

---

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial  
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

---

**DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL**

***MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL***



**“IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS MERCADOLÓGICAS**

**EN LA AGENCIA EDUCATIVA ALEBRIJE”**

**TESIS PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

**PRESENTA**

**LAURA ELENA ROMERO ESQUEDA**

ASESOR: Mtro. Humberto Valdivia Hernández

GUADALAJARA, JALISCO; junio 2008.

## RESUMEN

La tesis titulada “Implementación de estrategias mercadológicas en la agencia educativa ALEBRIJE”, ofrece al lector el planteamiento de un proyecto de mejora.

El objetivo contempla desarrollar la estrategia mercadológica para ALEBRIJE que facilite el posicionamiento de la empresa como agencia de programas educativos en el extranjero con presencia a nivel nacional y con ello buscar su rentabilidad; a través de varios objetivos particulares: establecer la misión, visión y los valores de la empresa; identificar las necesidades reales del consumidor, mediante una investigación exploratoria; evaluar el servicio a través de una investigación descriptiva y proyectar el esquema del mismo y; consolidar la estrategia de empresa tomando en cuenta las diferentes áreas operativas: finanzas, mercadotecnia, administración, servicio (comunicación interna y externa).

Los resultados ayudan a plantear estrategias individuales en las que interviene una comunicación interna eficaz, el transmitir la esencia de la empresa y reflejar la misión y los valores de la misma a través de la comunicación externa partiendo de la premisa de que “todo comunica”, elaborar un esquema de servicio, trabajar con una estrategia *low* de precio, fijar la proyección de ventas para 2008, mejorar el producto y ampliar la distribución del mismo abriendo nuevas plazas; esto lleva a manejar la siguiente oferta de valor *“Cumplir tu sueño de vivir una gran experiencia es nuestra responsabilidad”*.

Así mismo, el seguimiento de las estrategias generales dan la pauta de qué acciones realizar en el corto, mediano y largo plazo.

Lo que se busca en este proyecto es proporcionar una gran experiencia de vida en el extranjero a través de educación de calidad y prestigio internacional a estudiantes de todas las edades, cumpliendo el sueño de vivir momentos inolvidables fuera del país ayudándole a forjar un camino de éxito.

## ÍNDICE

|                                                                                                     |       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                                 | ..... | <b>4</b>  |
| <b><u>Capítulo I. Área de oportunidad</u></b>                                                       | ..... | <b>6</b>  |
| <b>1.1. Antecedentes</b>                                                                            | ..... | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Contexto</b>                                                                                | ..... | <b>6</b>  |
| <b>1.3. Diagnóstico: Área de oportunidad</b>                                                        | ..... | <b>12</b> |
| <b>1.4. Objetivos</b>                                                                               | ..... | <b>16</b> |
| <b>1.5. Metodología</b>                                                                             | ..... | <b>16</b> |
| <br>                                                                                                |       |           |
| <b><u>Capítulo II. Descripción de la empresa</u></b>                                                | ..... | <b>20</b> |
| <b>2.1. Misión</b>                                                                                  | ..... | <b>24</b> |
| <b>2.2. Visión</b>                                                                                  | ..... | <b>24</b> |
| <b>2.3. Valores</b>                                                                                 | ..... | <b>24</b> |
| <b>2.4. Ventaja competitiva</b>                                                                     | ..... | <b>25</b> |
| <b>2.5. Perfil del cliente</b>                                                                      | ..... | <b>25</b> |
| <br>                                                                                                |       |           |
| <b><u>Capítulo III. Análisis del mercado de ALEBRIJE</u></b>                                        | ..... | <b>26</b> |
| <b>3.1. Planteamiento de la Investigación Exploratoria</b>                                          | ..... | <b>26</b> |
| <b>3.1.1. Análisis e interpretación de la</b><br><b>Investigación Exploratoria</b>                  | ..... | <b>27</b> |
| <b>3.2. Planteamiento de la Investigación Descriptiva</b>                                           | ..... | <b>32</b> |
| <b>3.2.1. Análisis e interpretación de la</b><br><b>Investigación Descriptiva</b>                   | ..... | <b>32</b> |
| <b>3.2.2. Análisis e interpretación de la investigación</b><br><b>Descriptiva, técnica SERVQUAL</b> | ..... | <b>33</b> |
| <b>3.3. Lógica de conducta del consumidor</b>                                                       | ..... | <b>34</b> |
| <br>                                                                                                |       |           |
| <b><u>Capítulo IV. Análisis estructural de la industria</u></b>                                     | ..... | <b>40</b> |
| <b>4.1. Participantes potenciales</b>                                                               | ..... | <b>40</b> |
| <b>4.2. Compradores</b>                                                                             | ..... | <b>41</b> |
| <b>4.3. Sustitutos</b>                                                                              | ..... | <b>42</b> |
| <b>4.4. Proveedores</b>                                                                             | ..... | <b>42</b> |

|                                                                                                                                                                               |       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|
| <b>4.5. Competidores</b>                                                                                                                                                      | ..... | <b>43</b> |
| <b><u>Capítulo V. Estrategia</u></b>                                                                                                                                          | ..... | <b>45</b> |
| <b>5.1. ESTRATEGIAS INDIVIDUALES</b>                                                                                                                                          | ..... | <b>45</b> |
| 5.1.1. Comunicación interna                                                                                                                                                   | ..... | <b>45</b> |
| 5.1.2. Comunicación externa                                                                                                                                                   | ..... | <b>47</b> |
| 5.1.3. Esquema del servicio                                                                                                                                                   | ..... | <b>48</b> |
| 5.1.4. Orientar la empresa hacia el mercado<br>a través de la publicidad, venta personal,<br>promociones especiales de venta, relaciones<br>públicas y mercadotecnia directa. | ..... | <b>49</b> |
| 5.1.4.1. Precio                                                                                                                                                               | ..... | <b>49</b> |
| 5.1.4.2. Producto y plaza                                                                                                                                                     | ..... | <b>52</b> |
| 5.1.5. Oferta de valor                                                                                                                                                        | ..... | <b>54</b> |
| 5.1.6. Ventaja competitiva                                                                                                                                                    | ..... | <b>54</b> |
| 5.1.7. Posicionamiento                                                                                                                                                        | ..... | <b>54</b> |
| <b>5.2. ESTRATEGIAS GENERALES</b>                                                                                                                                             | ..... | <b>55</b> |
| 5.2.1. A corto plazo                                                                                                                                                          | ..... | <b>55</b> |
| 5.2.2. A mediano plazo                                                                                                                                                        | ..... | <b>56</b> |
| 5.2.3. A largo plazo                                                                                                                                                          | ..... | <b>57</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                                                                                                                                           | ..... | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                                                                                                                           | ..... | <b>62</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                                                                                                 | ..... | <b>64</b> |
| 1. Datos demográficos                                                                                                                                                         | ..... | <b>65</b> |
| 2. Investigación Exploratoria                                                                                                                                                 | ..... | <b>66</b> |
| 3. Investigación Descriptiva                                                                                                                                                  | ..... | <b>71</b> |
| 4. BRIEF ALEBRIJE                                                                                                                                                             | ..... | <b>85</b> |
| 5. Esquema del Servicio                                                                                                                                                       | ..... | <b>92</b> |
| 6. Ejemplo de <i>Face Book</i> y sus <i>Walls</i>                                                                                                                             | ..... | <b>94</b> |
| 7. Solicitud de registro y Políticas ALEBRIJE                                                                                                                                 | ..... | <b>95</b> |
| 8. Propuesta CRM                                                                                                                                                              | ..... | <b>98</b> |

## **Introducción**

Después de dos años y medio de estudios de postgrado en mercadotecnia global se cumple una meta más en mi carrera profesional. Desde el primer semestre comencé a enfocar mis trabajos y ejercicios hacia la implementación de estrategias de mercadotecnia para aplicarlas a mi negocio: una agencia educativa que promueve programas de estudio en el extranjero.

Al no saber absolutamente nada del tema, debo confesar que el inicio fue difícil, accidentado y lleno de correcciones por parte de mis profesores; y es hasta ahora que el proyecto se concretiza y se planea su implementación para 2008. Dicho proyecto tiene como propósito aplicar lo aprendido en la maestría de mercadotecnia global, desde la misión hasta las estrategias que conlleven a la rentabilidad de la agencia.

Desconozco el proceso de otros estudiantes con respecto a la aplicación de los diversos conocimientos y habilidades que se fueron desarrollando durante los estudios académicos; pero el mío aterrizó hasta el último semestre, fue ahí cuando todos los conceptos vistos en clase cobraron vida e inicié, entonces, con la redacción de un proyecto para la defensa del grado de la Maestría. Ahora sí, con mayor conocimiento de causa.

Este trabajo me llena de expectativas y visualizo el próximo año con logros y cumplimiento de objetivos para alcanzar, en primer término, la realización profesional esperada y en segundo término, el éxito de un negocio propio que inició hace años y todavía no logra despegar.

Desde el primer capítulo, el lector irá conociendo sobre ALEBRIJE: cómo nació, su desarrollo y, sobre todo, su futuro. En el segundo capítulo se plantea la visión, misión, valores, ventaja competitiva y se empieza a conocer el perfil del cliente. A través de una investigación exploratoria, el lector identificará lo que busca el segmento de mercado en una agencia educativa; y por medio de una investigación descriptiva se evaluará el servicio, tomando en cuenta las expectativas del cliente y del propio empresario. Estas dos investigaciones, nos llevan a concluir el capítulo III con la lógica de conducta del

consumidor. En el siguiente, se analizará a la industria a la que pertenece ALEBRIJE, detallando quienes son los participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores. Para terminar, en el capítulo V se plantean las estrategias al corto, mediano y largo plazo que conllevarán a la implementación de herramientas mercadológicas en la agencia educativa ALEBRIJE.

## **CAPÍTULO I**

### **ÁREA DE OPORTUNIDAD**

#### **1.1. Antecedentes**

ALEBRIJE es una empresa pequeña que nació en 1999 y se ha ido desarrollando de forma muy empírica: con ganas, pero sin conocimiento de causa. Ante la competencia actual se requiere implementar diversas estrategias de mercadotecnia que la ayuden a continuar en el mercado y a crecer.

Como antecedente, se tiene la utilidad neta del 2002 cercana a los 30 mil US Dlls; con ventas de alrededor de 400 mil US Dlls... *SUERTE DE PRINCIPIANTE*, para una empresa manejada por dos personas. Los años subsiguientes, disminuyeron las ventas estrepitosamente a niveles de 100 mil US Dlls con utilidades apenas de 10 mil US Dlls.

#### **1.2. Contexto**

A continuación se analiza el medio ambiente de la empresa, la cual pertenece al sector educativo. Las principales variables del entorno que afectan al mercado son las siguientes:

##### **a) Variables Macro-ambientales.**

- Demográficas.
  - En cuestión demográfica se tienen muchas oportunidades ya que el principal segmento de mercado son los estudiantes desde los 10 a los 21 años (la mitad de la población tiene menos de 22 años)<sup>1</sup>; lo que representa el mayor grupo poblacional de nuestro país y además todavía no están sujetos a una actividad laboral. Por lo tanto la segmentación del mercado estaría hacia los jóvenes. Aunque también se tienen otros mercados como el segmento de adultos jóvenes de 22 a 35 años, el principal es el de los jóvenes.
  - En el 2002, de acuerdo al INEGI, el país tenía más de 10 millones de adultos mayores, sector importante para el cual valdría la pena

---

<sup>1</sup> INEGI, Índice de población y vivienda, 2000. Ver anexo 1.

desarrollar una estrategia enfocada a este grupo de la población; ya que está descuidado en cuanto a la promoción de curso para su propio beneficio, no lo es así hablando de sus hijos, ya que en la mayoría de los casos es el padre de familia quien cubre los gastos de estudio de sus hijos.

- Estabilidad, crecimiento de la economía y poder adquisitivo.
  - Esta variable es importante ya que al haber estabilidad económica en el país, las familias deciden el viaje de estudios al extranjero del hijo; o el adolescente prevé que es el mejor momento para estudiar fuera del país por la misma estabilidad que se presenta. En este año, 2007, se percibe un panorama macroeconómico estable en México. Presentar esta información a los padres de familia y/o estudiantes interesados ayudará a lograr la venta. Se deberá resaltar estas condiciones sobre las micro-económicas.

Y aunque las variables macroeconómicas vayan por buen camino, si no hay poder adquisitivo es difícil lograr la venta de un producto como éste. Tal vez la solución sea promoverlo en ciertos sectores como plan a mediano plazo.

- Inversión extranjera. Al haber empresas extranjeras en nuestro país así como compañías trasnacionales se hace indispensable el manejo de los idiomas, por lo que se puede ejemplificar este sector para promover los programas en el extranjero con mayor facilidad.
- Cultura.
  - Existe cierta renuencia a que los padres se despeguen de los hijos; sin embargo esta tendencia está desapareciendo ya que los padres comprenden que vivimos en un mundo globalizado y no es posible tener a los hijos en una “cajita de cristal”. Por ello, ahora la cultura del mexicano del siglo XXI, de clase media hacia arriba, contempla estudios

en el extranjero –siempre en la medida de lo posible- para sus hijos; lo que equivale a tener prestigio, imagen, experiencia, madurar más rápido, entre otros<sup>2</sup>.

A nivel cultural, la sociedad señala la necesidad de la educación y si se puede en el extranjero... mejor. En esta variable se podría convencer con la siguiente frase: “Por qué no te vas a Inglaterra, si todos tus amigos ya se fueron”. Por supuesto se tendría que verificar antes de decirlo, pero esa es la tendencia en el segmento de mercado.

Podemos también comentar al cliente ciertos aspectos culturales de países que coinciden un poco con el mexicano para que el choque cultural no sea tan grande o advertir de ciertas actitudes para no generar conflictos.

En el nivel social, existen grupos de pertenencia los cuales nos influncian a actuar de determinada manera. En este punto se ha tratado de promover grupos de fin de año como término de primaria, secundaria y preparatoria; y no se ha logrado convencer a que todo el grupo tome un curso de verano en otro país en lugar de que se vayan de vacaciones a la playa; aunque en ocasiones, terminarían pagando lo mismo. Es necesario identificar los líderes de los grupos de pertenencia para tomarlos como nuevos canales de promoción.

En cuanto a los factores personales, hay que identificar el ciclo de vida de la etapa familiar de nuestros clientes. En este punto, el objetivo de compra viene del joven estudiante, del padre de familia, de los hermanos, de los abuelos e incluso de los padrinos. Cuando se trata de cursos de verano para niños, el iniciador es el padre de familia seguido por el niño (a); y en cursos de adolescentes el iniciador es el mismo joven quien se encarga de convencer a la madre y después al padre.

---

<sup>2</sup> Datos obtenidos en la investigación de mercado exploratoria. Ver Capítulo III.

Por lo tanto, la publicidad debe considerar dos frentes: los adolescentes estudiantes y los padres de familia. Finalmente, toda la familia evalúa el servicio: durante el proceso de compra, durante el periodo de estudio y a su regreso.

El aspecto psicológico también es importante, ya que el estudiar en el extranjero ayudará al estudiante a crecer como persona, a madurar, a lograr la autosatisfacción de él mismo y de la familia. Más adelante, se verá más sobre esto en los resultados arrojados por la investigación exploratoria.

- Estado de derecho.
  - La Secretaría de Educación Pública permite la revalidación de los estudios académico, lo cual es una ventaja ya que el estudiante puede realizar un año académico en el extranjero con la certeza de que al regresar a su país podrá continuar sus estudios sin tener que repetir lo estudiado, como sucedía hace algunos años en México. La empresa proporciona el servicio complementario de ayudar al estudiante con el trámite de revalidación y/o asesoría sobre el mismo.
  - Todos los programas que ofrece ALEBRIJE son reconocidos por las diferentes instituciones y escuelas que representa. Todos ellos con valor curricular y con el reconocimiento de diferentes organizaciones internacionales que los avalan.
- Tecnología.
  - La sociedad cada vez demanda más tecnología de punta y aunque nuestro país tenga instituciones que la proveen, existe la idea de que lo que se aprende en países de primer mundo nos puede dar mayor valor agregado. Este aspecto está relacionado con la cultura: el mexicano tiene la idea que lo aprendido en el extranjero puede ser de mayor

calidad que lo aprendido en México. Por lo tanto, el ofrecer estudios en el extranjero puede proveer de mayor tecnología al estudiante.

- Internet. Aunque es una herramienta muy útil en la actividad diaria, no deja de ser una competencia; ya que el estudiante puede buscar en la red y encontrar exactamente lo mismo que la empresa le ofrece. Por lo tanto se debe ser muy cuidadoso en resaltar los beneficios que el cliente va a obtener al contratar en ALEBRIJE a diferencia de realizar el trámite directamente en Internet.
- **Clima.**
  - Las altas o bajas temperaturas son factores determinantes al momento de elegir un destino, por ello es primordial destacar las ventajas de un frío invierno: nieve, ski, snowboard, chimenea, entre otras; contra las ventajas de un verano: playa, shorts, bebidas heladas...
- **Seguridad Internacional / Terrorismo**
  - Los actos terroristas impactan muy fuerte en el mercado, por lo que es una variable que no es fácil controlar y con la que no se puede luchar o si se puede, resulta muy difícil. Una vez que el estudiante y/o el padre de familia están decididos sobre el viaje de estudios; podemos pensar que ya logramos la venta; sin embargo un atentado terrorista en algún país occidental puede provocar la cancelación del viaje. En este caso, la empresa se protege con las políticas de cancelación y se le da al estudiante información objetiva sobre las condiciones de su posible viaje de estudio. Esta información debe estar avalada por la escuela o institución donde se tomará el curso.
- **Visas**
  - México tiene acuerdos con diferentes países que permiten estudios hasta por 3 ó 6 meses sin visa de estudiante, sin embargo, en caso de

requerir la misma, ALEBRIJE ayuda con el trámite a través de gestores especializados en la ciudad de México.

**b) Variables Micro-ambientales**

- Demanda.
  - Es un producto que tiene media demanda aunque creo que sí se podría trabajar para incrementar la demanda; ya que el sueño por estudiar en otro país existe, tan solo falta cristalizarlo.
  - Si se toma en cuenta el crecimiento proyectado de la aviación en nuestro país –que quienes viajan en avión estarían dentro del segmento de mercado esperado- tendríamos un crecimiento del 17% para 2010 y un 108% para 2015.<sup>3</sup>
- Competidores.
  - Hablando de agencias, hay competidores locales (los que ofertan el mismo producto únicamente en Guadalajara); foráneos (los que ofertan el producto en otra entidad del país) y nacionales (los que ofertan el producto en varias entidades del país, incluyendo Guadalajara). Más adelante, en el análisis de la competencia se verá a más detalle la participación de mercado que tiene la competencia y la de ALEBRIJE.
  - En la educación básica, hay colegios que ofrecen años académicos y programas de verano para sus estudiantes en diferentes países en instituciones de la misma congregación.
  - Por su parte, las universidades –públicas y privadas- ofrecen programas internacionales y de intercambio, con la ventaja de la revalidación inmediata.

---

<sup>3</sup> Presidencia de la República, Conferencia de Prensa del Secretario de Comunicaciones y Transportes sobre la ubicación del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. México, D.F., 22 de octubre de 2001.

- Proveedores.
  - Existe el convenio directo con escuelas y universidades en varios países, por lo tanto no hay intermediarios; además el producto se ofrece de forma directa al estudiante o padre de familia. Hay agencias educativas que ofrecen el producto a través de agencias de viajes; sin embargo, ALEBRIJE lo maneja directo con el cliente.
  - El proveedor se evalúa una vez al año de acuerdo al control de calidad que se realiza a los estudiantes al regresar de su viaje de estudios y en visitas a las propias escuelas.
  - Se busca que el proveedor provea de educación, instalaciones, alojamiento y servicio de calidad; motivo por el cual el costo de sus servicios es mayor a los costos que maneja la competencia.

### **1.3. Diagnóstico de la empresa: Área de oportunidad**

Se trata de una empresa pequeña, formada por la directora y su asistente, que promueven la venta de programas educativos en el extranjero.

No hay una idea clara de la misión, visión y objetivos. No hay una estrategia de comercialización ni proyecciones al corto, mediano y largo plazo.

Se encuentra completamente fuera de mercado al ofrecer un precio alto en el servicio que comercializa, no se establece el precio de acuerdo a una estrategia, sino que es un plan arbitrario, en ocasiones por arriba de lo señalado en las páginas web de las escuelas que representa.

