargaban de la comercialización de este material en Colombia.

Desde el principio Books & Books reconoció el potencial del centro y no dudó en darle condiciones favorables en cuanto a plazos de pago y precio del material. Esto, además, le dio reconocimiento a la institución ya que los estudiantes identificaban la calidad de los textos con los que estaban trabajando y el proceso de enseñanza era más efectivo.

El crecimiento del CEI

En el año de 1990 comenzaron a llegar ofertas para comprar la institución, pero el señor Jaime nunca quiso vender, pues había sido la empresa que con mucho esfuerzo habría creado y era el trabajo donde toda su familia estaba involucrada.

Para este mismo periodo el CEI contaba con 10 instituciones y más de 3000 alumnos en todas sus sedes, por lo cual el señor Jaime decidió ampliar la cobertura y establecer sedes en otras ciudades de Colombia. Jaime tomó este tipo de decisiones, desconociendo variables de empleo, demografía o pobreza. Se valió únicamente de su experiencia al frente de la institución.

En la época del año 2000 Jaime había establecido sedes en otras ciudades de Colombia como Pereira, Villavicencio, Manizales, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla e Ibagué. Algunas de ellas con éxito, otras no con tanto éxito.

La industria editorial y la enseñanza del inglés

Para la época en la que se creó el CEI, conseguir el material necesario para la enseñanza del idioma representaba un costo importante para las instituciones que entrarán al negocio. Es por esta razón que para ese entonces en la ciudad sólo funcionaban tres instituciones: el Consejo Británico, el Centro Colombo Americano y el instituto Meyer. El primero atendía a clientes con ingresos económicos altos, el segundo a clientes de ingresos medios; y el último a clientes de ingresos económicos bajos.

En su inicio, para mitigar el valor representativo de los textos, el CEI utilizaba material fotocopiado y se centró en un segmento de mercado de ingresos medios y bajos en la ciudad de Bogotá; personas que no tenían acceso al aprendizaje del idioma en sus colegios, para los cuales no importaba si el material no era original.

Hacia la década de los 90s, la aparición de instituciones que se hacían llamar editoriales, donde vendían un Kit de libros y proveían un sistema de horarios flexibles donde el alumno podía asistir cuando quisiera; provocaron que el señor Jaime decidiera asegurar la calidad de su enseñanza, eligiendo como el proveedor de su negocio a la tienda Books & Books.

Esto permitió al CEI tener un respaldo internacional de una institución educativa seria como la Universidad de Cambridge y evitarse demandas por no tener material aprobado científicamente y con los estándares internacionales, que permitieran el correcto aprendizaje del idioma.

Books & Books era el único proveedor de textos de inglés, ya que la editorial de la Universidad de Cambridge no operaba directamente en Colombia, por lo que la única posibilidad de negociación era con esta tienda de manera legal y formal.

Para el año 2007, ante la creciente problemática de cursos fraudulentos, se realizó el cambio en la legislación colombiana en las instituciones de idiomas y se estableció el requerimiento a las instituciones de inglés de estar alineadas con el Marco Común Europeo (MCE), exigiendo mayor calidad en todos sus programas y cursos.

Para ese entonces, en la tienda de B&B, cada libro con el material auditivo le costaba al CEI \$32.000 (16 USD) pesos colombianos. Este precio le permitía al instituto vender el material a \$45.000 (22.5 USD) pesos colombianos individualmente, y obtener una ganancia de \$13.0000 (6.5 USD) pesos colombianos. Las utilidades derivadas de estos productos representaban cerca del 20% de las ganancias totales del negocio.

Los pagos que B&B le permitía realizar al señor Jaime se adecuaban a sus necesidades y aunque a veces había retrasos en pagos por parte del CEI (estudiantes que no pagaban a tiempo), la

confianza establecida y el tiempo trabajando juntos permitía que las deudas se pagaran sin ningún inconveniente en un periodo de tiempo (a un plazo máximo de 60 días).

El programa del centro electrónico de idiomas se componía de 12 niveles, cada uno con un costo de \$310.000 (155 USD) pesos colombianos, con una intensidad de 10 horas semanales por un total de 76 horas por nivel. La asignación del nivel, se hacía según un examen de diagnóstico al estudiante.