La inversión en publicidad es muy baja y los pocos clientes que se captan son por recomendación o por la sección amarilla.

El trato es amable y personalizado, lo cual ayuda a cerrar la venta. Generalmente, se retiene al cliente por tener una buena actitud de servicio y conocimiento del tema, dándose –incluso- la recompra.

No hay un esquema definido del servicio y no hay ventaja competitiva. El servicio no tiene un valor agregado.

Se tiene una ligera idea de quién es la competencia, pero no se ha estudiado a profundidad. Se compete contra todas las agencias de viajes o educativas, que promueven educación en el extranjero; pero no hay un competidor clave contra el cual se quiera verdaderamente competir y ganar participación de mercado.

Más adelante, en los objetivos, se plantean los alcances de este proyecto de mejora.

## **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO**

Es necesario realizar la descripción de las características del proceso de integración, mantenimiento y desarrollo de personal para ver qué es lo que está fallando en el servicio ya que éste es uno de los puntos quizá más débiles de la empresa. Veamos punto por punto:

- Integración. El personal, es decir, el asistente o asesor de venta se ha contratado por recomendación en base a confianza, no tanto en habilidades. Definitivamente ALEBRIJE requiere de un esquema definido para la contratación.  
Hasta este momento no hay ningún plan de evaluación ni reconocimiento del desempeño.
- Mantenimiento. Para tener empleados contentos, ALEBRIJE tiene un plan de sueldo fijo más comisiones por ventas para tratar de motivar al asesor de ventas. Al ingresar se da una introducción de lo que es la empresa, pero no se ha tenido contemplada una inducción como tal. El adiestramiento se va dando día tras día.
- Desarrollo. En cuestión del desarrollo del personal no hay nada.

En cuanto a las competencias del personal, se describen la operacional, relacional y emocional.

- Operacionales. La principal competencia es la de ventas y ciertamente la empresa no ofrece ningún curso de capacitación para sus empleados, el *know how* se va aprendiendo en la marcha, de manera empírica.
- Relacional. Este es un punto que tampoco se ha tomado en cuenta, pero que debiera incluirse en el perfil que se entregue a la empresa de Recursos Humanos. Se buscan personas con claras habilidades en la comunicación oral y escrita, que se sepan comunicar eficazmente. Con buena presencia.
- Emocional. Si el asesor sabe comunicarse y está preparado en su campo de acción, seguramente sabrá responder de forma inmediata ante cualquier situación. Los asesores no tienen idea de la importancia de la amabilidad y la sonrisa constante: el buen trato.

En el punto anterior se pusieron de manifiesto algunas situaciones no controladas por la empresa y aquí estaría el problema: el proceso de integración-mantenimiento-desarrollo no está bien planteado. Por otra parte se deben desarrollar las competencias operacionales y relacionales. ALEBRIJE ha ofrecido un servicio de calidad de manera empírica y con estas nuevas herramientas mejorará considerablemente.

El conocer las fortalezas y debilidades; las oportunidades y las amenazas; ayuda a reconocer en qué es buena la empresa y cuáles son los aspectos en los que se debe trabajar más. Lleva a establecer si realmente se tiene un área de oportunidad.

Algunas de las debilidades de la empresa (sin contar la del servicio, que ya se habló anteriormente) se presentan en el área de comunicación y secretarial, la asistente no maneja al 100% la información de los programas educativos, no hay promoción masiva, no hay página de Internet pese a que los clientes la solicitan con frecuencia. Otras áreas que requieren atención son: una terminal para realizar pagos con tarjeta de crédito, ya que no se cuenta con ella, no se tiene una cuenta de cheques en dólares americanos, la

oficina está mal ubicada, inadecuados recursos financieros, no hay estrategia a seguir, no hay instrumentos de marketing, no hay una red de distribución de material adecuada, la fijación de precios está fuera del mercado (más altos que los competidores con el mismo producto).

En cuanto a las amenazas, existen grandes agencias con cobertura nacional y sucursales en las principales ciudades del país, terrorismo, ferias y expos de educación en el extranjero con la presencia directa de escuelas, presencia en Internet de las diferentes instituciones educativas con la posibilidad de contactarlas directamente a través de correo electrónico y por último, nulas barreras de entrada, por parte del Gobierno Mexicano, para establecer una agencia educativa.

A pesar de estas debilidades y amenazas que enfrenta ALEBRIJE, la empresa tiene bien determinadas sus fortalezas que le ayudan a mantenerse en el mercado, tales como: horario corrido, atención fuera del horario de oficina en teléfono celular, visitas al cliente si éste así lo desea, atención personalizada, amabilidad, amistad con los clientes, oficina bien diseñada (inspira confianza), conocimiento del mercado, representación de escuelas de calidad y bien establecidas, costos fijos bajos, amplia oferta de programas, especialización en el ámbito educativo en el extranjero y catálogo de productos .

Por lo tanto, se considera que sí hay un área de oportunidad y sobre todo con un producto que está en franco crecimiento, como ya se mencionó. Al determinar las debilidades, se debe trabajar en cada una de ellas para que se vuelvan oportunidades de negocio. El producto va dirigido a un amplio segmento del mercado y actualmente se cuenta con mayor apertura cultural para adquirir educación en el extranjero.

El hecho de especializarse en la educación fuera del país representa un gran reto y una gran oportunidad, por lo que se requiere total dominio de la oferta educativa que se propone. Otro aspecto importante de desarrollo es el no trabajar con intermediarios, sino con el cliente directo, así se evitan los malos entendidos.

Lo anterior lleva a plantear la posibilidad de diversificar la estrategia de acuerdo a cada segmento y atacar aquellos que ofrezcan mayor rentabilidad y menos competencia.

Por lo que el propósito del proyecto es conseguir la rentabilidad de la empresa implementando herramientas de mercadotecnia que, además, le ayuden a posicionarse por arriba de la competencia.

#### **1.4. Objetivos**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la estrategia mercadológica para ALEBRIJE que facilite el posicionamiento de la empresa como agencia de programas educativos en el extranjero con presencia a nivel nacional y con ello buscar su rentabilidad.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer la misión, visión y valores de la empresa.
2. Identificar las necesidades reales del consumidor, mediante una investigación exploratoria.
3. Evaluar el servicio a través de una investigación descriptiva y proyectar el esquema del mismo.
4. Consolidar la estrategia de empresa tomando en cuenta las diferentes áreas operativas: finanzas, mercadotecnia, administración, servicio (comunicación interna y externa).

#### **1.5. Metodología**

Dado que ALEBRIJE es un negocio establecido desde hace 8 años y no está teniendo rentabilidad, es importante identificar el área o áreas de mejora. La empresa no tiene nada definido por escrito, se tiene una imagen mental de lo que es el negocio pero hace falta aterrizar muchos conceptos, además de conjuntar la administración, finanzas y mercadotecnia.

Tomando como base el diagnóstico previo, se requiere un análisis interno de la empresa para identificar la esencia de ALEBRIJE: misión, visión, valores. Así mismo, se plantea desarrollar el Modelo de las 7 O's para conocer la lógica de conducta del consumidor.

Mediante una investigación de mercado exploratoria se pretende conocer más de cerca al consumidor e identificar las necesidades específicas que los motivan a adquirir un programa de estudios en el extranjero. La información recabada será material de utilidad para el desarrollo de las estrategias, en el Capítulo V.

Además, se plantea la necesidad de evaluar el servicio desde la perspectiva del cliente y del empresario, por lo que se realizará una investigación cuantitativa.

Es importante tomar en cuenta la industria, por ello se plantea un análisis exhaustivo de la misma y con ello identificar a la competencia: es necesario conocer cómo está formada y contra quién se quiere competir. Mediante el análisis de las fuerzas y debilidades, obtendremos información valiosa de los competidores que ayudará a fortalecer los factores estratégicos de ALEBRIJE.

Con toda esta información, se tendrán elementos suficientes para desarrollar la comunicación y estrategias de la empresa.

Por lo tanto, para el logro de los objetivos se plantean los siguientes puntos:

1. Descripción de la empresa:

- Misión
- Visión
- Valores
- Consumidor
  - Lógica de conducta del consumidor (Modelo de las 7 O's)

2. Investigación de mercado exploratoria

Necesidades Específicas

- En qué etapa de su vida, el estudiante considera estudiar idiomas fuera del país

- Proceso de Compra
- Participantes del proceso / Roles
- Cuánto están dispuestos a gastar
- Qué tiene más peso: precio o calidad
- Cómo se informan
- Motivos que los llevan a estudiar en el extranjero
- Que país es más popular en este segmento
- Qué tipo de programa es el más buscado:
  - Idiomas
  - Práctica Profesional
  - Preparación a exámenes
  - Preparación para ingresar a la universidad
  - Diplomados
  - Licenciatura
  - Postgrado
  - Año Académico
    - Preparatoria
    - Secundaria
    - Primaria

### 3. Investigación de mercado descriptiva

- Percepción del servicio cliente vs. empresario.

### 4. Análisis de la competencia:

- Competidores
- Factores estratégicos de ALEBRIJE y de la competencia
- Análisis de la Industria

### 5. Establecer la estrategia de la organización tomando en cuenta las siguientes áreas:

- Comunicación interna
- Comunicación externa

- Esquema del servicio
- Finanzas
- Orientar la empresa hacia el mercado: definir estrategias individuales de promoción en cuanto a precio, producto y plaza a través de la publicidad, venta personal, promociones especiales de venta, relaciones públicas y mercadotecnia directa.
- Oferta de valor
- Ventaja competitiva
- Posicionamiento

6. Definir la estrategia en el corto, mediano y largo plazo.

7. Establecer un esquema de servicio.

8. Desarrollar el BRIEF de ALEBRIJE.

## CAPÍTULO II

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



|               |                                                                         |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Nombre:       | ALEBRIJE Internacional Language Program                                 |
| Razón Social: | Persona física con actividad empresarial.<br>Laura Elena Romero Esqueda |
| Domicilio:    | Donato Guerra 619, Centro, Guadalajara, Jal.                            |
| Tels.         | 36135422, 36135423                                                      |

ALEBRIJE es una agencia educativa que comenzó operaciones en noviembre de 1999. Su actividad es promover la enseñanza en el extranjero asistiendo a estudiantes y padres de familia interesados en los siguientes programas:

- ✚ Enseñanza y/o perfeccionamiento de idiomas en el país en que se habla.
  - La compañía ofrece programas internacionales de lenguas como inglés, francés, alemán, italiano, japonés, chino y ruso; el estudiante podrá tomar un curso de 2 a 48 semanas.
  - Para ejecutivos que requieren dominar el idioma en corto plazo se ofrecen programas especiales de una y dos semanas y de 9 días con clases individuales de hasta 10 sesiones diarias. Todos los programas se ofrecen en el país en el que se habla.
  - Programas especiales de idiomas (inglés y alemán) para adultos mayores de 50 años.
  - Campamentos de verano para niños.
- ✚ Prácticas profesionales.
- ✚ Programas de trabajo para estudiantes.
- ✚ Años académicos: primaria, secundaria y preparatoria en escuelas públicas y privadas.
- ✚ Preparación para ingresar a universidades extranjeras.
- ✚ Licenciaturas.
- ✚ Postgrados

- ✚ Programas Au Pair / Niñeras
- ✚ Diplomados en turismo, hotelería, negocios, administración, entre otros. Los cuales están disponibles en Australia, España y Canadá; así como excelentes programas de arte en Italia.

Los programas educativos se ofrecen en los siguientes países:

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| • Canadá         | • Alemania  |
| • Estados Unidos | • Suiza     |
| • Inglaterra     | • Austria   |
| • Irlanda        | • Francia   |
| • Malta          | • Sudáfrica |
| • Australia      | • Rusia     |
| • Nueva Zelanda  | • Japón     |
| • Italia         | • España    |
|                  | • China     |

En cuestiones de alojamiento, el estudiante puede elegir entre casa de familia, residencia estudiantil, estudios o apartamentos amueblados. Servicio complementario que ALEBRIJE ofrece.

Durante el verano, ALEBRIJE organiza campamentos de verano para niños en Inglaterra, Canadá y Suiza con guía desde Guadalajara por cuatro semanas.

Videos y folletos se encuentran disponibles para aquel estudiante o padre de familia que requiera de mayor información.

***Slogan de la empresa: ¡Somos la única Agencia Educativa del país!***

El servicio que se ofrece es intangible a la mente: educación. Por lo tanto, lo que se pretende es fomentar el aprendizaje a través de procesos mentales.

En cuanto al nivel de contacto, el primer acercamiento es bajo, a través de informes por teléfono o correo electrónico. Posteriormente se visita al cliente o él mismo acude, con previa cita, a la oficina. Rara vez el cliente va a la oficina sin cita. La oficina no está a la vista del público.

El nivel de involucramiento es alto. En el proceso de compra intervienen varios personajes en diferentes momentos del proceso. Partimos del hecho de que el consumidor es un ser cambiante influenciado por factores externos e internos.

El tener experiencia en la venta de programas educativos lo valora el cliente y es un factor determinante para adquirir el producto. Están comprando algo que no conocen y confían plenamente en el agente; por ello deciden buscar una agencia educativa y no contratar a ciegas por Internet.

ALEBRIJE conoce físicamente la mayor parte de las escuelas que representa así como a los directores o encargado de marketing de las mismas. Por lo tanto, conoce los diferentes países que comercializa.

### **Servicios:**

Información.

- ✚ Se edita un folleto anual en el que se especifica el domicilio, teléfonos y correo electrónico. Esta información también se encuentra en la sección amarilla.
- ✚ Fuera de horario de oficina, la contestadota telefónica tiene un mensaje señalando los horarios y proporciona un número de teléfono celular para informes fuera del horario.
- ✚ La oficina se encuentra en el 3er. piso de un hospital, por lo que esta información siempre se señala para evitar que el cliente se pierda.

#### Consultas.

- ✚ Ante cualquier tipo de consulta, se envía un documento por correo electrónico señalando la descripción de ALEBRIJE y los servicios que ofrece. Es el primer acercamiento formal ante alguien que solicita informes.

#### Toma de pedidos.

- ✚ La inscripción es muy sencilla y se puede realizar enviando la solicitud de inscripción por fax o correo electrónico junto con el depósito correspondiente; o bien, el cliente puede acudir directamente a la oficina o ir al domicilio del cliente. De cualquier forma, se debe de llenar la solicitud de inscripción y entregar el recibo correspondiente de pago.

#### Cortesía.

- ✚ Cuando el cliente acude a la oficina se encuentra con un espacio amplio, bien iluminado, limpio, bonito; con personal amable. Se le ofrece agua, café o refresco para tomar.

#### Excepciones.

- ✚ Si el cliente desea algún producto educativo en el extranjero que no lo tenemos en nuestro catálogo, se trata de conseguir o se orienta al cliente de en qué lugar o cómo se puede conseguir. Sin costo adicional.

#### Facturación.

- ✚ Al no grabar IVA la educación, no es un servicio que sirva para deducir impuestos; sin embargo, cuando el cliente solicita factura, ésta se emite.

#### Pago.

- ✚ Los pagos son de contado y se debe cubrir el total un mes antes de la fecha de inicio del programa educativo; ya que así lo exigen las escuelas y las embajadas, en caso de solicitar visa de estudiante. Como los precios se establecen en la moneda local de cada país, el estudiante pagará en pesos de acuerdo al tipo de

cambio a la venta del día. Puede realizar depósito en banco, pagar en oficina o con cheque.

### **2.1. MISIÓN<sup>4</sup>**

Proporcionar una gran experiencia de vida en el extranjero a través de educación de calidad y prestigio internacional a estudiantes de todas las edades, cumpliendo el sueño de vivir momentos inolvidables fuera del país ayudándole a forjar un camino de éxito.

### **2.2. VISIÓN**

Lograr la rentabilidad durante 2008 y ganar participación de mercado en los próximos tres años: localmente se busca un 10% y llegar al 1% a nivel nacional. En números significa una venta neta de 300 mil usd durante 2008 con incrementos del 10% por año.

### **2.3. VALORES**

- Atención personalizada.
- Asesoría al estudiante y padre de familia sobre el programa que cubra las necesidades reales del estudiante, tanto en escuela como en alojamiento.
- Personal capacitado para orientar al estudiante y padre de familia.
- Planeación del viaje de estudios en todos sus aspectos: asesoría, elección del programa y alojamiento, inscripción, reserva aérea, seguro médico, seguimiento del estudiante durante su periodo de estancia en el extranjero desde la fecha de inicio hasta el fin de sus estudios.
- Lograr la satisfacción del estudiante y padre de familia desde la primera vez que solicitan informes hasta el regreso del estudiante de su viaje de estudios.
- Seguridad para el estudiante y/o padre de familia de que todo va a salir como lo planeado.

---

<sup>4</sup> A lo largo de la Maestría en Mercadotecnia Global, se fueron trabajando los conceptos de Misión y Visión de ALEBRIJE, el resultado –tomando en cuenta las investigaciones realizadas- es lo planteado a continuación.

## **2.4. Ventaja competitiva**

Ofrecer programas educativos reconocidos internacionalmente al mejor precio.<sup>5</sup>

## **2.5 .Perfil del Cliente**

Estudiantes de todas las edades y padres de familia que desean educación de calidad en el extranjero.<sup>6</sup>

### **¿Qué valora el cliente?**

- Atención personalizada.
- Conocimiento del tema.
- Entrega de folletos sobre las diferentes opciones que se ofrecen.
- Proyección de videos sobre los destinos y escuelas.
- La facilidad de que una agencia especializada en educación realice el trámite de inscripción.
- El no tener que contactar por su cuenta distintas escuelas.
- No arriesgarse a contratar una escuela desconocida que no ofrezca lo que su publicidad señala.
- No perder tiempo buscando en Internet o expos opciones educativas.
- Atención en su casa o lugar de trabajo en vez de acudir a la oficina.
- No perder tiempo realizando órdenes de pago al extranjero.
- Facilidad de realizar el trámite en español.
- Seguridad de que todo va a salir bien.

---

<sup>5</sup> El manejar esta ventaja competitiva requerirá una fijación de precio *low* frente a la competencia y competir –por ende- por precio. Más información en el capítulo V.

<sup>6</sup> Este perfil y lo que valora el cliente obedece a lo que la agencia ALEBRIJE tenía considerado de forma empírica. Más adelante se detalla con mayor precisión de acuerdo a las investigaciones y análisis realizado.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO DE ALEBRIJE**

Se llevaron a cabo dos investigaciones de mercado: una exploratoria para identificar necesidades; y otra descriptiva para medir el servicio.

La primera, para determinar con mayor exactitud a quién dirigir el producto: si a los estudiantes o a los padres de familia; además de identificar el producto que más gusta al consumidor. Por otro lado, si sabemos lo que el consumidor quiere escuchar cuando llegue a la oficina o solicite informes por teléfono, se responderá justo lo que él/ella desea, satisfaciendo de inmediato sus necesidades.

La segunda, para medir la calidad del servicio de la agencia.

#### **3.1. Planteamiento de la Investigación Exploratoria**

##### **Identificar necesidades.**

Se realizaron 12 entrevistas profundas a estudiantes entre los 16 y 24 años de edad.<sup>7</sup>

Esta investigación arrojó resultados interesantes, mismos que se analizaron tomando en cuenta lo siguiente: la motivación para realizar el viaje de estudios; edades del primer viaje o primera inquietud; proceso de compra, participantes del proceso y los roles; programa de interés; opiniones sobre la escuela; alojamiento durante la duración del programa; percepción al regresar a México; costos: calidad & precio; experiencias adquiridas cuando contratan en ALEBRIJE o en otra agencia; así como la percepción de la oficina. Además, los resultados nos dieron material importante para desarrollar el esquema del servicio

---

<sup>7</sup> Ver en anexo 2, información adicional sobre la investigación exploratoria.

### **3.1.1. Análisis e interpretación de la Investigación Exploratoria**

Para su mejor comprensión, se presentan los resultados agrupados en las variables anteriormente mencionadas.

#### ➤ **Motivación.**

Por parte de los estudiantes:

Estudiar y perfeccionar un idioma. Prestigio. Conocer diferentes culturas. Vivir la experiencia de estar fuera de casa para valorar más lo que se tiene y formarse un criterio más amplio. Diversión. Estar solo. Conocer otro país. Hacerse responsable de sus actos. Viajar con amigos (as). Buscar trabajo. El viajar ante el enfado del estudio in-interrumpido que comprende la educación primaria, secundaria y el bachillerato. Pasatiempo. Aventura. Vivir la experiencia. Porque los hermanos mayores ya vivieron la experiencia y los papás ya saben lo que es. A las personas extrovertidas les sirve y a las introvertidas aún más, se hacen independientes y se conocen a si mismos.

Por parte de los padres de familia:

Los padres perciben que están dando a los hijos una oportunidad que ellos no tuvieron. Buscan que el hecho de vivir fuera de casa los ayude a madurar más rápido. Es lo único que les pueden dar. Papás orgullosos de que sus hijos estudien fuera del país: prestigio. Desean que conozcan. Que viajen. Que se diviertan. Que estudien. Que el viaje les sirva para algo. Pero también de que regresen. Hay preocupación de que les pueda pasar algo al estar solos. Los papás siempre tratan de cumplir los caprichos o inquietudes de los hijos y necesitan ver que el hijo está motivado para entonces brindarles su apoyo. Con el viaje regresarán con una imagen y una personalidad definida.

#### ➤ **Edades del primer viaje o primera inquietud.**

La edad aproximada en pensar un viaje de estudio por primera vez es entre los 16 y los 18 y se consolida terminando la preparatoria o durante la universidad, entre los 18 y los 22.

Los niños que se van de campamento maduran más rápido que otros niños de su edad, se perciben más seguros y aprenden a tomar decisiones y a ser independientes. Son niños que viven sin miedo y con mucha seguridad en sí mismos. Se adaptan a cualquier situación. Observan y aprenden a seguir las reglas. Se hacen tolerantes.

Por otro lado, se cree que los niños no miden el peligro y no pueden ser lo suficientemente responsables de sus actos.

➤ **Proceso de compra y participantes del proceso / roles.**

La inquietud surge en el estudiante quien requiere del apoyo y aceptación de alguno de los padres. Los estudiantes prefieren hacer el viaje acompañados porque les da miedo el que se puedan perder, el no dominar el idioma, el equivocarse... requieren la confianza de tener a un amigo cerca de ellos; aunque no es un factor decisivo; ya que muchos de ellos se van cuando su acompañante, por alguna razón, decide no ir. Los padres del estudiante son los que pagan la mayor parte del curso. El estudiante aporta una pequeña cantidad o se va con la idea de trabajar para tener más dinero para divertirse. El tiempo aproximado para realizar el trámite es de dos meses previos a la fecha en la que se quiere iniciar. El estudiante interesado es quien, por su cuenta, busca información y realiza el trámite. Algunos de ellos prefieren que un tercero investigue por ellos y se despreocupan por todo.

➤ **Programa.**

Los cursos de idioma intensivos son los que mayor demanda tienen. Hay que aprovechar el tiempo.

Hay desconocimiento sobre los programas para adultos +50, au pair.

➤ **Alojamiento durante la duración del programa.**

En familia:

Aprenden a convivir con gente completamente diferente, incluso de otra religión. Las familias son muy amables. Un día antes de entrar a la escuela, dan tour por la

ciudad, para que el estudiante no se pierda. Les dan libertad. Sino llegan a comer, avisan y les guardan la comida y por la noche, la pueden calentar en el microondas. No es tanto *desmadre*. Saben que no tienen que preocuparse por nada: comida y alojamiento. Tienen con quien platicar.

En residencia:

Hay que reportar la entrada y salida. Hay que estar presente en la residencia en los horarios de comida, si no se quedan sin alimentos, no los guardan. Es mucho relajo.

➤ **La escuela.**

El primer día de clases los reciben súper amables y dan una inducción con todos los estudiantes nuevos, un tour por la escuela y les hacen el examen de ubicación. Las escuelas pequeñas fomentan más es el compañerismo. Se promueve la relación director-profesores-estudiantes.

➤ **El regreso a México.**

El último día, la fiesta termina hasta la hora en que los amigos los llevan al aeropuerto. Hay sentimientos encontrados; por una parte el deseo de regresar a casa y por otro lado la inquietud de seguir viviendo la experiencia.

➤ **Costos: calidad o precio.**

El estudiante quiere pagar un precio justo: ni muy caro ni muy barato. Pagaría un precio elevado si el programa educativo fuera en universidades de alto prestigio, ahí no importa el precio.

Aunque el precio es importante, no eligen la opción más económica; generalmente se dejan llevar por el término medio. No ven la relación barato-mala calidad. Se fijan en lo que ofrezca cada programa. Programas que ofrezcan más en servicios, sí valen la pena el costo que se pague.

Escuelas muy baratas no inspiran confianza.

## ➤ **Experiencias**

Buenas experiencias:

El hacerse más fuerte porque están en otro medio ambiente sin los papás. El mantenerse a sí mismo, es decir, no depender económicamente de los padres. Estos viajes dan mucha seguridad. *Es padrísimo*. Aprenden a hacer cosas que no sabían hacer: cocinar, lavar, comprar sus alimentos, ser tolerante (sobre todo en el contacto con gente de otros países; valoras a la persona por como es, no por si es bonita o fea).

El conocer gente de otros países que les abren las puertas de su casa. El vivir solo. Ahorrar, no malgastar. El encontrar en objetos perdidos, lo que se extravió un día anterior. Conocer una cultura totalmente diferente a la que están acostumbrados a tratar. Aprender a comunicarse. Hacer amigos que en todo momento les echan la mano. Conocer gente de otros países que los invitan a sus casas.

Malas experiencias:

Es difícil establecer una relación amorosa por las diferencias culturales. El perder algo. Que las maletas no lleguen con el vuelo. Todo les vale. Viven más de lo que viven en su país, de manera más rápida. Libertinaje. Si no se organizan, se pueden quedar sin comer y sin un lugar donde dormir. Perder las conexiones aéreas o los vuelos. La comida en ocasiones no es bien recibida. Enfermedades del estómago. Sentir nostalgia. Extrañar la comida de su país.

## ➤ **El contratar en ALEBRIJE**

Aspectos positivos:

Es una agencia que ofrece mejores precios que otras. Te dicen todos los pasos a seguir. Procedimientos previos al viaje. Dan confianza. Te dan la libertad de elegir. Realizan el trámite de visa. El enfoque de la agencia es global, no sólo de cursos de idiomas o para jóvenes, sino que manejan educación para todas las edades. Es una empresa segura. Realiza trámites seguros.

Aspectos negativos:

Le hace falta mayor promoción, difusión en universidades, preparatorias, folletos informativos. Que la gente se entere qué es ALEBRIJE.

➤ **El contratar en cualquier agencia:**

Aspectos positivos:

Excelente para personas 'comodinas', que desean todo el paquete. Es más confiable una agencia que buscar en Internet. Para un primer viaje de estudios, preferible contratar en agencia, te da seguridad y toda la orientación para que el viaje sea un éxito. Vas 100% seguro. Un conocido te recomienda la agencia y entonces te da más confianza. El contratar en agencia te garantiza que si no te gusta la familia te la cambian. Una garantía es el ofrecer un contacto en el país al que se va, para solucionar o ayudar ante cualquier imprevisto. Es una agencia tienen material de apoyo: fotografías, folletos, mapas, videos.

Aspectos negativos:

- Hay desconocimiento general por parte de estudiantes y padres de familia de que existen agencias educativas. Los estudiantes toman a la agencia para tener referencias de escuelas y después buscan las mismas en Internet y contratan por su cuenta. La gente tan solo conoce Canadá Increíble, por su promoción en radio y su feria educativa. Es más caro contratar a través de agencia. Se requieren imágenes más reales de las escuelas. No se recuerda el nombre de la agencia ni donde se ubica.

➤ **Oficina: ubicación y mobiliario.**

- Es importante conocer físicamente la oficina porque te puede generar más confianza. La oficina de ALEBRIJE es bonita, llamativa, ordenada. Se sugiere un cambio de ubicación a un lugar más de jóvenes.

Los resultados de esta investigación aportan argumentos para conseguir la venta y manejar mejor el negocio. Aunque los datos recabados no son nuevos o sorprendentes, el

hecho de tenerlos aquí plasmados ayudan a identificar lo que realmente le interesa al segmento meta.

Queda claro que es indispensable hacer una campaña de publicidad para que se conozca la agencia y los productos que se tienen ya que el mercado únicamente conoce a Canadá Increíble, que como su nombre lo dice solo promueve Canadá. Ahí está una gran oportunidad.

### 3.2. Planteamiento de la Investigación Descriptiva

Los análisis cuantitativos también nos arrojan datos interesantes. Se utilizó la técnica para medir la calidad del servicio: SERVQUAL.<sup>8</sup>

#### 3.2.1 Aplicación de la técnica SERVQUAL

Para tener mayor certeza sobre el servicio que ofrece ALEBRIJE, se diseñó una investigación descriptiva utilizando la técnica del servqual.

El servqual mide los **elementos tangibles**, los aspectos físicos que el cliente percibe del prestador de servicio: apariencia de las instalaciones, equipo, personal y material de comunicación. (p.e. limpieza y modernidad); la **confiabilidad**: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y con exactitud (en este punto, además se tomará en cuenta la percepción de fiabilidad en cuanto al cobro en la moneda local del país al que se van o en pesos mexicanos); la **capacidad de respuesta**: disposición para atender a los clientes y brindarles un servicio oportuno; **seguridad**: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza; **empatía**: proveer cuidados y atención individualizada a los clientes. El resultado lleva a conocer las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción del prestador del servicio sobre las expectativas de sus clientes.<sup>9</sup>

Se aplicaron 20 encuestas a clientes en proceso de compra para evaluar las expectativas hacia la empresa. Por otro lado, se aplicó un instrumento similar a la directora de la

---

<sup>8</sup> Ver en anexo 3, información adicional de la investigación descriptiva.

<sup>9</sup> Ver la guía del cuestionario en anexo 3.

agencia para medir las expectativas propias del empresario en cuanto al servicio que pretende proporcionar.

### **3.2.2. Análisis e interpretación de la investigación Descriptiva, técnica SERVQUAL**

#### **SUPUESTOS.**

1. ALEBRIJE proporciona un buen servicio a sus clientes
2. Los clientes se sienten satisfechos por el servicio
3. ¿Qué tanto aumentarían las ventas si se abren más puntos de venta, sin descuidar el servicio?
4. ¿Qué tan importante es para el cliente que la atención la brinde el dueño de la compañía?

En los resultados<sup>10</sup> podemos ver que en la dimensión de Tangibilidad hay una clara diferencia entre las expectativas del cliente contra el empresario. El estudiante quiere tener oficinas en las principales ciudades del país; sin embargo, el empresario no considera esta variable como de alta importancia. Si recapacitamos, el éxito de las empresas nacionales como EF, Mundo Joven o Asatej, se basa en la cantidad de sucursales que tienen. Por lo tanto, se debe plantear en la estrategia la posibilidad de tener, por lo menos, representantes en algunas ciudades.

En Fiabilidad, realmente no importa tanto si el pago se hace en moneda local o en pesos. De hecho la expectativa del cliente es menor a la del empresario.

---

<sup>10</sup> Aunque la muestra es pequeña, proporciona información relevante para tomarse en cuenta en el proceso del servicio.

Para mayor claridad, se presentan los datos en una tabla porcentual, que a pesar de no ser el mejor instrumento de comparación para muestras de este tamaño, sí ofrece claros parámetros de medición.

| EXPECTATIVA            | CLIENTE     | EMPRESARIO  | DISCREPANCIA |
|------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Tangibilidad           | 18%         | 13%         | 4%           |
| Fiabilidad             | 26%         | 32%         | -6%          |
| Capacidad de Respuesta | 19%         | 15%         | 4%           |
| Seguridad              | 21%         | 28%         | -7%          |
| Empatía                | 16%         | 12%         | 4%           |
|                        | <b>100%</b> | <b>100%</b> | -1%          |

En Capacidad de Respuesta y Empatía, el cliente espera un poco más. Y en seguridad, la expectativa del empresario es mayor a la del cliente.

En fin, ALEBRIJE proporciona un servicio de calidad pero de manera empírica, es necesario establecer el proceso del servicio en todas las etapas de la venta.

### 3.3. Lógica de conducta del consumidor

Para analizar la conducta del cliente se toma como base el Modelo de las 7O's:

1. Ocupantes del mercado.
2. Objeto de compra.
3. Objetivo de compra.
4. Organización de compra.
5. Ocasiones de compra.
6. Operación de compra.
7. Out-let o punto de venta

Básicamente, los posibles clientes son los ocupantes del mercado: estudiantes de todas las edades y padres de familia que necesitan educación de calidad en el extranjero con recursos suficientes para poder solventar el gasto; cuántos son: se trata de un universo muy grande, en el año 2000, más del 60% de la población era mayor a 14 y menor a 60 años. Si se descarta al segmento de bajos recursos (alrededor del 70%) se tendría un universo del 30% de los mexicanos. El panorama es muy amplio, por lo que se debe definir un perfil más cercano: estudiantes de colegios privados y los padres de familia de clase media para arriba.

Jonathan Heath (2007), Director de Estudios Económicos de HSBC, consideró que en el 2005, un total de 34.7 millones de mexicanos constituían el mercado revelante para la

mayoría de las empresas y establecimientos comerciales del país (21.1 millones de mexicanos de la clase media superior y 13.7 millones de la clase alta). <sup>11</sup>

Entonces, los ocupantes del mercado son estudiantes de colegios privados y sus padres de familia que necesitan educación de calidad en el extranjero con recursos suficientes para poder solventar el gasto; clase media, media alta y alta. Este es el perfil del cliente, aunque también hay estudiantes de bajos recursos que después de años de ahorro logran su sueño de estudiar en el extranjero.

Pasando al segundo punto, el objeto de compra es un bien de comparación y especialidad por lo que conlleva un gran involucramiento por parte del cliente. La educación en el extranjero ahora es una necesidad sentida; los padres de familia están convencidos (o se convencen más fácilmente) que la inversión en educación es realmente una necesidad que les toca a ellos cubrir y que colaborará en el desarrollo personal y profesional de sus hijos.

Al hablar del objetivo de compra es necesario tomar en cuenta ciertas variables: en principio por qué adquiere la gente un programa educativo en el extranjero y por qué tendría que adquirirlo en ALEBRIJE y no con la competencia.

Se parte del hecho de que el consumidor es un ser cambiante influenciado por factores externos e internos.

A nivel cultural, la sociedad nos señala la necesidad de la educación y si se puede en el extranjero... mejor. En esta variable, se podría convencer al cliente con la siguiente frase: “¿Por qué no te vas a Inglaterra, si todos tus amigos ya se fueron?”. Por supuesto se tendría que verificar antes de decirlo, pero esa es la tendencia en el segmento de mercado.

---

<sup>11</sup> Heat Jonathan (2005). “Hay clases...”, en [http://www.jonathanheath.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=838&Itemid=3](http://www.jonathanheath.net/index.php?option=com_content&task=view&id=838&Itemid=3) }, consultado el 20 de septiembre de 2007.

Se puede también, comentar al cliente ciertos aspectos culturales de países que coinciden un poco con el mexicano para que el choque cultural no sea tan grande o advertir de ciertas actitudes para no generar conflictos.

En el nivel social, existen grupos de pertenencia los cuales influyen a actuar de determinada manera. En este punto, la empresa ha tratado de promover grupos de fin de año como término de primaria, secundaria y preparatoria; y no se ha logrado convencer a que todo el grupo tome un curso de verano en otro país en lugar de que se vayan de vacaciones a la playa; aunque en ocasiones, terminarían pagando lo mismo. Es necesario identificar los líderes de los grupos de pertenencia para tomarlos como nuevos canales de promoción.

En cuanto a los factores personales, hay que identificar el ciclo de vida de la etapa familiar de nuestros clientes. En este punto, el objetivo de compra viene del joven estudiante, del padre de familia, de los hermanos, de los abuelos e incluso de los padrinos. Cuando se trata de cursos de verano para niños, el iniciador es el padre de familia seguido por el niño (a); y en cursos de adolescentes el iniciador es el mismo joven quien se encarga de convencer a la madre y después al padre. Por lo tanto, la publicidad debe considerar dos frentes: los adolescentes estudiantes y los padres de familia. Finalmente, toda la familia evalúa el servicio: durante el proceso de compra, durante el periodo de estudio y a su regreso.<sup>12</sup>

El aspecto psicológico también es importante, ya que el estudiar en el extranjero ayudará al estudiante a crecer como persona, a madurar, a lograr la autosatisfacción de él mismo y de la familia.

Con estos puntos que se acaban de presentar, se contesta la pregunta de ¿por qué estudiar en el extranjero?: Porque para adquirir un buen trabajo necesitas educación de calidad y si ésta la cursaste en el extranjero, pues mejor; porque los amigos del colegio y

---

<sup>12</sup> En este párrafo, se especifica la organización de compra, es decir los roles de quienes participan en la compra.

los hijos de los amigos de los papás posiblemente ya estudiaron en otro país; porque el estudiante madurará más rápido y sabrá cómo conducirse de manera independiente.

Ahora, la respuesta al por qué en ALEBRIJE la encontraremos al ver los factores de higiene: porque se trata de una empresa constituida, con años de experiencia, con conocimiento del servicio que se ofrece, con una oficina limpia y presentable, con estacionamiento, con personal bilingüe; con esto nos referimos a esos aspectos que el cliente desea tener sin la necesidad de cuestionarlos conscientemente. Si el padre de familia o el estudiante llegan a la oficina y la encuentran sucia, cerrada, sin personal capacitado, desordenada y fea; posiblemente piensen que no es una empresa seria. La imagen de ALEBRIJE constituye un valor agregado.

Se debe atender con actitud de servicio y propiciar empatía desde el principio, desde la primera llamada o desde la primera visita; es importante que el cliente perciba a ALEBRIJE como una empresa seria, establecida y con conocimiento. Y tal vez, en esta primera impresión influir emocionalmente: lograr que el cliente (estudiante y/o padre de familia) se visualice en un futuro, después de haber estudiado, con un gran porvenir, de esta forma podría sentir bonito e involucrarse más, ahora emocionalmente. Recordemos que la misión es proporcionar la experiencia de vida cumpliendo el sueño de todo estudiante; esta es la motivación que proporciona ALEBRIJE. Y si utilizamos para rematar la frase: “si no te vas ahora, después ya no lo harás”; tal vez el objetivo de compra se dé ahí mismo. Se debe, también, generar confianza; poner las cosas sobre la mesa: si contratas en una empresa establecida este es el resultado, si contratas por tu cuenta una escuela que no conoces, esto te puede pasar. Cuando el estudiante o el padre de familia caigan en cuenta que al comprar en ALEBRIJE adquirirán seguridad, estarán obteniendo la oferta de valor.

Aunque pudiera pensarse que se aplica la estrategia “*push*”, no es así. Se “empuja” lo necesario, sin intentar manipular al cliente.

En cuanto a la ocasión de compra, durante el 2006, la empresa se dio cuenta, tras instalar un identificador de llamadas en la oficina, de que la mayoría de llamadas para solicitar

información entraban entre 2 y 4 pm, a la hora de la comida; horario en el que no había nadie en la oficina. El horario era de 10 a 2 y de 4 a 7 de lunes a viernes y los sábados de 10 a 1. Por ello, se decidió cambiar el horario de servicio de 10 a 6 de lunes a viernes y sábados de 10 a 1. Ahora, el 70% de las llamadas entran entre 2 y 4 pm. Tal vez lo ideal sería ampliar el cierre hasta las 8 pm; pero en ese horario tan solo un 5% de las llamadas entran. Sin embargo, durante la temporada alta, que inicia más o menos en abril, después de la hora del cierre, el teléfono de oficina se enlaza al celular a través del servicio “sígueme”; por lo que esta herramienta de comunicación no queda desatendida.

El verano es la época en que más estudiantes deciden viajar fuera del país y tomar cursos en el extranjero debido a sus vacaciones escolares. La contratación de estos cursos empieza, en su mayoría, de tres a cuatro meses antes de la fecha de inicio; esta es la mejor temporada pero no la única. Durante septiembre, captamos estudiantes que terminan la preparatoria y desean un semestre o un año de estudios en otro país previo a su preparación profesional; este esquema se repite en enero.

Por otro lado, se puede hablar de clientes regulares: padres de familia que año tras año mandan a sus hijos pequeños a campamentos de verano; más que clientes, ya son amigos. Sin embargo el cliente frecuente es aquel que tiene niños pequeños; a un niño sí se le puede enviar varios veranos; pero a un adulto, sólo una vez.