En ese año, ante la estabilidad jurídica que pretendía lograr la legislación que regulaba los centros de idiomas, la editorial británica Pearson que había llegado a Colombia en 1995 para comercializar libros universitarios de diferentes carreras, empezó a distribuir su nuevo material para la enseñanza del inglés, el libro *Speak Out*, el cual involucraba las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje, algo completamente novedoso en el mercado de los institutos dedicados a enseñar idiomas.

Diferenciación o enfoque en costos

Para mayo del año 2008, con las medidas establecidas por el gobierno colombiano y el desarrollo de nuevas tecnologías para el aprendizaje, empezaron a llegar nuevos competidores con estrategias de mercadeo atractivas, pero sin el reconocimiento del CEI.

Jaime debía actuar y establecer una estrategia que los diferenciaría de los demás institutos, para lo cual tenía dos opciones: adquirir el material exclusivo de Pearson, más costoso pero que los diferenciaría del demás centro de inglés; o continuar con el mismo material y optar por renegociar el acuerdo con B&B, para disminuir los costos y ofrecer mejores precios a sus estudiantes.

El material de Pearson consistía en un libro y un CD diseñado exclusivamente para el centro electrónico de idiomas. Además de las características personalizadas de diseño y contenido, los libros traían un código para acceder a la plataforma online de la editorial. En dicho sistema, cada profesor asociaba a su nivel los alumnos del curso y permitía al estudiante repasar contenido visto en clase de manera interactiva. También, el docente podía diseñar actividades de repaso en casa,

haciendo uso de última tecnología, ya que el estudiante tendría la posibilidad de resolver estas actividades desde cualquier ordenador con acceso internet.

Adquirir el material de Pearson resultaba más costoso para el CEI, ya que por cada libro debían pagar \$50.000 (25 USD), y el precio máximo al que podrían venderlos era de \$52.000 (26 USD) pesos, lo cual generaba ganancias de \$2.000 (1 USD) pesos colombianos. Esta situación disminuía la ganancia por la venta de textos en un 80% respecto a las obtenidas con el proveedor Books & Books.

El cambio de proveedor incluía un cambio en los plazos de pago, ya que, por la personalización del material, la editorial daba un plazo máximo de 30 días para pago. Esto involucraba nuevas políticas de recaudo de cartera en toda la institución, para asegurar que los 3000 alumnos aproximadamente que estudiaban en el CEI estuvieran al día.

Adicionalmente, cada profesor requería ser capacitado en las herramientas de Pearson, por lo cual el inicio de clases debía postergarse al menos una semana para cada nivel, obligando a crear un nuevo calendario académico y con ello una planeación diferente.

Al ser un material exclusivo, Jaime incrementaría el costo de cada nivel en \$40.000 pesos colombianos, para un total de \$350.000 pesos colombianos por nivel. Este nuevo precio sería más costoso que el promedio ofrecido por los demás centros de idiomas, con lo cual el centro podría perder un importante porcentaje de clientes de estrato socioeconómico bajo, segmento de mercado para ese entonces de la institución. Pero con el incremento realizado se mantendría un nivel de ganancias similar al que venía obteniendo y daría un nuevo impulso de innovación al instituto después de más de 10 años de trabajar con el mismo proveedor.

Para el caso de Books and Books, Jaime tendría la opción de mejorar el convenio adquiriendo el material a \$25.000 pesos colombianos por libro, y vendiéndolo individualmente a un precio de \$30.000 pesos colombianos. Con dicho acuerdo, Jaime disminuiría el precio de cada nivel en \$15.000 pesos colombianos, para un total de \$295.000 pesos colombianos por nivel. Esto

posicionaría al CEI como el centro de idiomas certificado por el ministerio de educación, con el mejor precio de la ciudad.

Además, con esta nueva estrategia enfocada en costos, Jaime podría aumentar su segmento de mercado para las personas de un nivel socioeconómico bajo, y de esta manera aumentar sus ganancias. El proveedor ya era conocido por más de 10 años, y permitía pagos a 60 días, con lo cual no habría que modificar políticas de cartera en los planes de la institución.

Otro beneficio importante de tomar esta decisión, era que el CEI no debía volver a capacitar a sus profesores, ahorrando el tiempo destinado para esta actividad, y evitándose modificar el calendario académico que se acomodaba al calendario de las instituciones educativas de la ciudad de Bogotá.

Jaime debía tomar la decisión para Julio del 2008, fecha en la cual vencía la oferta presentada por Pearson y en la que en caso de ser rechazada sería presentada a otro centro de idiomas. Jaime se preguntaba cómo encaminar el futuro de la organización, ¿debía ser líder en costos o arriesgarse a innovar con en este nuevo material?

4.2 Notas de enseñanza

Síntesis

El caso trata sobre la decisión que a principios del año 2008, Jaime Pabón, director general del Centro Electrónico de Idiomas (CEI), empresa dedicada a la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Bogotá, Colombia, debía tomar sobre la posibilidad de escoger una nueva editorial para la enseñanza de sus cursos de idiomas; arriesgarse a innovar con nuevo material o ser más competitivo en precios con el proveedor actual. La decisión de elegir un nuevo proveedor por encima del que ya tenía, podía ser arriesgada, generar pérdidas o generarle utilidades y diferenciación en el mercado. El caso está diseñado para que los estudiantes apliquen sus

conocimientos en temas de competitividad, diferenciación, costos y en la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter.

Tema

General

Administración de empresas.

Específico

- Competitividad
- Ventajas Competitivas
- Diferenciación.
- Costos.
- Entrada de nuevos competidores.
- Diamante de Porter.
- Demanda especializada.
- Innovación.

Objetivos de Aprendizaje

General

Este caso está diseñado para estudiantes de niveles intermedios de programas relacionados con administración de empresas, administración de negocios internacionales y afines, buscando aplicar su conocimiento en temas de competitividad, diferenciación, costos y en la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter. El caso se establece para clases como globalización, competitividad, negocios internacionales y la organización e introducción a la ciencia económica, entre otras.

Específicos

- Aplicar herramientas de “Las Ventajas competitivas de Michael Porter” para tomar una decisión a la hora de elegir un nuevo proveedor o extender relaciones con un antiguo proveedor.
- Aplicar los conocimientos sobre diferenciación empresarial y/o reducción de costos para desarrollar ventajas competitivas

Bibliografía Recomendada

- Porter, Michael (1990), La Ventaja Competitiva de las Naciones, Harvard Business Review
- Porter, Michael (1979), How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review

Actividades

Trabajo Individual

- Lectura Previa del caso y de la bibliografía recomendada.
- Lectura del caso.

Actividades de la sesión:

Los estudiantes formarán grupos de 3, tendrán un tiempo de discusión y realizarán las posibles soluciones a las preguntas dadas por el profesor.

Preguntas detonantes:

1. ¿Qué implicaciones tenía para el CEI la entrada de una exigencia legal?

2. ¿Qué implicaciones podía tener para Jaime y el CEI la estrategia de reducir costos?
3. ¿Qué implicaciones podía tener para el CEI que Jaime decidiera cobrar un precio más alto cambiando el material?
4. ¿Qué implicaciones tenía para Jaime y el CEI cambiar su nicho de mercado y cuáles eran las posibles implicaciones de esta decisión?

Preguntas abiertas en la clase:

1. ¿Cuáles eran las ventajas y desventajas para Jaime de quedarse con su antiguo proveedor o de elegir el nuevo proveedor? Se recomienda realizar un cuadro comparativo.
2. ¿Qué decisión debía tomar Jaime para mantener las Ventajas Competitivas del CEI?
3. ¿Qué otras soluciones podía considerar Jaime para mantener las ventajas competitivas de la empresa?

Planeamiento del tiempo de desarrollo del caso

Lectura del caso: Previo a la clase

Discusión en grupo de 3 personas: 20-25 minutos

Discusión abierta: 20-25 minutos

Análisis del caso

Preguntas detonantes para trabajar en grupos de 3 personas:

1. ¿Qué implicaciones tenía para el CEI la entrada de una exigencia legal?