En cuanto a las operaciones de compra falta implementar el pago con tarjeta de crédito y algún plan promocional de meses sin intereses. Este plan lo han solicitado en ocasiones por lo que es importante implementarlo. Es una estrategia a programar para el año 2008. Por el momento, el pago es en efectivo. Aunque no se ha visto renuencia a realizar el pago de esta manera, si se considera que se podrían conseguir más clientes con planes de pago en mensualidades.

Un punto de venta importante son las expos educativas; es más, hay padres de familia y estudiantes que están esperando un nuevo evento educativo masivo para conocer nuevos productos y comprar a “bajo precio”. La estrategia que se planteó para atacar estos outlets fue hacerle ver al cliente (ocupante del mercado) que las instituciones participantes

en este tipo de eventos no siempre cubren las expectativas del estudiante, ya que se trata, en su mayoría, de escuelas nuevas que van iniciando y que requieren de este tipo de publicidad o; de escuelas en decadencia que intentan sobrevivir. Por su situación, no tienen buenas instalaciones y no cumplen con todo lo que ofrecen.

Otro punto de venta que se debe atacar es el Internet, para ello, necesitamos dejar bien claro lo que valora el cliente y cuáles son los beneficios que obtiene.

El modelo de las 7 O's utilizado para realizar este análisis, junto con el resultado de la investigación exploratoria; proporcionan material interesante para ser tomado en cuenta en las estrategias, más adelante se verá su aplicación.

## Capítulo IV

### Análisis Estructural de la Industria

Antes de iniciar con el análisis de la competencia, cabe mencionar que el producto se encuentra en una etapa de crecimiento en el ciclo de vida. Desde hace muchos años los estudiantes han tenido deseos de vivir una experiencia de vida en otro país; sin embargo, ahora es más fácil que antes y más económico. Además, los padres de familia ya están más abiertos a dejar que sus hijos estudien fuera del país.

Según cifras estimadas de la Secretaría de Turismo, 1.6 millones de mexicanos vacacionarían en el extranjero en el verano de 2007<sup>13</sup>, con esta cifra nos damos cuenta de la cantidad de mexicanos que no sólo tienen la inquietud de viajar a otro país, sino que lo hacen. Este grupo es un claro ejemplo de que las fronteras están abiertas y hoy es más fácil viajar al extranjero. La oportunidad está, sólo hay que enfocarla al programa de estudio que proporcionará la experiencia de vida.

#### 4.1. Participantes potenciales

La promoción de programas educativos en el extranjero requiere conocimiento de los diferentes países con los que se trabaja, conocer físicamente –de preferencia- las escuelas e instituciones que se promueven, tener buena presencia, dominar el inglés; pero a pesar de estos requisitos, no hay barreras de entrada a nuevos competidores. Por ejemplo, si un estudiante, supongamos Juan Pérez, estudia francés en París y amigos de él comienzan a preguntarle sobre la escuela; Juan puede decir a la escuela que tiene varios prospectos y que a cambio le gustaría una comisión, la escuela accede, le da la información para sus conocidos, se venden los cursos y Juan obtiene una ganancia por cada amigo que recomendó; y así, se inicia como agente de educación. ¿Tuvo alguna barrera de entrada? Ninguna.

---

<sup>13</sup> SECTUR, Saldrán de vacaciones en verano 23 millones de personas, en [http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_24c8b\\_not953\\_saldran\\_de\\_va](http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_24c8b_not953_saldran_de_va), consultado el 20 de septiembre de 2007.

Sin embargo, los agentes pueden establecer convenios de representación exclusiva con las escuelas manejando un alto número de inscripciones para ellos. De esta forma se pueden poner barreras de entrada muy altas y ofrecer un producto único, y con esto la diferenciación. Este aspecto se tomará en cuenta en la estrategia de mediano y largo plazo.

## **4.2. Compradores**

Aunque en el capítulo III, se detalló el perfil del mercado ayudados por una investigación exploratoria y definiendo la lógica de conducta del consumidor, vale la pena aprovechar este espacio para establecer la importancia de diversificar las estrategias de acuerdo al perfil del comprador.

Se tienen varios segmentos de mercado: el niño de 8 a 15 años, el adolescente de 15 a 20 años, el adulto de 21 a 49, el adulto mayor de 50 años y los padres de familia.

En el primer segmento, aunque el niño no es quien paga el producto, si influye en la decisión de compra. En los 8 años de experiencia de ALEBRIJE, en ninguna ocasión se ha visto que los padres envíen a un niño al extranjero si éste no lo desea, por ello, es importante convencer al participante primero y después a los padres.

En el segundo segmento, el adolescente es el encargado de buscar la información y, casi siempre, el responsable de tomar la decisión; el padre de familia queda únicamente como el encargado de cubrir el costo total del programa.

El tercer y cuarto grupo que comprende estudiantes mayores de 21 años, pues son ellos quienes requieren de educación en el extranjero y la pagan ellos mismos.

En el caso de padres de familia, valdría la pena enfocar su atención a los programas para niños y adolescentes; cubriendo la necesidad y preocupación de los progenitores de brindar educación de calidad a sus hijos.

### **4.3. Sustitutos**

La necesidad de educación se puede satisfacer de muchísimas formas, se tienen vastos sustitutos: desde la educación pública, que no cuesta... hasta una gran cantidad de escuelas, instituciones y colegios privados que ofrecen un sinfín de programas educativos.

Desde hace algunos años, México está viviendo el *boom* de la educación privada; tan solo hablando de la educación superior, de acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) las universidades particulares representan más de la mitad de instituciones que conforman el sistema.<sup>14</sup>

Por otro lado, Internet ofrece un amplio listado de posibilidades de educación dentro y fuera del país. Por ello, la estrategia de comercialización debe atacar fuertemente este sector mediante una página Web bien diseñada y que comunique realmente lo que es y ofrece la empresa, ya que para los jóvenes la red se ha convertido en una herramienta básica de consulta.

Se deben establecer canales de distribución pensados en los diferentes segmentos de mercado.

### **4.4. Proveedores**

ALEBRIJE cuenta con contratos directos con los prestadores de servicio: las escuelas e instituciones en varios países. A través de viajes por ambas partes, se conoce y tiene buena relación con los proveedores.

Cuando el cliente solicita un programa educativo que ALEBRIJE no maneja, se trabaja con intermediarios: agencias mexicanas operadoras que tienen contrato de exclusividad.

---

<sup>14</sup> OCDE, “Análisis Temático de la Educación Terciaria”, 2006. en <http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/76871/8/CountryNoteMexico.pdf>, consultado el 25 de Septiembre de 2007.

El trato que se tiene con los proveedores es bueno y cordial, y en algunos casos, se han establecido relaciones de amistad.

No se tiene convenio de exclusividad con ninguna escuela, por lo que no hay una dependencia y/o riesgo de estar a merced del proveedor. En este caso, ALEBRIJE es quien tiene el '*sartén por el mango*', quien decide qué institución ofrecer al estudiante.

ALEBRIJE funge como representante oficial de la escuela y ésta otorga una comisión por el programa vendido; además se establecen acuerdos para apoyo en publicidad.

#### **4.5. Competidores**

Hace 15 años, eran tan solo cuatro las compañías que se dedicaban a la promoción de programas educativos; hoy hay, por lo menos, quince establecidas y otro tanto de comisionistas que laboran desde sus casas. El estudiante y/o el padre de familia preguntan en un lugar y en otro y eligen entre cuatro o cinco opciones, en ocasiones más. Además, los colegios de educación básica, media y superior, tienen sus propios departamentos de intercambio y estudios en el extranjero.

Si 1.6 millones de mexicanos vacacionaron fuera del país el verano pasado, y aunque no se tiene el dato exacto, se podría estimar que cerca de un millón de estudiantes tomarían la opción del viaje de estudios. Si el gasto promedio fuera de tres mil USD, se tendría una industria con un valor de 3 mil millones de dólares americanos.

Según datos del 2007 de la agencia EF, ésta envió 1,200 estudiantes durante el verano a sus diferentes escuelas. Si el promedio por estudiante fuera de 3 mil USD, tendría una participación económica de 3 millones 600 USD. Esta agencia, con más de 30 años de establecida, oficinas en las principales ciudades del país, y representantes en comunidades intermedias, tan solo tendría el 1% de participación del mercado.

En el caso de Mundo Joven, sucursal Guadalajara; tuvo una meta de ventas de 400 mil USD para cada uno de los tres meses de mayor demanda del año: mayo, junio y julio. De esta cantidad, consideremos un 10% en programas educativos, lo que nos da 120 mil

USD en la temporada de verano en Guadalajara; tal vez, con el resto de las ciudades de la República alcance el millón de USD en facturación.

El pastel está bien repartido, no hay un liderazgo en el mercado. Sin embargo, es bueno poner parámetros y sería EF con quien ALEBRIJE quisiera competir. Más adelante, se tendrá la proyección de la meta de ventas para el 2008.

La industria como tal requiere que el prestador de servicios conozca del tema, horarios adecuados, capacidad de respuesta ante problemáticas e imprevistos, instalaciones físicas bien establecidas, ofrecer programas de calidad en escuelas bien establecidas y reconocidas, catálogo de productos, página Web, opciones de pago...; características que se han convertido en parte esencial del servicio, ninguna de ellas sería un *plus* o ventaja competitiva. Por lo tanto, ALEBRIJE deberá tener presentes estos factores para competir.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTRATEGIA**

Para lograr la rentabilidad de la empresa es necesario plantear y desarrollar estrategias, tanto individuales como generales. A continuación, se detallan las mismas de acuerdo a varios conceptos que se relacionan con la comunicación interna y externa, el esquema del servicio, la publicidad, venta personal, promociones especiales de venta, relaciones públicas, mercadotecnia directa, fijación de precio, producto, plaza, oferta de valor, ventaja competitiva.

#### **5.1. Estrategias Individuales**

Con las estrategias individuales, se pretende plasmar herramientas que ayuden y establezcan la comunicación interna y externa de ALEBRIJE, mediante un esquema de servicio.

A lo largo de este proyecto, se ha tratado de enfocar el negocio hacia el mercado, por ello es importante definir las estrategias de comercialización en cuanto a la fijación del precio, producto, plaza, venta personal, promociones especiales de venta, relaciones públicas y mercadotecnia directa.

Así mismo, es importante enfatizar cuál sería la oferta de valor y la ventaja competitiva y definir la estrategia de posicionamiento.

##### **5.1.1. Comunicación interna**

Para poder establecer una verdadera y efectiva comunicación interna se debe partir de lo que se tiene para hacer las recomendaciones pertinentes. Se comentó anteriormente que sólo son dos personas: la directora y su asistente y, esta última, no está bien capacitada.

Se sugiere contratar más personal que labore como comisionista apoyando en las áreas de ventas, relaciones públicas, promoción y mercadotecnia directa.

Es indispensable capacitar al personal en varios sentidos: conocimiento de los programas, de las ciudades y países en los que se ofertan los cursos –geografía-, en

ventas, comunicación verbal y no verbal y, turismo en general. Los objetivos de la empresa deben quedar bien claros (posicionamiento y rentabilidad), así como la misión (experiencia de vida cumpliendo el sueño de estudiar en el extranjero), visión y valores de la empresa.

Dado que el producto es de alto contacto con un mercado muy sensible al precio, el personal debe tener *empowerment*, es decir, total control de la situación y tomar decisiones en el momento. Por lo tanto, el perfil del personal debe estar bien definido: hombres y/o mujeres con facilidad de palabra, que hayan viajado por varios países –de preferencia solos o con amigos (no con los padres de familia)-, que dominen el inglés. Se requiere gente que le guste viajar al extranjero, que haya vivido la experiencia y que pueda reflejarla a los clientes, que transmita la importancia de ver el sueño hecho realidad. Así mismo, es importante señalar los valores que debieran tener: ser responsables, serviciales, afectuosos, capaces, independientes, tolerantes.

Esto nos lleva a pensar en la cultura de la organización<sup>15</sup>, que aunque pequeña, debe tenerla. Hablamos de la colaboración y el crecimiento personal y profesional de todos sus integrantes. Intervienen seis variables<sup>16</sup>: la compensación y no sólo económica, que deberá recompensar los logros obtenidos; el significado de trabajar en ALEBRIJE debe dar la idea de estar en una empresa que vive sus valores y misión, la motivación que la empresa dará a su equipo de trabajo, es la posibilidad de acompañar a un grupo de estudiantes en su viaje de estudios por algún país, independientemente del plan de comisión; el aprendizaje continuo que los haga crecer; la percepción de que es un trabajo divertido y fresco; el orgullo de pertenecer a una compañía pequeña pero que ofrece satisfactores a sus clientes internos y externos y; la flexibilidad de cumplir con un plan de trabajo sin necesidad de tener horarios preestablecidos.

---

<sup>15</sup> Scheneider, W.E. (2000). Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategy and Leadership*. 28, 24-29

<sup>16</sup> Reich, Robert B. (1998). The company of the futures: six motivators. *Fast Company*. 19, 124

### 5.1.2. Comunicación externa

La comunicación externa requiere transmitir la esencia de la empresa y reflejar la misión y los valores de la misma, partimos de la premisa “Todo comunica”<sup>17</sup> y por ello es importante tomar en cuenta hasta el más mínimo detalle. ¿Qué queremos realmente comunicar?... *“la experiencia única de vivir en el extranjero cumpliendo el sueño de todo estudiante”*.

Como apoyo de venta, se deberá tener material impreso y electrónico que “comunique”; para ello se plantea la necesidad de contar con un *Brief* para que las agencias de publicidad y diseño conozcan a detalle lo que es importante para la compañía y a partir de ahí, trabajar el diseño de los diferentes productos de apoyo.<sup>18</sup> El *Brief* cubrirá los siguientes puntos: descripción de la compañía, consumidor, competencia, producto, precio, plaza, promoción y posicionamiento.

Dentro de la comunicación externa se contempla el diseño del vestuario con el logotipo de ALEBRIJE, folletería impresa y electrónica específica para cada segmento de mercado<sup>19</sup>, tarifarios, material turístico y página Web. Deberán cuidarse en todo momento, los colores institucionales: naranja y morado.

Aunque en la oficina asisten muy pocos clientes, ya que el contacto se da principalmente por teléfono o en la casa u oficina del cliente; es importante remodelar las instalaciones y lograr un agradable y cálido ambiente, tanto para el personal que labora ahí como para el comprador.

---

<sup>17</sup> La afirmación viene del maestro Enrique Hernández Medina, quien atinadamente nos insistía en la clase de Comunicación Integrada, que ¡todo comunica!

<sup>18</sup> Ver BRIEF de ALEBRIJE en el anexo 4.

<sup>19</sup> En el capítulo 4, punto 4.2, se detallan los diferentes segmentos de mercado que ALEBRIJE debe cubrir.

### 5.1.3. Esquema del servicio

*El que quiera ser el primero debe antes ser servidor.*

*Si quiere mandar tiene que servir.*

Jesucristo (Marcos 9, 35)

De acuerdo con Moreno Muñoz (2007)<sup>20</sup>, un servicio es un producto con predominio de lo intangible que al momento de su intercambio, cliente y proveedor establecen alguna forma de interacción a través de actos, esfuerzos y situaciones cuyo resultado no se traduce en una transferencia de propiedad; por lo tanto, se compite mediante la generación y oferta de experiencias de consumo únicas e irrepetibles. La experiencia que cada cliente logre, derivada de la oferta del servicio, necesariamente tiene que ser mejor que la que podría alcanzar con la experiencia de la competencia.

Pensando en el servicio con una orientación hacia el mercado, se planteará la estrategia de acuerdo al triángulo del servicio de Albretch. Todo el personal tendrá su atención hacia las necesidades y prioridades reales de los clientes con sensibilidad, empatía, atención y voluntad de ayudar. Para ello, es necesario que las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación estén diseñados para satisfacer al cliente, de tal forma que ellos vean que “todo” el sistema está ahí para ayudarlos y complacerlos. De esta forma, el servicio será valioso para el cliente y estará dispuesto a pagar por ello.

Mediante el triángulo de la mercadotecnia de servicios se diseñó el esquema del servicio de ALEBRIJE<sup>21</sup> que contempla los procesos de apoyo, el contacto y las acciones de los empleados en el *back* y *front stage* y las acciones del cliente; es decir la mezcla de personal, clientes y organización.

Este esquema servirá, a su vez, para señalar los procesos y labores de cada área.

---

<sup>20</sup> Moreno Muñoz Ignacio, maestro de la maestría en mercadotecnia global, asignatura “Mercadotecnia de Servicios”, 2007.

<sup>21</sup> Ver Esquema de servicio de ALEBRIJE en Anexo 5.

**5.1.4. Orientar la empresa hacia el mercado a través de la publicidad,  
venta personal, promociones especiales de venta,  
relaciones públicas y mercadotecnia directa.**

Preocupados por el sentir del mercado y buscando ganar participación de mercado, que a su vez genere rentabilidad, es necesario definir estrategias individuales de promoción en cuanto a precio, producto y plaza a través de la publicidad, venta personal, promociones especiales de venta, relaciones públicas y mercadotecnia directa.

**5.1.4.1. Estrategia de precio**

Las escuelas que representa ALEBRIJE son las encargadas de fijar el costo y proporcionar una comisión por el programa vendido. Debido a que la comisión recae únicamente en el costo del curso –no al alojamiento, materiales, cuotas de registro- la agencia incrementaba de un 5 a un 15% el costo del alojamiento. Este aumento era completamente arbitrario, la decisión de un 5, un 10 ó un 15 por ciento dependía de qué tanto incrementaba el costo, de tal forma, que si el precio final quedaba muy alto, pues solo se le daba un 5% más.

Se tomaba como base a la agencia Tecama, que tiene más de 30 años en el mercado y editan un libro anual como catálogo de sus productos. Ofrecen reconocidas escuelas en el extranjero y su precio es muy alto. En la mayoría de escuelas que representan, tienen el precio por arriba de lo que señala la propia escuela en su página web. Con ellos se comparaba ALEBRIJE e intentaba quedar un poco más abajo. La lógica era que Alebrije, al igual que Tecama, maneja escuelas reconocidas y que al estar un poquito abajo que ellos en precio, podría ganar al cliente. Sin embargo, desde hace unos años, sus números comenzaron a bajar drásticamente y no vendían lo que anteriormente. La competencia le quitó, a Tecama y a Alebrije, la poca o mucha participación de mercado que tenían al ofrecer el producto a un sobreprecio.

Por ello se fija la estrategia de competir por precio. La industria no presenta una competencia leal ya que se gana al cliente por precio sacrificando, en ocasiones, utilidad. Se ofrecerá el producto con un 5% de descuento sobre el precio publicado de las

escuelas. El estudiante obtendrá el descuento al adquirir el programa educativo únicamente en Alebrije. Esta política podrá aplicarse ya que las escuelas no tienen ningún tipo de penalización por bajar o incrementar el precio.

Por lo tanto, se plantea una estrategia orientada al cliente y lo que el cliente desea es un precio bajo. Aunque el segmento del mercado al cual va dirigido el producto es de clase media para arriba, el precio se toma en cuenta al momento de decidir. El hecho de que el estudiante esté tan informado de los programas en el extranjero y de que pueda comparar con la competencia local y en Internet lo que la agencia ofrece, obliga a dar el mejor precio. Dar el mejor precio no significa disminuir la calidad de las escuelas, por lo tanto, se seguirán ofreciendo buenas escuelas con la diferencia de no aumentar los precios establecidos y ofrecer una promoción única de 5% de descuento adicional; además de manejar constantemente las promociones que las escuelas envíen.

|                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| Estrategia de precio | LOW                   |
| Técnica              | COSTING               |
| Estrategia genérica  | DE COSTO Y DE ENFOQUE |

Se promocionará con mayor fuerza los productos que generan un mayor margen de utilidad y para esto se tendrá que establecer una campaña publicitaria y de promoción segmentada, con mayor fuerza hacia estos productos. Estos productos tendrán que establecerse al mejor precio de mercado y aún así darán una buena utilidad.