Las implicaciones que se presentaban al entrar en vigencia esta nueva normatividad para las instituciones de inglés y en especial para el caso del CEI podrían ser:

- La calidad en los cursos de inglés debía mantenerse o mejorarse pues la competencia y en general el mercado estaría regido por una base de calidad internacional (sofisticación de la demanda) en la enseñanza del idioma denominada marco común europeo.

- El instituto tendría que evaluar si su material cumplía con los requerimientos que el gobierno nacional proponía para seguir en funcionamiento.

- La nueva norma generaría que el instituto entrara en un proceso de revisión de todo su material académico con la posibilidad de generar algunos gastos extras.

2. ¿Qué implicaciones podía tener para Jaime y el CEI la estrategia de reducir costos?

Al optar por la opción de reducir costos, el centro electrónico de idiomas debía enfocarse en administrar de manera rentable las actividades de la cadena de valor.

Inicialmente, era pertinente para la organización estudiar las condiciones de los factores, enfocándose en su proveedor actual, la tienda Books & Books. Establecer nuevos precios de compra permitiría que el valor de las matrículas se pudiese reducir en los valores presupuestados para ser el instituto más económico de la ciudad (competitividad por precios).

Otra medida encaminada a la reducción de costos podía involucrar el aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje. Como Jaime había trabajado alrededor de 10 años con el mismo proveedor, tenía conocimiento de las ventajas del material educativo y de cómo sacarle la máxima utilidad, algo que él consideraba no era dominado por los competidores con propiedad. Esta curva de experiencia se ve reflejada en los contratos que puede suscribir la empresa con los docentes, ya que, al tener lineamientos claros y experiencia en el manejo por parte de la institución, no hace falta que el profesor tenga habilidades de enseñanza tan elevadas que obligue a darle beneficios de salario adicionales.

Uno de los posibles efectos colaterales en la reducción de costos involucraba implícitamente el operar las instalaciones a toda su capacidad, de manera que se hacía necesario estudiar la

permanencia de las sedes ubicadas en lugares de estratos socioeconómicos altos, en donde los nuevos competidores iban a ingresar con estrategias de marketing innovadoras (entrada de nuevos competidores), y de esta manera las suscripciones podrían presentar una tendencia a disminuir, haciendo poco rentable continuar allí.

3. ¿Qué implicaciones podía tener para el CEI que Jaime decidiera cobrar un precio más alto cambiando el material?

Aumentar el precio de la matrícula por nivel suponía adoptar una estrategia de diferenciación (diferenciación de Porter) dirigida a un nuevo nicho de mercado que pudiese asumir el incremento en el valor. Para llevarla a cabo de manera satisfactoria el CEI tendría que tener impulsores de cualidades únicas que ejercieran un fuerte efecto diferenciador (diferenciación por innovación).

Al aceptar la negociación con el proveedor Pearson, el CEI tendría un impulsor de tecnología e innovación, con la personalización de diseño y contenido del material. La inclusión de una plataforma interactiva en el aprendizaje del idioma, representaba una nueva posibilidad para extender la enseñanza a espacios diferentes al aula de clases.

Uno de los efectos no deseados o contrarios al aplicar una estrategia de diferenciación podría ser que los ingresos por la venta del nuevo texto disminuyeran, pero en contraste, Jaime ofrecería un material de aprendizaje exclusivo y de alta calidad, produciendo implícitamente que él pudiese recomodar el precio de los cursos.

4. ¿Qué implicaciones tenía para Jaime y el CEI cambiar su nicho de mercado y cuáles eran las posibles implicaciones de esta decisión?

La idea de que Jaime cambiara su nicho de mercado sería el resultado de una decisión de optar por ser más competitivo en el mercado con lo que Porter llamó diferenciación. A pesar de no tener la posibilidad de acceder a un estudio de mercado previo, lo que esto implicaba en ese momento para Jaime y el CEI era el de re-direccionar su estrategia y apostarle a un servicio especializado y personalizado, lo cual podría obtener si tomaba la decisión que la nueva editorial le ofrecía.

Por otro lado al ofrecer un servicio de mayor costo, acoplado a la diferenciación y a la sofisticación que el mercado le demandaba, podría implicar que algunos estudiantes de menores recursos tuvieran que migrar de la compañía. Si Jaime tomaba esta decisión este era un riesgo que debía asumir.

Algunas medidas que Jaime debía tener en cuenta al cambiar su nicho y por ende su estrategia serían: apertura de nuevas sedes en estratos socioeconómicos más altos, la personalización del material y las estrategias de comunicación con sus clientes.

Sesión Plenaria

1. ¿Cuáles eran las ventajas y desventajas para Jaime de quedarse con su antiguo proveedor o de elegir el nuevo proveedor? Se recomienda realizar un cuadro comparativo.

Tabla 1. Ventajas y desventajas proveedores

	Ventajas	Desventajas
Anterior Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento del material por parte del personal docente. Efecto de la curva de aprendizaje • Plazo de 60 días para el pago de material. • Incremento en el flujo de ingresos percibido por la venta de textos. • Continuidad en el calendario académico establecido anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de mercado en los centros ubicados en lugares de estratos socioeconómicos altos. • La reducción de costos está limitada a una sola actividad de la cadena de valor. • La estrategia puede replicarse en el largo plazo ante la llegada de nuevos competidores y nuevos métodos de enseñanza.
Nuevo Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor única para el cliente • Aumento de las ventas unitarias. • Lealtad de cliente hacia el centro por el material innovador. • Convenio de exclusividad entre la institución y el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de los plazos de pago al proveedor. • Desconocimiento del personal docente sobre la utilización del nuevo material. • Relocalización de algunas sedes de la institución. • Inversión en marketing para dar a conocer el nuevo convenio. • Modificación en el calendario académico para destinar tiempo a

		la capacitación sobre uso del material.
--	--	---

Fuente. Elaboración propia

2. ¿Qué decisión debía tomar Jaime para mantener las Ventajas Competitivas del CEI?

En el caso de que Jaime quisiera llegar a mantener las ventajas competitivas o inclusive generar nuevas ventajas, tendría que entrar en un proceso de diferenciación de su compañía. Él debía observar los pros y los contras de cada decisión. La primera decisión sería optar por el nuevo proveedor que le daría la oportunidad de ser exclusivo en el mercado con un producto diferente, personalizado e innovador. Por otro lado, se generaban riesgos derivados de la falta de experiencia con el proveedor, los plazos de pago que este les presentaba y el aumento en los costos del programa generado gracias a la especialización y la búsqueda de un nuevo nicho. La segunda opción sería quedarse con su antiguo material y enfocarse en reducción de costos. Esto significaba darle la continuidad al proceso que ya llevaba y que Jaime entendía. El antiguo proveedor representaba una opción más segura y esto ayudaba a que Jaime pudiera afrontar los nuevos retos acompañado de un proveedor que llevaba años al lado de él. Sin embargo, el haber continuado con el proveedor no le había permitido adquirir nuevas ventajas competitivas por la falta de innovación. En términos generales Jaime estaba haciendo más de lo mismo y esta era la oportunidad para generar un cambio.

3. ¿Qué otras soluciones podía considerar Jaime para mantener las ventajas competitivas de la empresa?

Jaime podría tomar otras soluciones a su problema tomando varios factores en cuenta: observando las condiciones de la demanda del mercado, analizando la industria relacionada a los cursos de inglés presenciales como los cursos online, también las decisiones que otras instituciones habían optado después del cambio de normatividad. Todo lo anterior le permitiría tomar alguna otra decisión que se podría encaminar a : elegir un tercer proveedor que se acoplara a las necesidades de ese momento, subcontratar una empresa que lo capacitara en la toma de decisiones o crear un material nuevo con la empresa que ya estaba trabajando.