Con esta estrategia se pretende obtener los siguientes números, tomando como base comparativa 2007 y 2006.

| 2007                  |         | 2006                  |         |
|-----------------------|---------|-----------------------|---------|
| VENTAS .....          | 660,000 | VENTAS.....           | 710,150 |
| COSTOS FIJOS.....     | 60,000  | COSTOS FIJOS.....     | 60,000  |
| COSTOS VARIABLES..... | 11,000  | COSTOS VARIABLES..... | 30,000  |
| UTILIDAD.....         | 125,000 | UTILIDAD.....         | 160,000 |
| UTILIDAD NETA.....    | 54,000  | UTILIDAD NETA.....    | 70,000  |

### PROYECCIÓN 2008

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| VENTAS.....           | 1'250,000 |
| COSTOS FIJOS.....     | 60,000    |
| COSTOS VARIABLES..... | 70,000    |
| UTILIDAD .....        | 330,000   |
| UTILIDAD NETA.....    | 200,000   |

En la proyección 2008 se incrementan los costos variables en más del 500% debido al incremento en viajes promocionales, respecto a 2007. Esta promoción tiene que ver con las ventas esperadas, que doblan las obtenidas en 2007.

El hablar en ventas de más del millón de pesos se ve factible debido a que se tiene como referencia a la competencia. Se comentaba en párrafos anteriores (páginas 43-44) que el valor de la industria es de 3 mil millones de USD y que el competidor más fuerte, la agencia EF, vendió en 2007, 3 millones 600 mil USD. Está cifra mide las ventas a nivel nacional.

Hablando localmente, se toma como referencia a la agencia Mundo Joven, sucursal Guadalajara, quienes en los meses de mayo, junio y julio plantearon una meta de ventas de 400 mil USD por mes. Si se toma en cuenta que ellos no venden únicamente programas educativos, consideremos un 10% para este rango: se tienen 120 mil USD en la temporada de verano; cifra similar a la que se pretende alcanzar.<sup>22</sup>

Uno de los riesgos de esta estrategia sería la percepción del consumidor de que “*lo barato sale caro*”; sin embargo se ha estudiado el perfil y se sabe que son sensibles al precio; por otro lado, los clientes de ALEBRIJE pueden certificar la calidad de los programas y así se hará mediante testimoniales publicados en la página web. La comunicación deberá ser muy precisa resaltando las ventajas para que el cliente sienta confianza y no se deje llevar por el dicho anterior.

---

<sup>22</sup> Los datos de ventas de las diferentes agencias se obtuvieron de forma confidencial con empleados de las mismas con quienes se tiene relación y, aunque el dato no pudiera ser exacto, si se considera un parámetro fiable.

En el caso de que la meta de ventas no se cumpla, se vería reflejado en la utilidad pero no habría pérdida; ya que los costos –fijos y variables- son de tan solo el 10% de la proyección de ventas. Sin embargo, un error se vería reflejado en las estrategias de mediano y largo plazo.

Tratando de considerar otra estrategia de precio, sería establecer el *médium price* lo cual no otorga ninguna ventaja competitiva contra la competencia y hablar de un *premium price* resulta imposible conociendo el segmento de mercado y sobre todo, la sensibilidad al precio.

#### **5.1.4.2. Producto y plaza**

En cuanto al producto, es necesario hacer una selección de la oferta educativa en el extranjero; conservando las escuelas que tengan mayor calidad y mejores instalaciones<sup>23</sup>.

Debido a que la estrategia de precio plantea un descuento adicional del 5%, es necesario solicitar la aprobación a las escuelas correspondientes a fin de evitar problemas en el futuro. En caso de que alguna institución no esté de acuerdo con que ALEBRIJE otorgue el descuento, se le dará al estudiante la promoción de no pagar la cuota de inscripción.

En cuanto a la publicidad, se seguirá editando el folleto informativo de la empresa, poniendo especial cuidado en lo que comunica. El diseño se debe adaptar a los diferentes segmentos de mercado. Este material impreso será la carta de presentación de los asesores de venta. Así mismo, se requiere de material visual virtual con imágenes y testimoniales que demuestren cómo se vive la experiencia en el extranjero.

---

<sup>23</sup> En la retroalimentación que el estudiante da a ALEBRIJE al regreso de su viaje de estudios, se percibe la calidad de la escuela en aspectos tales como: instalaciones, la limpieza, orden, penalizaciones por llegar tarde o hablar en el idioma materno. El más importante es el de las instalaciones, una escuela que no se vea moderna o en un edificio “nice”, no es de calidad, según los estudiantes.

Este material se tendrá también en forma electrónica, ya que ante el auge de la tecnología, se convierte en un excelente medio de comunicación. Aprovechando los costos bajos del Internet, se tendrá material visual adicional al impreso, ampliando la información al interesado en cuanto a la escuela, programa, ciudad y país solicitado.

La página de Internet deberá mostrar detalladamente lo que ofrece ALEBRIJE señalando la escuela y mostrando imágenes de la misma. Se deberán conseguir testimoniales de estudiantes mexicanos que hayan estudiado en las diferentes escuelas y dar referencias de los mismos –correo electrónico- a quien lo solicite.

La publicidad planteada anteriormente deberá ser muy emotiva, con imágenes y colores atractivos, de tal forma que el lector de inmediato se llene de emoción y comience a soñar su experiencia de vida en el extranjero.

Para acercarse más a los diferentes segmentos de mercado, deberán contratarse comisionistas en aquellas ciudades o poblaciones donde ALEBRIJE ya ha tenido presencia, en primera instancia, y a largo plazo, tratar de hacer alianzas o establecer más oficinas. En las estrategias a corto y mediano plazo, se añaden más detalles sobre este punto.

Es importante establecer una efectiva comunicación proveedor-cliente de tal forma que se ofrezca en el momento retroalimentación y se puedan platicar las experiencias vividas de algunos estudiantes. El objetivo de esta venta personal será el establecer relaciones y por supuesto, lograr la venta; con ello ganar participación de mercado e incrementar la rentabilidad.

En los meses de menor demanda, deberán realizarse promociones que busquen el registro en conjunto de varios estudiantes. Por ejemplo: si se inscriben tres al mismo tiempo, no se les cobrará cuota de inscripción a ninguno. En el caso de programas para niños y jovencitos, también se debe incentivar a los padres de familia a que envíen a los hermanos juntos ofreciendo descuentos al segundo, tercer y hasta cuarto participante de la misma familia.

Las relaciones públicas de la empresa estarán, también, a cargo de los asesores de venta; ya que serán ellos los encargados de hablar positivamente de la agencia promoviendo y manteniendo la imagen de la misma. Además se establecerán programas especiales para motivar a los clientes a que cuenten su experiencia y coloquen sus fotografías o videos en la página Web.

A través de la mercadotecnia directa, se pretende segmentar mejor los diferentes programas de tal forma que el cliente esté recibiendo información periódica-actualizada del programa de su interés. Se debe verificar la base de datos que se tiene y conseguir nuevas. El correo electrónico, los chats y las páginas virtuales dinámicas –como *Face Book*- serán las herramientas, que aunque algunas se presentan en inglés, no es un inconveniente ya que el segmento de mercado está familiarizado con ellas.<sup>24</sup>

#### **5.1.5. Oferta de valor**

El slogan que se tenía de ¡Somos la única agencia educativa del país!, se cambia por *“Cumplir tu sueño de vivir una gran experiencia es nuestra responsabilidad”*. Ésta es la oferta de valor.

#### **5.1.6. Ventaja competitiva**

ALEBRIJE es una empresa fortalecida que está dando batalla a la competencia y se percibe a una competencia un tanto dormida, sin pensar en las relaciones públicas; tal vez con buen servicio (no excelente) pero sin la motivación de salir y motivar al mercado directamente. En esto se tiene una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva será ofrecer el mejor precio del mercado con el mejor servicio.

#### **5.1.7. Posicionamiento**

El posicionamiento se irá dando conforme se vaya ganando participación de mercado. Si en la visión se contempla ganar el 1% del mercado, en este mismo lapso se prevé estar en segundo o tercer lugar en la mente del consumidor. Éste se logrará implementando las estrategias que se señalan en el siguiente punto.

---

<sup>24</sup> Ver en anexo 6 un ejemplo de *Face Book* y sus *Walls*.

## **5.2. ESTRATEGIAS GENERALES**

### **5.2.1. A corto plazo**

- Iniciar el 2008 fijando los precios de acuerdo a los costos de las escuelas, promoviendo con fuerza, los descuentos y promociones que el proveedor otorga, en exclusiva, al mercado mexicano.
- Se deberá diseñar, a la brevedad posible, la página Web de ALEBRIJE cuidando mucho la comunicación y actualizando las promociones de las escuelas.
- Campañas electrónicas de publicidad.
- Mercadotecnia de uno a uno.- Un producto “especial” para cada persona, a la medida.
- Se aplicará el descuento del 5% sobre las tarifas del curso para ganar participación, sacrificando comisión.
- Promoción directa en escuelas de idiomas y colegios en ciudades secundarias de Jalisco y de los estados vecinos. Entregar material publicitario directamente a padres de familia afuera de los colegios.
- Solicitar colaboración económica a las escuelas para la edición del catálogo de productos de ALEBRIJE, para que el costo del mismo sea mínimo o nulo.
- Medición de la productividad de los asesores de venta y plan de comisiones de acuerdo a la misma.
- Plan de contratación de acuerdo al perfil antes mencionado y capacitación y de los asesores de venta.

- Integración del documento Políticas de ALEBRIJE a la solicitud de registro.<sup>25</sup>

### **5.2.2. A mediano plazo**

- Establecer convenios de exclusividad y/o de incremento en las comisiones con las escuelas a las que se les mande más estudiantes.
- Contactar a los diferentes líderes que organizan los viajes de fin de cursos y ofrecer un plan de comisiones para lograr la inscripción de grupos.
- Ampliar los montos económicos de apoyo para publicidad e invertirlos en medios impresos.
- Continuar con la promoción en ciudades secundarias de Jalisco y estados vecinos e incluir algunas ciudades más lejanas.
- Establecer convenios de intercambio académico con colegios y universidades.

### **SUSTITUTOS Y COMPLEMENTOS DENTRO DE LA ESTRATEGIA**

Aunque los sustitutos representan una competencia, se buscaría la forma de promover la educación en el extranjero en escuelas de idiomas, colegios y universidades de la región de occidente.

En cuanto a la oferta complementaria, ALEBRIJE siempre ha ofrecido paquetes completos que incluyen el programa educativo, el alojamiento con o sin alimentos (familia, departamentos, estudios, hoteles, casas), el avión, seguro médico, recepción en el aeropuerto, credencial de estudiante, apoyo y supervisión en el trámite de visa o la gestión de la misma a través de gestores especializados. Habría que analizar la rentabilidad de ofrecer otros productos como accesorios de viaje, mapas, libros informativos, entre otros. Los complementos han sido parte de la estrategia de valor y lo seguirán siendo. Por ejemplo:

---

<sup>25</sup> Ver en anexo 7 el documento de registro y el de Políticas de ALEBRIJE.

- Establecer un programa de fidelización.
- Pagos con tarjeta de crédito y planes de mensualidades sin intereses.
- Abrir cuenta de cheques en usd.

### 5.2.3. A largo plazo

- Mercadotecnia directa en el mercado institucional a través de sindicatos que ofrezcan el descuento nominal.
- Proyección y aplicación de un plan de CRM.
- Posicionamiento basado en la calidad del producto, precio, beneficio y estilo de vida.

## PROYECTO DE CRM PARA 2009-2010

¿Qué se tiene?

Se tiene el siguiente formato en Excel que se captura una vez al año. Cuando el cliente llama o pide informes por correo electrónico, sus datos se anotan en una libreta y a final de año, se pasan a la base de datos. En el programa se contempla una página por país.

| FECHA      | NOMBRE         | EDAD | CURSO                                        | COMO SUPO DE ALEBRIJE | TELEFONO CASA | TEL OFICINA | TEL CEL |
|------------|----------------|------|----------------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|---------|
| 08/02/1999 | MAURICIO GOMEZ | 14   | Internado en Canada o USA disciplina militar | recomendación/folleto | 3684-8911     |             |         |

| EMAIL | CIUDAD / DOMICILIO | NOTA 1                                                     | NOTA 2                                                      | NOTA 3 | NOTA 4 |
|-------|--------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|--------|
|       | GDL                | LLAMO LA MAMA PARA PEDIR INFORMES. LE INTERESA PARA SEP 99 | AB 99. LE LLAMAMOS A LA MAMA Y DIJO QUE MEJOR NO LO ENVIARA |        |        |

La retroalimentación de los participantes sí se da, pero no se registra.

En cuanto a los datos del participante, se tiene el formulario de registro señalado en el anexo 7.

#### Software:

Es necesario definir el software que mejor se ajuste en la captura de necesidades del cliente durante todo el proceso de compra, además de que permita recuperar el sentir post-venta. El tener el software indicado, permitirá realizar campañas segmentadas de acuerdo al perfil-producto y definir con mayor facilidad un programa de lealtad.

Como la empresa es chica y sus necesidades están claramente planteadas, se diseñaría un programa que cubra las expectativas de la empresa. Se sugiere una base de datos en Acces.

#### **¿Por qué implementar en la estrategia el CRM?**

La mercadotecnia actual se está enfocando al cliente y plantea una necesidad real de conocer el sentir del consumidor en todo el proceso de venta y en la postventa. Se debe pensar en la retención del cliente: satisfacción-recompra; enriquecer el valor de la marca; lograr la lealtad; redefinir la experiencia del servicio; innovación, diferenciación; apoyarnos en el CRM y plantearlo en el esquema de servicio; ofrecer el producto tomando en cuenta el ciclo de vida del cliente generando: satisfacción, lealtad, recompra. Importante conocer los gustos, estilo de vida, motivaciones de compra

Qué información se debe documentar:<sup>26</sup>

- La fecha, hora, nombre completo de quien solicita informes, tel de casa, oficina y cel; nombre completo del participante del programa y edad; interés 1, 2 y 3; fecha posible de inicio, duración, información que se debe enviar señalando el medio, fecha de envío, verificar la recepción, nombre de la persona que recibe el envío, comentarios adicionales; seguimiento del contacto con espacio para varios contactos con fecha y hora; retroalimentación.

#### **Implicaciones de la estrategia**

Con la estrategia a corto plazo se pretende ganar participación de mercado; a mediano plazo, rentabilidad y; a largo plazo, posicionamiento.

---

<sup>26</sup> Ver en anexo 8 el formato sugerido.

En el primer caso, se sabe que a mayor inversión mayor participación de mercado; por ello se contempla incrementar el presupuesto de gastos variables en un 133% respecto a 2006 y en un 273% respecto a 2005. Como la empresa no tiene liquidez para solventar los gastos fijos y variables, se tiene contemplado un préstamo bancario por cien mil pesos a contratarse en enero de 2008. Se prevé que en marzo comiencen a darse las primeras inscripciones de estudiantes que ayuden a cubrir la deuda y a cumplir la proyección de ventas.

En el segundo caso –mediano plazo- se contempla la reinversión para mantener el mercado adquirido y ganar más y, con ello, lograr una empresa financieramente sana y con utilidades reales.

En el tercer caso –largo plazo- se busca sin duda alguna el posicionamiento a través de la implementación de todas estas estrategias.

En el peor de los escenarios, que la proyección de ventas no se dé como lo planteado y sea mucho menor, se prevé cubrir el préstamo con ingresos propios y seguir con las estrategias ya que se tiene bien claro que sin inversión, no es posible lograr mayor participación de mercado.

#### Plan de trabajo

Se prevé cubrir la estrategia de corto plazo en el 2008, la de mediano plazo en 2009 y la de largo plazo entre 2009 y 2010.

Se harán revisiones semestrales para evaluar la estrategia y el cumplimiento de los objetivos.

Este proyecto se terminó –en su parte conceptual- en diciembre de 2007. La implementación del mismo comenzará a partir de enero de 2008.

## CONCLUSIONES

En la introducción señalaba que inicié con la aventura de ser empresario sin conocimiento de causa; con ganas sí, pero con muchas lagunas. Al paso del tiempo, me di cuenta que las ganas no son suficientes para lograr el éxito en un negocio y la tan anhelada rentabilidad. Todo requiere de un proceso; los pasos a seguir son tan importantes como la comunicación misma; si pasamos un elemento por alto, el objetivo no se cumple; o lo que es peor, se medio cumple.

Y así estaba, medio cumpliendo mis objetivos; mientras no saliera perdiendo... pues “ahí iba el negocio”, caminando tratando de no tropezarse.

En alguna ocasión me preguntaron cuál era mi estrategia y mi proyección de ventas para el siguiente año... debo ser sincera y confesar que –en aquel entonces- la pregunta me tomó por sorpresa y me sacó de balance por completo. Jamás había pensado en una estrategia y en cuanto a la proyección de ventas, me daba con vender lo mismo o un poco más que lo del año anterior; así tal cual, sin un análisis ni ningún tipo de estudio.

Cuando las cosas comenzaron a ir mal, con un importante decrecimiento; fue cuando – hasta entonces- me comencé a cuestionar sobre si la estrategia era importante. Ahí inició el interés por la maestría en mercadotecnia global.

Dos años y medio me tomó cursar las 14 materias del plan de estudio y mi visión del empresario ha cambiado drásticamente; ya no puedo seguir jugando, ahora debo emprender.

La pregunta obligada de mis profesores era ¿qué vendes?... y la respuesta era “Programas educativos en el extranjero”; por supuesto no era lo que querían escuchar. Ahora, la misión busca proporcionar una gran experiencia de vida en el extranjero a través de educación de calidad y prestigio internacional a estudiantes de todas las edades, cumpliendo el sueño de vivir momentos inolvidables fuera del país ayudándole a forjar un camino de éxito.

Pero, el redactar estas líneas no es lo importante, sino llevar en la mente el concepto y manejarlo en todo el proceso de compra; hacer sentir al estudiante... lograr que se viva la experiencia.

Retomando el objetivo general del proyecto, que es desarrollar la estrategia mercadológica para ALEBRIJE que facilite el posicionamiento de la empresa como agencia de programas educativos en el extranjero con presencia a nivel nacional y con ello buscar su rentabilidad; pues el plan aquí está, las herramientas para lograrlo se describen en las estrategias. El trabajo que viene será arduo, sin embargo, el resultado valdrá la pena.

¿Cómo me veo en tres años? Con estudiantes y padres de familia satisfechos por haber cumplido un sueño que les dejó una gran experiencia de vida.

Vale la pena cerrar este proyecto con algunas recomendaciones: respirar con la misión, lograr que cualquier acción que se tome, vaya enfocada en cumplir ese sueño, esa experiencia; no perder de vista que es un negocio y que en su primer etapa de crecimiento, la utilidad se debe reinvertir para lograr las metas de mediano y largo plazo; requiere inyección de esfuerzo y de dinero y; por último, no descuidar el seguimiento y la retroalimentación de nuestros clientes.

## Bibliografía

Ackoff, Rusell L. (2002). *El paradigma de Ackoff*. México: Editorial Limusa.

Heat, Jonathan. (2005) "Hay clases...", 23.06.2005 en [http://www.jonathanheath.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=838&Itemid=3](http://www.jonathanheath.net/index.php?option=com_content&task=view&id=838&Itemid=3). Consultado el 20 de septiembre de 2007.

INEGI (2000) *Índice de población y vivienda*.

Kotler, Philip. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Análisis, Planeación y Control, Prentice Hall Hispanoamericana, Edición Milenio.

Newis, Edwin C., DiBella, Anthony J. Gould, Janet M. (1995). *Understanding Organizational Learning Systems*. Sloan Management Review; 36, 2; pg 7-85

OCDE, (2006). *Análisis Temático de la Educación Terciaria*, en <http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/76871/8/CountryNoteMexico.pdf>, consultado el 21 de Septiembre de 2007.

Parasuraman, A. Zeithaml, V., Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.

Porter, Michael. (2006). *Estrategia competitiva*, Editorial CECSA.

Porter, Michael E. (2003) *Ser competitivo*, Deusto, Bilbao.

Porter, Michael. (1989). *Ventajas Competitivas, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Editorial CECSA.

Presidencia de la República, (2001) *Conferencia de Prensa del Secretario de Comunicaciones y Transportes sobre la ubicación del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*. México, D.F., 22 de Octubre de 2001.

Reich, Robert B. (1998). *The company of the futures*. Fast Company. 19, 124

Rodríguez, Ruben, (2005). *Ensayos y Ejercicios para un curso de finanzas*, México, ITESO.

Scheneider, W.E. (2000). *Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture*. *Strategy and Leadership*. 28, 24-29

Sectur, (2007) *Saldrán de vacaciones en verano 23 millones de personas*, en [http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_24c8b\\_not953\\_saldran\\_de\\_va](http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_24c8b_not953_saldran_de_va), México, 06 Julio 2007 (Notimex/El Universal). Consultado el 20 de septiembre de 2007.

Shifmman, L., y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*, PHH, México.

Stanley C. Abraham and Tiffani A. Argandona, (1999) *Computer Assisted Strategic Analisis* Version 2.2, September 1999

Tetenbaum, Tory J. (1998) *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*. *Organizational Dynamics*. Spring 1998, 21-32

Zeuthmal, V. Bitner, M.(2002). *Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. MC. Graw Hill. México.

Zikmund, W.G. (2005). *Investigación de Mercados*. 6ª. Ed. México: Prentice Hall.

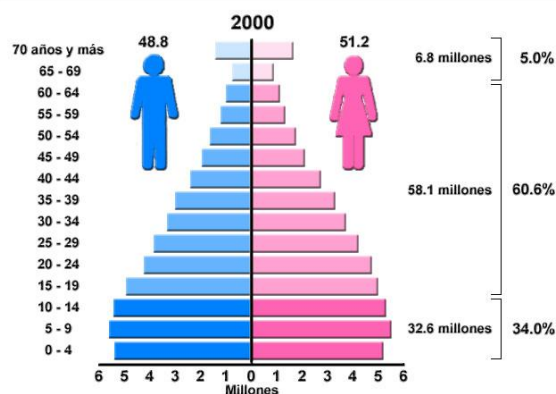
## **ANEXOS**

---

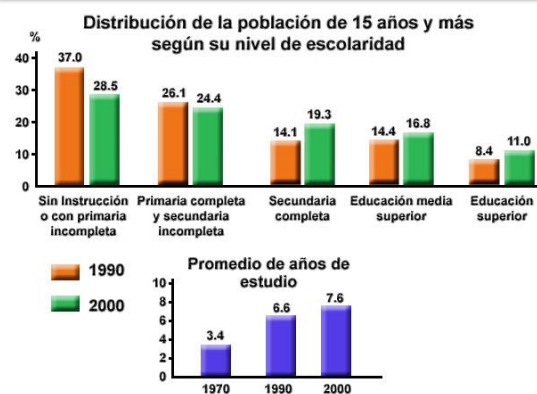
1. Datos demográficos
2. Investigación Exploratoria
3. Investigación Descriptiva
4. BRIEF ALEBRIJE
5. Esquema del Servicio
6. Ejemplo de Face book
7. Solicitud de registro y Políticas ALEBRIJE
8. Propuesta CRM

## ANEXO 1. Datos demográficos

¿Cuántos hombres, mujeres, niños, jóvenes, adultos y ancianos hay? 🏠



¿Ha evolucionado nuestro nivel educativo? 🏠



INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2000.

## **ANEXO 2. Investigación Exploratoria.**

### **Necesidades Específicas**

- En qué etapa de su vida, el estudiante considera estudiar idiomas fuera del país
- Proceso de Compra
- Participantes del proceso / Roles
- Cuánto están dispuestos a gastar
- Qué tiene más peso: precio o calidad
- Cómo se informan
- Qué impresión tienen de ALEBRIJE
- Que país es más popular en este segmento
- Qué tipo de programa es el más buscado:
  - o Idiomas
  - o Práctica Profesional
  - o Preparación a exámenes
  - o Preparación para ingresar a la universidad
  - o Diplomados
  - o Licenciatura
  - o Postgrado
  - o Año Académico
    - ☐ High School
    - ☐ Secundaria
    - ☐ Primaria

### **Metodología de la investigación**

Técnica seleccionada: Entrevista profunda.

Se eligió esta técnica debido a que se considera que la entrevista profunda puede arrojar la información que se solicita en las necesidades ya que el objetivo de esta técnica es el descubrir las motivaciones, reacciones y emociones más allá de las reacciones superficiales de los entrevistados

- ☐ Definición del público objetivo a investigar.

Estudiantes de instituciones privadas, clase media para arriba, hombres y mujeres, de 16 a 25 años de edad que hayan vivido la experiencia o deseen vivir la experiencia de estudiar un curso de idiomas en el extranjero.

- ☐ Participantes de la investigación. Filtro (características) de los mismos.
  - 4 Estudiantes entre los 16 y los 25 años de edad que hayan vivido la experiencia de estudiar un curso de idioma contratado en ALEBRIJE.
  - 4 Estudiantes entre los 16 y los 25 años de edad que hayan vivido la experiencia de estudiar un curso de idioma contratado en otra agencia.
  - 4 Estudiantes entre los 16 y los 25 años de edad que no hayan vivido la experiencia de estudiar un curso de idioma.

### **Guía de tópicos**

- ☐ Datos Generales
- ☐ Motivación
- ☐ Edades del primer viaje o primera inquietud
- ☐ Programa
- ☐ Costos: Calidad o precio
- ☐ Experiencias
- ☐ Opinión de Alebrije

### **Guía de Cuestionario**

#### **Objeto de estudio**

- ☐ Datos Generales
  1. Nombre
  2. Edad
  3. Fecha en la que estudió en el extranjero
  4. Período de tiempo del estudio en el extranjero
  5. País y ciudad elegida
  6. Escuela
  7. Programa estudiado
  8. Alojamiento seleccionado

□ Motivación

1. ¿En qué momento pensaste: “quiero estudiar fuera”? ¿Qué edad tenías?
2. ¿Qué te motivo o quién te motivo a estudiar fuera del país?
3. Antes de este viaje de estudios, ¿ya habías tomado otro? ¿en dónde? ¿por cuánto tiempo? ¿en qué fecha? ¿de niño te quisiste ir? ¿te lo propusieron tus papás?
4. ¿A quién le comentaste primero que te querías ir? ¿por qué a esa persona?
5. ¿Viajarías con amigos, solo, cómo prefieres?
6. ¿Cuánto tiempo te llevó el tomar la decisión de irte?
7. ¿Cuál crees que sea la mejor edad para hacer el primer viaje de estudios fuera del país?
8. ¿Cómo elegiste el lugar para estudiar?
9. ¿Cuál sería el mejor lugar para estudiar?

□ Proceso de compra / Roles

1. ¿Qué hiciste cuando te decidiste?
2. ¿Con quién o dónde te informaste?
3. ¿Cuánto tiempo te llevó realizar la búsqueda de información?
4. ¿Te informaste solo o alguien te ayudó?
5. ¿Qué opinaban tus papás?
6. ¿Quién tuvo la decisión final?
7. ¿En base a qué se tomó esa decisión final? ¿Qué aspecto tomaron en cuenta?
8. ¿Por qué contrataste a Alebrije?
9. ¿Por qué no en otra agencia o a través de Internet?
10. ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de contratar en ALEBRIJE?
11. ¿Has recomendado a ALEBRIJE?
12. ¿Qué te pareció el servicio?
13. ¿Qué consideras que sea nuestro punto fuerte?
14. ¿Y el débil?
15. ¿Qué nos recomiendas para mejorar?
16. ¿Conociste la oficina? ¿Es importante conocer físicamente la oficina?

17. ¿Importa dónde se ubica la oficina?

☐ Elección del programa

1. ¿Cómo elegiste el programa de estudio?
2. ¿Consideraste varias opciones?
3. ¿Te gustaría tomar otro programa? ¿cuál?
4. ¿Te arrepientes de haber estudiado lo que estudiaste en tu viaje de estudios?
- 5.Cuál o cuáles de los siguientes programas, conocías como opciones para estudiar fuera del país:

- ☐ Idiomas
- ☐ Práctica Profesional
- ☐ Preparación a exámenes
- ☐ Preparación para ingresar a la universidad
- ☐ Diplomados
- ☐ Licenciatura
- ☐ Postgrado
- ☐ Año Académico
  - High School
  - Secundaria
  - Primaria
- ☐ Programas de niñera
- ☐ Inglés + música, surf, cocina...
- ☐ Campamentos de verano

☐ Experiencias

1. ¿Cuál es tu mejor experiencia de este viaje?
2. ¿Hay alguna mala experiencia?
3. ¿Por qué sí y por qué no repetirías un viaje como este?
4. ¿Por qué sí y por qué no recomendarías un viaje como este?
5. ¿Qué opinan tus papas y familiares de que te hayas ido?
6. ¿Qué opinan tus amigos?

7. Describe por favor el día en que te fuiste: te levantaste, aeropuerto, conexión, llegada a la ciudad destino, recepción en el aeropuerto, llegada a la familia...
8. Describe tu primer día de clases...
9. Describe ahora, cuando te despediste de tus amigos para regresar a tu país: te levantaste, aeropuerto, conexión, llegada a tu ciudad, recepción en el aeropuerto, llegada a casa...
10. ¿Cuánta gente conoces –cercana a ti- que se haya ido a un viaje de estudios?
11. Platica tus buenas y malas experiencias.
12. ¿Por qué crees que le pasaron esas cosas -buenas y malas-?

☐ Costos / Calidad vs. precio

1. ¿Qué tanto influyó el costo del programa en la decisión?
2. Consideras que fue:
  - ☐ Barato
  - ☐ En precio
  - ☐ Caro
  - ☐ Muy caro
3. ¿Contrarías un programa del cual tengas muy poca información pero sí un precio muy bajo? ¿Por qué?
4. ¿Consideras un programa de alto costo como excelente?
5. ¿Si tuvieras el dinero suficiente, cuál contratarías: el barato, el de precio justo o el caro?
6. En este tipo de programas educativos en el extranjero, ¿cuál pudiera ser la garantía?
7. Comentarios adicionales.

## ANEXO 3. Investigación Descriptiva

### SERVQUAL. Las expectativas del servicio.

Adecuación del instrumento para la empresa en estudio

**1. Elementos tangibles.** Son los aspectos físicos que el cliente percibe del prestador de servicio: Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y material de comunicación. (p.e. limpieza y modernidad)

#### Componentes

**Personal.** Características que pueden ser detectadas por el cliente respecto a la apariencia física de las personas que lo atienden, como aseo y vestimenta.

**Infraestructura.** Es el estado de inmuebles donde se presta el servicio y de instalaciones, equipos fijos o móviles empleados en la producción/prestación del servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura

**Objetos.** Son materiales que ofrecen al cliente representaciones tangibles del servicio: Boletos, letreros, folletos, certificaciones, reconocimientos. Que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades a considerar.

Para cada una de las declaraciones que a continuación se indican, señalar:

- ejemplos concretos y de fácil identificación, relacionados con el servicio en estudio y,
- las características sobre las cuales interesa la opinión de los clientes; o bien,
- suprimir aquellas que no apliquen.

| Categoría                                         | Indicador                            | Ejemplos                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipos a la vista o para el uso del cliente.     | Sala de Juntas                       | Se cuenta con una sala de juntas equipada con tv y video casetera en la que se pueden proyectar videos de las escuelas. En este espacio se atienden a padres de familia cuando son más de 4.<br>De 1 a 3 personas se atienden en la oficina. |
| Imagen de instalaciones físicas.                  | Oficina y Sala de Juntas             | Lugar agradable, amplio y bien iluminado.                                                                                                                                                                                                    |
| Presentación de los empleados.                    | Vestimenta                           | Aunque no tenemos uniforme, la presentación de los empleados es buena.                                                                                                                                                                       |
| Materiales visuales relacionados con el servicio. | Imágenes, fotografías y litografías. | La oficina y sala de juntas tienen en sus muros imágenes y fotografías de los diferentes destinos que se manejan, así como litografías de arte moderno.                                                                                      |

**2. Confiabilidad.** Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y con exactitud.

#### Componentes

**Eficiencia.** Producir y entregar el servicio acertadamente, sin desperdicio de tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita reparar la tubería de agua en una casa, el cliente espera que la ejecución del servicio se realice en el menor tiempo posible sin provocar averías innecesarias por ejemplo en piso o paredes, de manera que se eviten incomodidades o falta de abastecimiento de agua por un tiempo prolongado.

**Eficacia.** Se refiere únicamente a que el cliente reciba el servicio contratado,

independientemente de los procesos o recursos utilizados. Por ejemplo, en los servicios de paquetería, al usuario sólo le importa que llegue su envío a su destino, sin mal trato y en el tiempo pactado. No le importa como lo transporten, almacenen o distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que espera.

Efectividad. Producir el servicio mediante un proceso diseñado adecuadamente para cumplir las expectativas de los clientes.

Repetición. Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que repetir, esto implica tiempo, esfuerzo y recursos para el usuario y para el proveedor del servicio. Asegurar la calidad del servicio, (hacerlo bien a la primera) asegura la satisfacción del cliente.

Problemas. Cuando suceden problemas, a veces causados por el propio cliente, éste, aprecia y valora positivamente las manifestaciones de interés y las acciones del prestador del servicio para resolverlos. Por ejemplo, cuando hemos dejado olvidado equipaje en un hotel, si el prestador del servicio al darse cuenta de esto, actúa rápidamente para informarnos del olvido y nos propone opciones para hacérselo llegar, seguramente quedaremos agradecidos por este servicio no rutinario y estaremos no sólo interesados en volvernos a hospedar en ese hotel, seguramente también lo recomendaremos.

Para cada una de las declaraciones que a continuación se indican, señalar:

- ejemplos concretos y de fácil identificación, relacionados con el servicio en estudio y,
- las características sobre las cuales interesa la opinión de los clientes; o bien,
- suprimir aquellas que no apliquen.

| Categoría                                                                      | Indicador                                               | Ejemplos                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cumplimiento de promesas de entrega (cumplir lo prometido).                    | Cartas de aceptación de escuelas                        | El cliente recibe antes de irse documentos que avalan lo que compra: carta de aceptación de la escuela, perfil de la familia o confirmación de alojamiento, boletos de avión, voucher de servicio de ALEBRIJE detallando los servicios adquiridos. |
| Muestras de interés en solucionar los problemas de los clientes.               | Seguimiento                                             | ALEBRIJE se compromete a realizar un seguimiento del estudiante desde que se va hasta que regresa.                                                                                                                                                 |
| Realizar el servicio correctamente y a la primera.                             | Capacitación y experiencia                              | ALEBRIJE sugiere al estudiante y/o padre de familia cual es el programa y destino que realmente le conviene. Generalmente, el cliente aprecia estos comentarios y asesoría.                                                                        |
| Concluir la prestación del servicio en el tiempo prometido                     | Pagos anticipados, 30 días antes de la fecha de inicio. | Como las escuelas nos exigen el pago 15 días antes de la fecha de inicio, el cliente debe cubrir el total 30 días antes; de tal forma que tenemos garantizada la conclusión del servicio en tiempo.                                                |
| Demostración de esfuerzos para mantener permanentemente registros sin errores. | Retroalimentación                                       | Cada que un estudiante regresa de su viaje de estudios se le pide una retroalimentación. Este mensaje se transmite a la escuela para ayudarle a mejorar sus estándares de calidad.                                                                 |

**3. Capacidad de respuesta.** La disposición para atender a los clientes y brindarles un servicio oportuno.

#### Componentes

**Espera.** Se relaciona con es el tiempo que espera el cliente antes de recibir el servicio. Las famosas "filas" son evidencias tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo, el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio, es el de espera, formado en filas.

**Inicio y terminación.** Regularmente, los servicios pueden programarse para empezar a una hora y finalizar a otra. Que el prestador del servicio cumpla lo programado, influye en la calidad del servicio. Si un vuelo tiene una hora de arribo a las 12:05 y lo hace, produce buena impresión al pasajero.

**Duración.** Es el tiempo de producción del servicio. El proceso de servicio implica que, terminado el tiempo de espera, hay un tiempo determinado para la prestación del servicio. El tiempo de duración del servicio, está sujeto a la evaluación del cliente, y su referencia principal es la relación entre el tiempo prometido y el tiempo real, con el resultado, el cliente forma su opinión sobre la calidad del servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración de 4 horas de viaje, y dura 5 horas y media, el usuario quedará insatisfecho.

**Post servicio.** Se refiere al tiempo que tarda el prestador del servicio para resolver situaciones o problemas que no son parte del servicio normal. Por ejemplo el sistema de inscripciones del ITESO. El alumno consulta con la coordinación del programa o asesor educativo para dar de alta en el sistema sus materias y establecer su carga horaria, se está proporcionando un servicio normal. Si surge un empalme de materias, el alumno debe consultar qué procede: solicitar autorización para cambiar de grupo o dar de baja una materia. Posteriormente, debe corregir en el sistema su horario. Este proceso es post servicio, e implica tiempo extra que el usuario debe de emplear y lo toma en cuenta al evaluar la calidad en el servicio.

Para cada una de las declaraciones que a continuación se indican, señalar:

- ejemplos concretos y de fácil identificación, relacionados con el servicio en estudio y,
- las características sobre las cuales interesa la opinión de los clientes; o bien,
- suprimir aquellas que no apliquen.

| Categoría                                                                                                  | Indicador                             | Ejemplos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los empleados informan a sus clientes, exactamente cuando iniciará y concluirá la prestación del servicio. | Documento proceso de inscripción      | <p>Cuando un estudiante está realmente interesado, se le envía por fax o email un documento en el que se detalla el trámite de inscripción; en éste se especifican los tiempos de cada etapa.</p> <p>Cuando se solicita información por teléfono, se proporciona de inmediato y se solicitan sus datos para mandar la misma información por escrito con detalles adicionales de la escuela, destino o programa. Esta información se envía a más tardar 48 horas después.</p> |
| Rapidez en la prestación del servicio por parte de los empleados.                                          | Atención telefónica apoyada por email | El personal siempre está atento al sentir del cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Disponibilidad permanente demostrada por el personal, para                                                 | Amabilidad                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

ayudar a los clientes.

Disponibilidad de tiempo  
por parte del personal  
para atender cualquier  
solicitud de sus clientes

Contestadora  
telefónica

La contestadora telefónica tiene un mensaje que señala el horario de oficina y da un teléfono celular para llamadas fuera del horario de oficina. Se han atendido llamadas hasta en domingo.

**4. Seguridad.** Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza

Componentes

Cortesía. Implica amabilidad y buen trato en el servicio. Atender con buenos modales al cliente. Los "buenos días", "gracias por visitarnos", son ejemplos de cortesía que hacen sentir a gusto al cliente.

Servicialidad. Es la disposición del personal para servir al cliente. Estar "al pendiente", de acercarse o anticiparse a sus requerimientos en momentos especiales o de urgencia. Preguntas como: "¿Le puedo ayudar?", "¿Necesita algo?", son ejemplos de este factor.

Competencia. Es la capacidad de los empleados para prestar un servicio de calidad. Es la demostración de los conocimientos y habilidades requeridos al momento de realizar el servicio. Que el personal sea capaz de resolver los problemas por sí mismo -y sin demora- implica que es competente.

Credibilidad. El comportamiento y forma de reaccionar del personal de servicio, puede provocar sensaciones de seguridad o inseguridad en el cliente. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse con éxito. La credibilidad influye en la empatía cuando se evalúa la calidad del servicio.

Corresponde a las declaraciones de la 14 a la 18 del cuestionario

Para cada una de las declaraciones que a continuación se indican, señalar:

- ejemplos concretos y de fácil identificación, relacionados con el servicio en estudio y,
- las características sobre las cuales interesa la opinión de los clientes; o bien,
- suprimir aquellas que no apliquen.

| Categoría                                                                                                   | Indicador         | Ejemplos                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actitud permanente de confianza que el personal inspira en sus clientes.                                    | El saludo inicial | Cuando un cliente se comunica por teléfono o acude a la oficina, siempre se le saluda, esto da mayor confianza y hace sentir bien al cliente. |
| Seguridad experimentada por el cliente cuando contrata y consume el servicio con la empresa.                | Experiencias      | Para que el cliente tenga mayor seguridad se le platican algunas experiencias de estudiantes que ya vivieron el programa deseado.             |
| Frecuencia del trato amable que recibe el cliente del personal de servicio.                                 | Amabilidad        | La sonrisa es indispensable al momento de atender al cliente                                                                                  |
| Nivel de facultamiento y entrenamiento del personal para prestar el servicio, y atender a las necesidades y | Capacitación      | El personal constantemente se está capacitando, ya que acude a expos educativas o a entrevistas con prospectos                                |

solicitudes de los clientes.

## **5. Empatía.** Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes

### Componentes

Personalización. Procurar que el cliente sienta que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocará tener una buena opinión del prestador de servicio. Sin embargo, no en todos los servicios puede darse un trato personalizado, como el transporte colectivo. En las organizaciones que sí aplique, será un elemento importante para la calidad.