Tabla 2. Plan de pizarrón

Análisis del problema que enfrenta el CEI.	Posibles soluciones al problema de mantener o cambiar el proveedor.	Ventajas y desventajas de cada posible solución.
<ul style="list-style-type: none"> • La legislación colombiana establece un marco de enseñanza que debe estar alineado al Marco Común Europeo. • El fortalecimiento y explicación de la nueva ley atrae a nuevos competidores para ingresar al mercado. • La entrada de nuevos competidores obliga a la institución a revisar el material con el que se está trabajando y plantear el cambio o continuidad de su proveedor. • Análisis de alternativas y toma de decisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar la relación comercial con B&B modificando algunas condiciones del convenio establecido inicialmente. 2. Cambiar de proveedor al suscribir un acuerdo con la editorial Pearson. 3. Trabajar con los dos proveedores (solución propuesta para debatir). 4. Soluciones propuestas por los estudiantes. 	<p>1. Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución del mercado en las sedes de barrios de estratos socioeconómicos altos. • Concentración de la ventaja en una sola actividad. • El proveedor incrementará su poder de negociación. <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio plazo para el pago. • Mayores ingresos por concepto de la venta de textos. • Aprovechamiento de la curva de aprendizaje sobre el manejo del material por parte del personal docente. • Continuidad del calendario académico. <p>2. Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos plazo para el pago del pedido. • Inversión adicional en mercadeo. • Reubicación de sedes. • Desconocimiento del material a usar. • Modificación del calendario académico por la necesidad de capacitaciones. <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de lealtad por parte del cliente • Propuesta de valor única. • Convenio de exclusividad entre el proveedor y la institución.

Fuente. Elaboración propia

Epílogo

A finales de 2008, Jaime finalmente decidió cambiar el proveedor de sus textos y material educativo por la editorial Pearson, porque reconoció la importancia de innovar en una organización por encima de fijar una guerra de precios con otras instituciones entrantes al mercado.

En el 2009, un año después del cambio de proveedor, el centro electrónico de idiomas empezó a tener problemas con la gestión de cartera, de manera que los pagos a la editorial Pearson se retrasaban en promedio 40 días. Jaime presentó la problemática al nuevo proveedor, y debido al potencial de crecimiento que tenía la institución, la editorial modificó el acuerdo de pagos, para que el CEI tuviera hasta 45 días de plazo para pagar sus pedidos.

Una vez hecho el ajuste de plazos de pago con el nuevo proveedor, esta estrategia le permitió al CEI mantenerse en los estratos socioeconómicos bajos, los cuales a pesar del incremento que se había hecho al programa, habían valorado la tradición y calidad de la institución, y habían optado por continuar con el programa académico del centro antes que cambiarse a una nueva y desconocida institución.

A 2016 el CEI seguía en el mercado de los cursos de idiomas con resultado positivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Books & Books. (n.d.). *Books & Books*. Retrieved from <http://www.booksandbooks.com.co/>

British Council. (n.d.). *Historia*. Retrieved from <https://www.britishcouncil.co/sobre/historia>

Cambridge University. (2014). *Cambridge Org*. Retrieved from <http://www.cambridge.org/us/cambridgeenglish/catalog/adult-courses/new-cambridge-english-course>

Centro Colombo Americano. (n.d.). *Nosotros*. Retrieved from <http://www.colombobogota.edu.co/quienes>

Corrales, T. (2013, Julio 23). *Liderazgo y los retos de un entorno cambiante*. Retrieved from <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-y-los-retos-de-un-entorno-cambiante>

HSBC. (n.d.). *hsbc Business Dictionary*. Retrieved from https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/negocios/crecer_negocio/article/diccionario.pdf

Instituto Cervantes para la traducción en español. (2002). *Marco Común Europeo de referencia para las lenguas: Aprendizaje, Enseñanza, Evaluación*. Madrid: Consejo de Europa.

Instituto Meyer. (n.d.). *Nuestra empresa*. Retrieved from <http://www.meyer.edu.co/>

Khwaja, A. (n.d.). *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/66028>

Pearson. (n.d.). *About Pearson*. Retrieved from <https://www.pearson.com/about-pearson.html>

Porter, M. (1979). How competitive forces shape together. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

Sanchez-García, I. (2011, Junio 22). *Universia Business Review*. Retrieved from <https://ubr.universia.net/article/viewFile/799/925>