Conocimiento del cliente. Para ofrecer trato personalizado, un factor esencial para proporcionar un buen servicio, es que el proveedor conozca lo más a fondo posible el perfil, comportamiento y necesidades de sus clientes.

Corresponde a las declaraciones de la 18 a la 22 del cuestionario

Para cada una de las declaraciones que a continuación se indican, señalar:

- ejemplos concretos y de fácil identificación, relacionados con el servicio en estudio y,
- las características sobre las cuales interesa la opinión de los clientes; o bien,
- suprimir aquellas que no apliquen.

| Categoría                                                                                                         | Indicador                                                     | Ejemplos                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Horarios de atención y servicio pensados en la conveniencia de todos sus clientes.                                | Horario Corrido                                               | Anteriormente se trabaja de 9 a 2 y de 4 a 7 y se modificó el horario porque al instalar un identificador de llamadas nos dimos cuenta que la mayoría de la gente nos llamaba a la hora de comida: entre 2 y 4. |
| Atención personalizada que ofrece el personal a sus clientes.                                                     | Al ser un equipo pequeño se logra esa atención personalizada. |                                                                                                                                                                                                                 |
| Preocupación permanente que demuestra el prestador de servicios, para satisfacer las necesidades de sus clientes. | Seguimiento                                                   | ALEBRIJE se preocupa mucho por sus clientes y los padres de los estudiantes, por ello hay un seguimiento constante ya sea por email o por teléfono                                                              |
| Capacidad que demuestran los empleados para comprender las necesidades específicas de los clientes.               | Sensibilidad                                                  |                                                                                                                                                                                                                 |

A partir de lo anterior se desarrolla y aplica un instrumento para medir la amplitud de la brecha 1:

#### Brecha 1

Diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción del prestador del servicio sobre las expectativas de sus clientes

Objetivo del instrumento

Descripción

Identificar las expectativas del cliente

Cuestionario que contiene 22 declaraciones respecto al servicio que el cliente espera brinde un prestador de servicios excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse en cualquier empresa de servicio. Para cada caso particular es posible y deseable, adaptar los enunciados según las características específicas de la naturaleza del servicio.

Ponderar la importancia de cada una de las cinco dimensiones

Cuestionario mediante el cual se pide al prestador del servicio pondere, desde su punto de vista, la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones que componen el SERVQUAL

Identificar la percepción que el prestador del servicio tienen sobre las expectativas de sus clientes

Cuestionario que pretende recabar información sobre la percepción que tiene el prestador del servicio en estudio, sobre las expectativas de sus clientes. Son las mismas declaraciones del cuestionario para conocer las expectativas del cliente.

Para obtener la amplitud de la brecha 1, de cada pareja de declaraciones, se calculan las puntuaciones medias de las expectativas de los clientes (E), menos las puntuaciones medias las percepciones que el prestador del servicio tiene sobre las expectativas de sus clientes (PPSEC):  $E - PPSEC$ .

### CUESTIONARIO 1. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

**Instrucciones:** Basado en su experiencia al adquirir programas educativos en el extranjero, por favor piense en el tipo de empresa dedicada a esta actividad que brindaría a sus clientes una calidad excelente en el servicio, un tipo de empresa con la que usted se sentiría complacido de contratar este servicio.

Por favor, indique hasta que punto usted piensa que una empresa que presta servicios excelentes de asesoría y venta de programas educativos en el extranjero, debería cumplir las características descritas en cada uno de los enunciados que se presentan en el siguiente cuestionario. Si usted opina que la característica no es totalmente esencial como indicador de excelencia, marque el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para considerar como excelente una empresa dedicada a los servicios de educación en el extranjero, marque el número 7. En caso que su decisión no está muy definida, por favor marque uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

| Declaración |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | En total<br>desacuerdo |   |   |   | En total<br>acuerdo |   |   |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5                   | 6 | 7 |
| 1.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener oficinas o representantes en las principales ciudades del país.                                                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 2.          | Las instalaciones físicas (por ejemplo: la oficina, sala de juntas, baños) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben lucir atractivas (por ejemplo: limpieza, orden, funcionalidad)                                                                                           |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 3.          | Los empleados (funcionarios, administrativos, de servicio, etc.) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener buena presentación                                                                                                                                           |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 4.          | En las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, los materiales visuales relacionados con el servicio (folletos, solicitud de inscripción, calendarios, promociones, proceso de inscripción, tarifarios, etc.) deben ser comprensibles y atractivos para sus clientes                      |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 5.          | Cuando las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen.                                                                                                                                                                                     |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 6.          | Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, demuestran sincero interés en solucionarlo                                                                                                                                                              |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 7.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, realizan el servicio correctamente a la primera vez (registros, contrataciones, pagos, reservaciones, etc.)                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 8.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, concluyen el servicio en el tiempo prometido                                                                                                                                                                                                 |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 9.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, insisten en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (solicitud de inscripción, carta de aceptación, carta de homestay, recibo detallado, etc.)                                                                        |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 10.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben cobrar los programas educativos en la moneda local del país que se contrata (por ejemplo: si el estudiante va a estudiar en Inglaterra, la agencia tendrá que cobrar en libras; si el estudiante elige Canadá, se tendrá que cobrar en |                        |   |   |   |                     |   |   |

| Declaración |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | En total<br>desacuerdo |   |   |   | En total<br>acuerdo |   |   |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5                   | 6 | 7 |
|             | dólares canadienses, etc)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 11.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben cobrar los programas educativos en pesos mexicanos de acuerdo al tipo de cambio a la venta de la moneda que contrata (por ejemplo: si el estudiante va a estudiar en Inglaterra, la agencia tendrá que cobrar en pesos su equivalente en libras; si el estudiante elige Canadá, se tendrá que cobrar en pesos el equivalente a los dólares canadienses, etc) |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 12.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deberán cumplir con lo que prometen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 13.         | Los empleados (administrativos, de servicio, etc.) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, informarán con exactitud a sus clientes cuando iniciará y concluirá la prestación del servicio (plazos, tiempos de espera, fechas de pago, fechas de entrega de documentación, etc.)                                                                                                                         |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 14.         | Los empleados (de servicio, administrativos) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, prestan un servicio rápido a sus clientes (atención telefónica, informes de programas y costos, aclaraciones, cobranza, orientación)                                                                                                                                                                               |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 15.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 16.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, nunca están tan ocupados como para no atender las solicitudes de sus clientes                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 17.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, informarán con exactitud sobre los gastos opcionales del programa contratado                                                                                                                                                                                                                                                                      |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 18.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, informarán a sus clientes con detalle, sobre que tan posible es cumplir sus expectativas al 100%                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |

| Declaración |                                                                                                                                                                                                                             | En total<br>desacuerdo |   |   |   | En total<br>acuerdo |   |   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|             |                                                                                                                                                                                                                             | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5                   | 6 | 7 |
|             |                                                                                                                                                                                                                             |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 19.         | El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, siempre debe inspirar confianza a sus clientes                                                                |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 20.         | Los clientes deben sentirse seguros al hacer transacciones con las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, (contratación, pagos, documentación)                                                 |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 21.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, siempre son amables con sus clientes                                                                                               |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 22.         | El personal de servicio de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben estar debidamente capacitados para prestar el servicio y atender a las necesidades y solicitudes de los clientes   |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 23.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben dar atención personalizada a sus clientes                                                                                                     |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 24.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes (ventanilla, recepción telefónica, trámites, servicios)                        |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 25.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben proporcionar un teléfono de emergencias 24 horas.                                                                                             |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 26.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener empleados que ofrezcan a sus clientes atención personal                                                                                 |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 27.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades de seguridad, confiabilidad y aprendizaje de sus clientes |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 28.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los clientes                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |

## **CUESTIONARIO 2. PONDERACIÓN DEL CLIENTE DE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL**

**Instrucciones:** La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las empresas prestadoras de servicios. Nos gustaría conocer qué tan importante es para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de las empresas EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada una de ellas, cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

| Dimensión                                                                          | Puntos |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| La apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación |        |
| Las habilidades para realizar el servicio prometido de forma confiable y correcta  |        |
| Disposición para prestar un servicio rápido                                        |        |
| El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza   |        |
| El cuidado y atención personalizada                                                |        |
| Total de puntos asignados                                                          | 100    |

## **CUESTIONARIO 3. PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE (PPSEC)**

**Instrucciones:** Este cuestionario se enfoca a obtener información de lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO que, desde el punto de vista de ellos, ofrece servicios de excelente calidad. Por favor, indique hasta que punto piensa lo que sus clientes consideran que una empresa de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO excelente, debe poseer, tomado en cuenta las características que se enuncian en el siguiente cuestionario.

Si usted cree que sus clientes piensan que la característica no es esencial como indicador de excelencia, marque el número 1. Si cree sus clientes piensan que la característica es absolutamente esencial marque el número 7. En caso de que crea que las convicciones de sus clientes no son totalmente definitivas, marque uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo nos interesa determinar lo que usted cree que piensan los clientes acerca de cómo debería ser una empresa para que se considere que ofrece un servicio de calidad excelente.

| Declaración |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | En total<br>desacuerdo |   |   |   | En total<br>acuerdo |   |   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5                   | 6 | 7 |
| 1.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener oficinas o representantes en las principales ciudades del país.                                                                                                                                             |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 2.          | Las instalaciones físicas (por ejemplo: la oficina, sala de juntas, baños) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben lucir atractivas (por ejemplo: limpieza, orden, funcionalidad)                                                                      |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 3.          | Los empleados (funcionarios, administrativos, de servicio, etc.) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener buena presentación                                                                                                                      |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 4.          | En las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, los materiales visuales relacionados con el servicio (folletos, solicitud de inscripción, calendarios, promociones, proceso de inscripción, tarifarios, etc.) deben ser comprensibles y atractivos para sus clientes |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 5.          | Cuando las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen.                                                                                                                                                                |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 6.          | Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, demuestran sincero interés en solucionarlo                                                                                                                                         |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 7.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, realizan el servicio correctamente a la primera vez (registros, contrataciones, pagos, reservaciones, etc.)                                                                                                             |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 8.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, concluyen el servicio en el tiempo prometido                                                                                                                                                                            |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 9.          | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, insisten en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (solicitud de inscripción, carta de aceptación, carta de homestay, recibo detallado, etc.)                                                   |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 10.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben cobrar los programas educativos en la moneda local del país que se contrata (por ejemplo: si el estudiante va a estudiar en Inglaterra, la agencia tendrá que cobrar en libras; si                                |                        |   |   |   |                     |   |   |

| Declaración |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | En total<br>desacuerdo |   |   |   | En total<br>acuerdo |   |   |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5                   | 6 | 7 |
|             | el estudiante elige Canadá, se tendrá que cobrar en dólares canadienses, etc)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 11.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben cobrar los programas educativos en pesos mexicanos de acuerdo al tipo de cambio a la venta de la moneda que contrata (por ejemplo: si el estudiante va a estudiar en Inglaterra, la agencia tendrá que cobrar en pesos su equivalente en libras; si el estudiante elige Canadá, se tendrá que cobrar en pesos el equivalente a los dólares canadienses, etc) |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 12.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deberán cumplir con lo que prometen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 13.         | Los empleados (administrativos, de servicio, etc.) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, informarán con exactitud a sus clientes cuando iniciará y concluirá la prestación del servicio (plazos, tiempos de espera, fechas de pago, fechas de entrega de documentación, etc.)                                                                                                                         |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 14.         | Los empleados (de servicio, administrativos) de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, prestan un servicio rápido a sus clientes (atención telefónica, informes de programas y costos, aclaraciones, cobranza, orientación)                                                                                                                                                                               |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 15.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 16.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, nunca están tan ocupados como para no atender las solicitudes de sus clientes                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 17.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, informarán con exactitud sobre los gastos opcionales del programa contratado                                                                                                                                                                                                                                                                      |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 18.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, informarán a sus clientes con detalle, sobre qué tan posible es cumplir sus expectativas al 100%                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |   |   |   |                     |   |   |

| Declaración |                                                                                                                                                                                                                             | En total<br>desacuerdo |   |   |   | En total<br>acuerdo |   |   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|             |                                                                                                                                                                                                                             | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5                   | 6 | 7 |
| 19.         | El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, siempre debe inspirar confianza a sus clientes                                                                |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 20.         | Los clientes deben sentirse seguros al hacer transacciones con las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, (contratación, pagos, documentación)                                                 |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 21.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, siempre son amables con sus clientes                                                                                               |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 22.         | El personal de servicio de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben estar debidamente capacitados para prestar el servicio y atender a las necesidades y solicitudes de los clientes   |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 23.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben dar atención personalizada a sus clientes                                                                                                     |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 24.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes (ventanilla, recepción telefónica, trámites, servicios)                        |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 25.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben proporcionar un teléfono de emergencias 24 horas.                                                                                             |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 26.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener empleados que ofrezcan a sus clientes atención personal                                                                                 |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 27.         | Las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades de seguridad, confiabilidad y aprendizaje de sus clientes |                        |   |   |   |                     |   |   |
| 28.         | Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de EDUCACIÓN EN EL EXTRANJERO, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los clientes                                                  |                        |   |   |   |                     |   |   |

#### **CUESTIONARIO 4. PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA IMPORTANCIA (PONDERACIÓN) QUE TIENEN PARA EL CLIENTE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL**

**Instrucciones:** La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las empresas prestadoras de servicios. Nos gustaría conocer cuánta importancia cree usted que tiene para sus clientes cada una de estas características cuando éstos evalúan la calidad del servicio de una empresa de \_\_\_\_\_. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para sus clientes cada una de ellas; cuanto más importante considere que son para sus clientes, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

| Dimensión                                                                          | Puntos |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| La apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación |        |
| Las habilidades para realizar el servicio prometido de forma confiable y correcta  |        |
| La disposición para ayudar a los alumnos y prestarles un servicio rápido           |        |
| El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza   |        |
| El cuidado y atención personalizada                                                |        |
| Total de puntos asignados                                                          | 100    |

## ANEXO 4. BRIEF DE ALEBRIJE<sup>27</sup>



### “BRIEF DE COMUNICACIÓN”

#### INDICE

##### I. Compañía<sup>28</sup>

- + Datos Generales
- + Misión
- + Visión
- + Descripción
- + Valores

##### II. Consumidor

- + Clientes<sup>29</sup>
- + Qué valoran<sup>30</sup>
- + Lógica de compra del consumidor: Modelo de las 7 O's<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> El BRIEF contempla únicamente el índice, ya que la información que sugiere se encuentra en el contenido de este proyecto. El lector encontrará a pie de página referencia al capítulo en el que encontrará la información señalada. Se hace de esta forma para no repetir información que ya se presentó. Sin embargo, sí se documenta lo no presentado anteriormente.

<sup>28</sup> Ver Capítulo II “Descripción de la empresa”, páginas 20 a 25.

<sup>29</sup> Ver Capítulo IV, variable 4.2. “Compradores”, página 42.

<sup>30</sup> Ver Capítulo II, variable 2.3. “Valores”, páginas 25-26.

<sup>31</sup> Ver Capítulo III, variable 3.3. “Lógica de conducta del consumidor”, páginas 35 a 40.

### III. Competencia

 Análisis de la Industria<sup>32</sup>

 Competidores<sup>33</sup>

### IV. Producto

 Análisis del ambiente<sup>34</sup>

 FODA

### V. Precio

### VI. Promoción

### VII. Posicionamiento

### VIII. Investigaciones de mercado

### IX. Objetivos del BRIEF

---

<sup>32</sup> Ver Capítulo IV “Análisis Estructural de la Industria”, página 40.

<sup>33</sup> Ver Capítulo IV, variable 4.5. “Competidores”, páginas 44-45.

<sup>34</sup> Ver Capítulo I, variable 1.2. “Contexto”, páginas 6 a 12.

#### **IV. Producto**

##### **ANALISIS FODA**

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Horario corrido.<br>Atención fuera del horario de oficina en celular.<br>Visitas a domicilio si el cliente no puede venir a la oficina.<br>Atención personalizada.<br>Amabilidad.<br>Amistad con los clientes.<br>Oficina bonita, inspira confianza. | La secretaria no maneja al 100% la información de los programas.<br>No hay promoción masiva.<br>Falta subir la página de Internet.<br>No tengo pagos con tarjeta de crédito.<br>No tengo cuenta en dólares. |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                             |
| Lazos de amistad con los con clientes.<br>Conocimiento de los programas.<br>Conocimiento de las escuelas en los diferentes países.                                                                                                                   | Grandes agencias con cobertura nacional y Sucursales en varias ciudades.<br>Ferias de educación.<br>Internet.<br>Terrorismo.                                                                                |

#### **V. Precio**

Comparativamente, se tiene un precio competitivo que cubre la buena calidad de los programas. Aunque si hay empresas que están un 15-20 % por abajo y otras que están hasta un 30% por arriba de nuestros precios.

Sin embargo para 2008 se plantea cambiar el precio de médium a low price.

|                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| Estrategia de precio..... | LOW                   |
| Técnica.....              | COSTING               |
| Estrategia genérica       | DE COSTO Y DE ENFOQUE |

Se promocionará con mayor fuerza los productos que generan un mayor margen de utilidad y para esto se tendrá que establecer una campaña publicitaria y de promoción segmentada, con mayor fuerza hacia estos productos. Estos productos tendrán que establecerse al mejor precio de mercado y aún así darán una buena utilidad.

## ***VI. Promoción***

En ALEBRIJE no utilizo los medios masivos de comunicación; desde su inicio me he apoyado en la publicidad alternativa: visitas a colegios en varias ciudades, folleto informativo, envió del folleto a domicilio de acuerdo a una base de datos de estudiantes, entre otros. Si he utilizado publicidad en revistas y periódicos pero son como un medio secundario. Creo que los medios alternativos bien te ayudan en tu presupuesto y manejados significan un incremento importante en las ventas.

### **FORMAS Y MEDIOS DE ENVIO DE MENSAJES: PLANEADOS Y NO PLANEADOS**

Folleto

Sección Amarilla

Correo electrónico

Mensajería

Recomendación “boca a boca”

Visitas a colegios en diferentes colegios

Promoción en Proulex, una vez al año

Periódicos locales (Informador y Mural) y La Tribuna de Puerto Vallarta. Este año estoy pensando en algún periódico de San Luis Potosí y Aguascalientes.

Visitas a Tepatitlán, Puerto Vallarta, Aguascalientes y San Luis Potosí.

Grupos del ITESO en los que doy clase.

Folletos en copiadoras y cafetería del ITESO.

De alguna forma, todos estos mensajes han funcionado pero de una forma muy limitada. Lo que se pretende con este BRIEF DE COMUNICACIÓN, es buscar otros medios u otras formas de comunicación que logren un aumento considerable en las ventas así como lograr el posicionamiento de la empresa en los diferentes segmentos de mercado.

En cuanto al presupuesto, éste es realmente limitado. Podemos pensar en \$60,000 pesos.

### ***VII. Posicionamiento***

No hay un posicionamiento real. De hecho el estudiante y/o el padre de familia no tienen conocimiento de que empresas como ALEBRIJE existen en el mercado.

Por lo tanto es necesario que la campaña de publicidad busque un posicionamiento de marca y de a conocer lo que es la empresa.

### ***VIII. Investigaciones de Mercado***

#### **INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

**Realizada en abril de 2006**

#### **Planteamiento del Problema**

Los programas de idiomas para adolescentes y adultos mayores de 16 años, no se venden como antes.

#### **HIPOTESIS.**

- a) El estudiante prefiere contratar por su cuenta en Internet para ahorrarse dinero.
- b) El estudiante busca alojamiento en hostales o con amigos para ahorrarse dinero y al llegar al destino busca una escuela barata
- c) Al estudiante no le importa la calidad de la escuela, lo que le interesa es irse de su ciudad, alejarse de los padres o de la familia.
- d) El estudiante busca becas de estudio.

- e) El estudiante está contratando en otra agencia.
- f) El estudiante pregunta en la agencia el nombre de la escuela, y por su cuenta la contacta y se inscribe directamente.

### **Necesidades Específicas<sup>35</sup>**

### **Resultados<sup>36</sup>**

## **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Realizada en abril de 2007

Para tener mayor certeza sobre el servicio que ofrece ALEBRIJE, se diseñó una investigación descriptiva utilizando la técnica del servqual.

El servqual mide los **elementos tangibles**, los aspectos físicos que el cliente percibe del prestador de servicio: apariencia de las instalaciones, equipo, personal y material de comunicación. (p.e. limpieza y modernidad); la **confiabilidad**: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y con exactitud (en este punto además se tomará en cuenta la percepción de fiabilidad en cuanto al cobro en la moneda local del país al que se van o en pesos mexicanos); la **capacidad de respuesta**: disposición para atender a los clientes y brindarles un servicio oportuno; **seguridad**: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza; **empatía**: proveer cuidados y atención individualizada a los clientes. El resultado nos lleva a conocer las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción del prestador del servicio sobre las expectativas de sus clientes.

Se aplicaron 20 encuestas a clientes en proceso de compra para evaluar las expectativas hacia la empresa. Por otro lado, se aplicó un instrumento similar a la directora de la agencia para medir las expectativas propias del empresario en cuanto al servicio que pretende proporcionar.

---

<sup>35</sup> Ver Anexo 2, Investigación Exploratoria, página 66.

<sup>36</sup> Ver Capítulo III, variable 3.1.1. Análisis e interpretación de la Investigación Exploratoria, páginas 28 a 33.

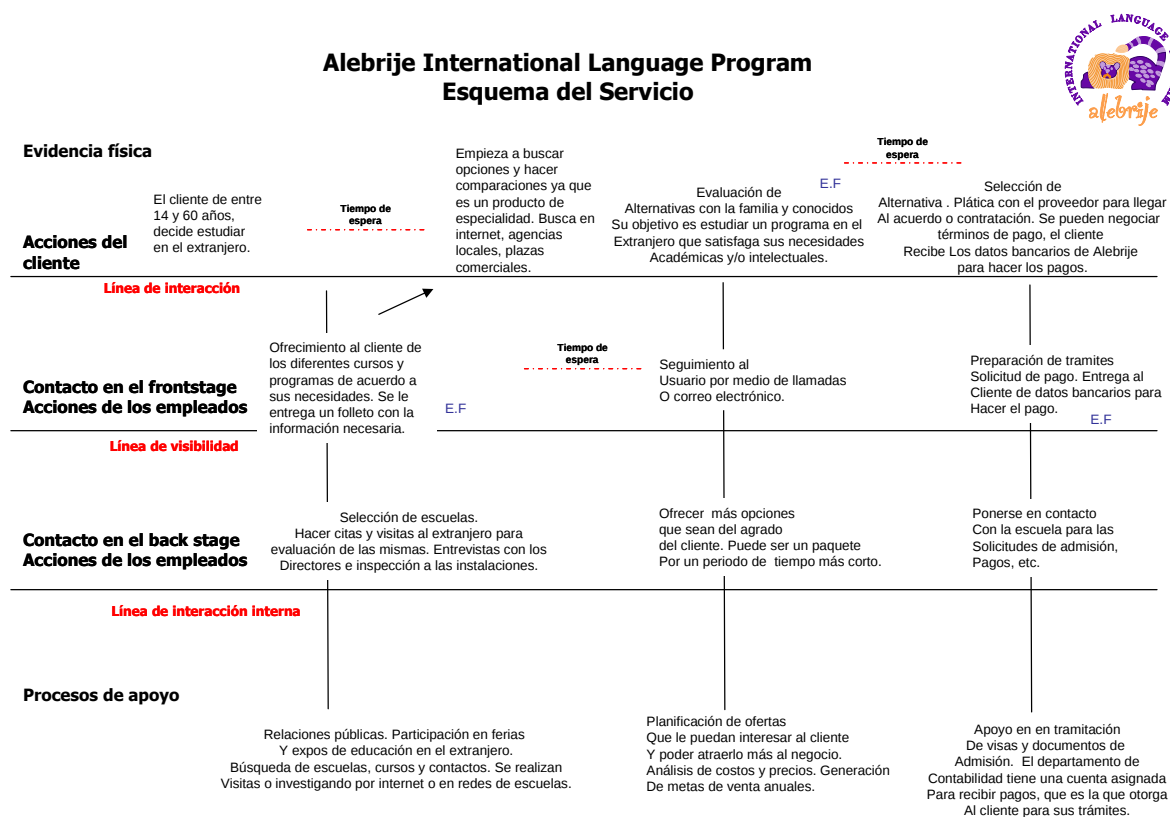
***IX. Objetivos del BRIEF***

- 1. Realizar una campaña de publicidad que informe qué es ALEBRIJE.***
- 2. Posicionar la marca.***
- 3. Ganar participación de mercado.***
- 4. Aumentar las ventas.***
- 5. Lograr rentabilidad.***
- 6. Cubrir todos los segmentos de mercado de acuerdo a cada producto.***
- 7. Dar mayor énfasis al producto de campamentos para niños, por lo tanto enfocar la campaña –principalmente- en niños, adolescentes y padres de familia.***

---

<sup>37</sup> Ver Capítulo III, variable 3.2.2. Análisis e interpretación de la Investigación Descriptiva, técnica SERVQUAL, páginas 34-35.

## ANEXO 5. Esquema del servicio



## Alebrije International Language Program Esquema del Servicio



### Evidencia física

Preparación  
Del viaje. El cliente va buscando lo que va a necesitar. Como datos de la familia que lo va a recibir, tipo de ropa que tiene que llevar, Material para sus clases, lecturas sobre el lugar que va a visitar.

Salida del cliente  
Al extranjero, por vía aérea

Llegada del alumno  
Inicia el curso

Fin de curso  
Del alumno. Regreso  
A su país de origen.

### Acciones del cliente

#### Línea de Interacción

### Contacto en el frontstage Acciones de los empleados

#### Línea de visibilidad

### Contacto en el back stage Acciones de los empleados

#### Línea de Interacción Interna

### Procesos de apoyo

Recepción de documentos.  
Solicitud de último pago.  
Asesoría para el viaje (costumbres, Comida, vestimenta, etc). **Puede ser Vía telefónica o electrónica** E.F

Envío de documentos a la Escuela para proceso de admisión. El alumno debe quedar inscrito y con todo arreglado para que no haya problema.

Seguimiento al envío  
De los documentos. Hablar con la escuela  
Y confirmar de recibido para la inscripción del alumno.  
Procesar el pago del paquete Del alumno.  
Verificar que se haya cubierto los Pagos del alumno en la cuenta banquera.

Seguimiento al alumno  
Durante su estancia en  
El extranjero vía electrónica.

Seguimiento de la agencia  
A la escuela en donde estudia  
El alumno para ver si todo está  
En orden en cuanto a trámites escolares.

Seguimiento al alumno

Seguimiento al alumno  
A la escuela

Reporte de actividades  
Para retroalimentación. Se captura  
La información en una base de datos.

Tiempo de espera

Llamada al alumno para  
Retroalimentación del  
programa

Evaluación de los comentarios  
del alumno para evaluar a la  
Escuela donde estudió (si sigue  
Siendo buena opción). Se hace con una  
Entrevista telefónica o en persona.

E.F

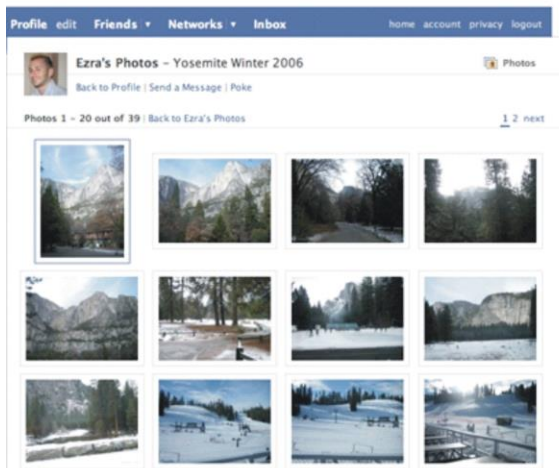
E.F= Evidencia física

## ANEXO 6. EJEMPLO DE FACE BOOK Y SUS WALLS



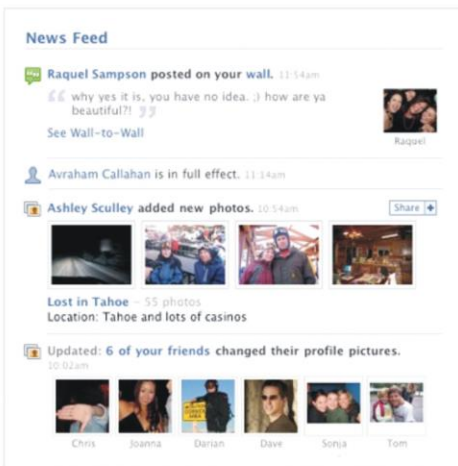
## What's on your profile?

Your profile contains your personal info and recent activity. You can also post cool videos, articles and other things you find on the Web or on Facebook. You can read the messages your friends leave on your wall, and you can see all the photos of you from around the site.



## Upload Photos and Write Notes

Facebook lets you upload as many photo albums as you want. You can upload photos and notes from your mobile phone. When you tag your friends in photos, the photos show up in their profiles.



## Publish Notes

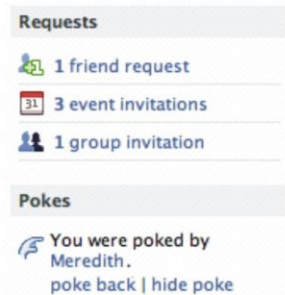
You can also share your thoughts by writing notes or importing your external blog. Like photos, you can tag your friends in notes.

## Read Recent News on Your Home Page

When you log in, we'll show you all the latest news and activity from your friends on Facebook in your **News Feed**. Check out photos and notes your friends have added, and see what groups they've joined or created.

## Notifications

Your Home Page also shows you all of your incoming messages, pokes, friend requests, event and groups invites, and more. See which of your friends have upcoming birthdays, and check out the videos, articles, links and other items your friends are sharing with you.



## ANEXO 7. SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y POLÍTICAS DE ALEBRIJE

|      |                                 |  |
|------|---------------------------------|--|
| Foto | <b>SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN</b> |  |
|------|---------------------------------|--|

Email 1. \_\_\_\_\_ Email 2. \_\_\_\_\_

**Datos Personales**

FECHA \_\_\_\_\_

Apellidos \_\_\_\_\_ Nombre (s) \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_ Tel. Part. \_\_\_\_\_ Tel. Of. \_\_\_\_\_ Tel. Cel. \_\_\_\_\_

Nombre del Padre o Tutor \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_

Domicilio de la Empresa \_\_\_\_\_

Tels. \_\_\_\_\_ Tel. Cel. \_\_\_\_\_ Tel. Part. \_\_\_\_\_

Nombre de la Madre \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_

Domicilio de la Empresa \_\_\_\_\_

Tels. \_\_\_\_\_ Tel. Cel. \_\_\_\_\_ Tel. Part. \_\_\_\_\_

**Curso o Campamento deseado**

Escuela seleccionada \_\_\_\_\_ Campamento seleccionado \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Idioma seleccionado \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_ Fecha de Inicio/Término \_\_\_\_\_

Programa elegido \_\_\_\_\_

**Hospedaje para Cursos**

Familia ☐ Cuarto Sencillo ☐ Cuarto Doble ☐

Le molestan los animales SI ☐ NO ☐

Le gustaría que hubiera niños en la familia SI ☐ NO ☐

Otro tipo de hospedaje \_\_\_\_\_

De ser posible, compartir hospedaje con: \_\_\_\_\_

**Datos Complementarios**

Nombre de la Escuela o Colegio a la que asiste el participante \_\_\_\_\_

Domicilio de la Escuela o Colegio \_\_\_\_\_

Tel. \_\_\_\_\_ Año que cursa \_\_\_\_\_

Conocimiento de Idiomas \_\_\_\_\_

¿Cómo supo de ALEBRIJE INTERNATIONAL LANGUAGE PROGRAM? \_\_\_\_\_

Mi firma indica que estoy de acuerdo con las condiciones establecidas por Alebrije International Language Program  
(inscripción, depósito, cargos de cancelación, alteraciones, tarifas, reembolsos, reglas generales y responsabilidades)  
y que los datos proporcionados en esta forma son totalmente verídicos y comprobables.

|                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| _____<br><b>Firma del Solicitante</b> | _____<br><b>Firma del Padre o</b> |
| <b>Tutor</b>                          |                                   |

## **CONDICIONES, REGLAMENTO Y RESPONSABILIDADES DE ALEBRIJE INTERNATIONAL LANGUAGE PROGRAM**

---

### **INSCRIPCIONES:**

El pasajero inscrito en alguno de los programas de Alebrije International Language Programa, deberá dar una cuota de inscripción de acuerdo a lo indicado en cada programa. Estas no serán reembolsables en caso de cancelación, ni la cuota de inscripción de la escuela, ni la cuota de inscripción de ALEBRIJE.

LOS CAMPAMENTOS CON SALIDA GRUPAL NO MANEJAN CUOTA DE INSCRIPCION.

### **DEPÓSITO:**

El estudiante deberá dar un depósito de \$300.00 USD al momento de realizar la inscripción, mismos que se tomarán a cuenta del costo total de programa. Para campamentos, el depósito deberá ser de \$500.00 usd.

LA CONVERSION A MONEDA NACIONAL SE HARÁ DE ACUERDO CON EL TIPO DE CAMBIO A LA VENTA VIGENTE A LAS RESPECTIVAS FECHAS DE PAGO, PAGADERO EN MONEDA NACIONAL O EN USD.

### **CANCELACIONES:**

Los programas tendrán los siguientes cargos de cancelación:

#### **PROGRAMAS DE ADULTOS**

- Una vez confirmado el programa, sin importar la fecha de inicio, se hará un cargo de..... **\$300.00 USD.**
- Cancelaciones realizadas **entre 30 y 20 días antes** de la fecha de inicio..... **\$500.00 USD.**
- Cancelaciones realizadas **entre 20 y 10 días antes** de la fecha de inicio..... **\$700.00 USD.**
- Cancelaciones realizadas **entre 9 y 2 días** antes de la fecha de inicio..... **\$1,000.00 USD.**
- Cancelaciones hechas **un día antes** de la fecha de inicio..... **100% del costo.**

#### **PROGRAMAS DE NIÑOS / CAMPAMENTOS**

- Una vez confirmado el programa, sin importar la fecha de inicio, se hará un cargo de..... **\$300.00 USD.**
- Cancelaciones realizadas **entre 30 y 10 días antes** de la fecha de inicio..... **50% DEL TOTAL**
- Cancelaciones realizadas **entre 09 y 1 día antes** de la fecha de inicio..... **100%**
- **Alebrije entregará a los papas del participante el boleto de avión expedido y cualquier cambio –en caso de que aplique- deberá tratarse directamente con la línea aérea.**

### **CANCELACIÓN POR FALTA DE PAGO:**

ALEBRIJE International Language Program se reserva el derecho de cancelar el curso en caso de no haber recibido el pago total 15 días antes de la fecha de salida o del inicio del curso.

### **ALTERACIONES:**

El organizador se reserva el derecho de alterar el orden de los servicios por causas de fuerza mayor o para el mejor desarrollo de los mismos, previa notificación a los participantes.

### **PASAPORTES Y VISAS:**

Será la responsabilidad absoluta de cada pasajero tener su pasaporte vigente y las visas necesarias para realizar su viaje.

Para los pasajeros a Canadá recomendamos tener su visa americana vigente.

Aquellos participantes que permanezcan en Canadá y Francia por más de 6 meses, necesitarán visa de estudiante.

Los participantes en los programas a Australia y USA necesitarán visa de estudiante, no importa la duración de su estancia.

### **TARIFAS:**

Sujetas a cambio, previa notificación al pasajero. Los precios de los programas pueden variar, debido a la fluctuación de la moneda local con el dólar americano.

**REEMBOLSOS:**

No habrá reducción en el costo para aquellos pasajeros que inicien o finalicen el programa fuera de las fechas mencionadas y deberán trasladarse por cuenta propia. En caso de expulsión de algún participante, no habrá ningún tipo de reembolso por los días no utilizados y todos aquellos gastos que originase esta situación, serán cubiertos por su propia voluntad.

Todo reembolso que proceda tendrá un cargo de 10% extra de la porción no utilizada para cubrir los gastos que el mismo ocasione. ALEBRIJE International Language Program se reserva el derecho de publicar fotografías, trabajos manuales hechos por los participantes, etc., durante su estancia en el programa seleccionado.

**NOTA ESPECIAL:**

El inscribirse en alguno de los programas que oferta ALEBRIJE International Language Program, implica total conformidad de los clientes y / o compradores a todas y cada una de las condiciones mencionadas, así como a las cláusulas de responsabilidad del organizador.

**EL PRECIO NO INCLUYE:**

- Transportación aérea
- Impuesto aéreo (3.75%)
- Derecho de uso de aeropuerto (TUA \$ 17.59 USD) sujeto a cambio
- Gastos de visa y pasaporte
- Derechos de uso de aeropuerto en cualquier otro país
- Gastos de índole personal
- Seguro médico
- Ningún servicio no especificado anteriormente en el párrafo de “El precio no incluye” al final de cada sección.

**REGLAMENTO INTERNO DE LAS UNIVERSIDADES Y CAMPAMENTOS:****ASISTENCIA:**

Los participantes deberán asistir a todas las clases y participar en las actividades y paseos organizados en cada programa.

**DISCIPLINA:**

En ningún momento podrá un estudiante menor de 18 años salir de las instalaciones de los campamentos y universidades sin el permiso del director o persona encargada.

**EXPULSIÓN:**

Los campamentos y universidades se reservan el derecho de expulsar a cualquier participante que interfiera en el bienestar de otros o que no cumpla con el reglamento. En este caso deberá regresar a México (previa notificación a los padres) sin conductor y no habrá reembolso correspondiente. El participante deberá cubrir los gastos extras que esto ocasione.

**USO DE ALCOHOL, CIGARROS O DROGAS:**

En la Provincia de Ontario es ilegal la compra y el consumo de bebidas alcohólicas para menores de 19 años. Dentro de los campamentos queda estrictamente prohibido fumar; en las universidades sólo se permite en las áreas designadas.

Los estudiantes hospedados en casas de familias que deseen fumar, deberán solicitarlo al hacer su inscripción.

importe que proceda, con exclusión de cualquier otro compromiso.

Los organizadores y / o sus afiliados se responsabilizan del cumplimiento de los servicios mencionados en el presente programa, pero declinan toda responsabilidad por atrasos, huelgas, cuarentenas, terremotos y demás causas de accidentes o irregularidades que pudieran

ocurrir a los viajeros y sus pertenencias cuando éstos sean motivados por terceros y ajenos al control de los organizadores y / o sus afiliados.

ALEBRIJE International Language Program no se hace responsable de pérdida de equipaje o documentación durante el transcurso del viaje contratado. Cuando la agencia de viajes sea quien cancele un viaje o excursión de cualquier naturaleza, por causas ajenas al turista, estará obligada a reembolsarle la totalidad de los anticipos o pagos efectuados.

## ANEXO 8. Plan de CRM

### PROYECTO DE CRM PARA 2009

Qué información se debe documentar:

|                              |  |                                                            |      |
|------------------------------|--|------------------------------------------------------------|------|
| Fecha: 10 de julio de 2007,  |  | Hora: 10:43 am                                             |      |
| Nombre: Julián Pérez Sánchez |  | Edad: 17                                                   |      |
| Tel Casa:                    |  | Of.                                                        | Cel. |
| Medio: Sección Amarilla      |  | Email 1: juli1234@hotmail.com<br>Email 2: cg34543@iteso.mx |      |
| Interés 1: Curso de francés  |  | País/Ciudad: Canadá/Montreal<br>Suiza/Montreux             |      |
| Interés 2: Curso de italiano |  | País/Ciudad: Italia/Florenia                               |      |
| Interés 3:                   |  | País/Ciudad:                                               |      |

|                                                                                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Fecha posible inicio: verano de 2008                                                                             |  |
| Duración: 6 meses francés, 3 meses italiano                                                                      |  |
| Info por enviar: folleto y tarifario electrónico.<br>Adicional folleto escuela suisse langues y leonardo. Visas. |  |
| Enviado el día y hora: julio 10 a las 10:50 am                                                                   |  |
| Se verificó la recepción el día y hora: julio 11 a las 1:30 pm                                                   |  |
| Atendió: Sra. Sonia Sánchez, mamá de Julián.<br>Comentarios:                                                     |  |

## SEGUIMIENTO CONTACTO

Fecha y hora:

Nota 1.

Nota 2.

Nota 3.

## RETROALIMENTACIÓN

Fecha y hora:

Nombre:

Puntos:

**FIN.**