

Inven: DP-00832

1274

ESPAE



TESIS DE GRADUACION

TEMA:

BIBLIOTECA	
PAE / ESPOL	
Inventario	DP-00832
Valor	\$50.000
Fecha de Ingreso	96.02.04
Unid. Acad.	ESPAE
Procedencia	Trabajo de grado del MAE
Sig. Topog.	T/658.401/ORTol

**“DETERMINACION DE UN PLAN ESTRATEGICO
DE MARKETING PARA LA ESPAE A APLICARSE
HASTA EL AÑO 2000”**

AUTORES:

**ING. LUIS ORTEGA MENESES
ING. CARLOS BOLOÑA LOPEZ**

DIRECTOR:



ING. PAUL PALACIOS

1996

1215

ESPAE
TESIS DE GRADUACION

TEMA:

**“DETERMINACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA
ESPAE A APLICARSE HASTA EL AÑO 2000”**

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra propuesta , más que realizar un trabajo de investigación científica, es la de realizar un trabajo de asesoría, en el que aplicando los conocimientos adquiridos en nuestros estudios de maestría y nuestra experiencia laboral, podamos ofrecer a los funcionarios de la ESPAE una visión externa de la situación actual y determinarles varias estrategias alternativas de mercadeo, de acuerdo a varios escenarios posibles dentro del mercado de estudios de postgrado.

En base a este precedente y con la intención de que a futuro se pueda elegir la mejor opción, el presente trabajo trata de plasmar estrategias competitivas que permitan a la Escuela de Postgrado de la Espol desarrollarse en el marco que mas convenga a sus intereses dentro del mercado .

Los pasos contemplados en el presente estudio abarcan: definición del producto, plaza o lugares proyectados a ser cubiertos (nivel local, nacional o internacional), estrategia de

precios a seguir en conjunto con planes de financiamiento y finalmente su promoción dentro del mercado objetivo.

A pesar de la conveniencia de basar este tipo de estudio en información objetiva obtenida directamente del potencial cliente, utilizaremos en nuestro análisis el escenario propuesto por su actual director. Además consideraremos el plan estratégico planteado en el año 1992 y, en función de ese escenario, determinaremos las estrategias idóneas a seguir, partiendo de un diagnóstico de la Espae y su entorno (análisis FODA), a fin de esbozar el plan de marketing, incluyendo en forma secuencial el mejoramiento organizacional y sus necesidades en cuanto a recursos técnicos, financieros y humanos.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4 MARCO TEÓRICO

1.5 METODOLOGÍA

2.- DEFINICIÓN DE CONDICIONES DEL ENTORNO

2.1 SITUACIÓN POLÍTICA IMPERANTE (MAPA POLÍTICO) Y ENUNCIACIÓN DE
LOS PROBLEMAS POLÍTICOS ACTUALES

2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA IMPERANTE.

2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN QUE SE DESENVUELVE EL ESPAE

2.3.1 AMENAZAS DE INGRESO

2.3.1.1 BARRERAS DE ENTRADA

2.3.2 BARRERAS DE SALIDA

2.3.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

- 2.3.3.1 COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL
- 2.3.3.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR
- 2.3.4 PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS
- 2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES
- 2.3.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
- 2.3.7 ETAPA DE VIDA DEL SECTOR INDUSTRIAL
- 2.4 DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA ESPAE
- 3.- ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS DE LA ESPAE
- 4.- DEFINICIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESPAE
- 5.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GENERALES
- 6.- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA ESPAE
 - 6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL
 - 6.2 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING
 - 6.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ESPAE
 - 6.4 DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS OBJETIVOS
 - 6.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA
 - 6.6 ASIGNACIÓN DE PRECIOS Y MÁRGENES
 - 6.7 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES Y DE COMUNICACION
- 7.- BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

1.1.- ANTECEDENTES:

La visión actual tomada por las escuelas de postgrado a nivel mundial es la de formar ejecutivos dotados de un alto grado de creatividad innovadora o lo que el distinguido Peter Drucker a denominado “Entrepreneurs” y cuya traducción al español no da el sentido global en la palabra “Emprendedores”.

Los norteamericanos, cuando en 1901 dieron creación a la primera escuela de postgrado en el Dartmouth College en New Hampshire, visualizaron la falta en el mundo empresarial de profesionales con habilidades de alta competencia administrativa por lo que su promoción a nivel mundial fue cuestión de poco tiempo. Es así que en la actualidad vemos una inusitada proliferación de instituciones que tratan de cubrir un mercado cada vez mayor y en el que el posicionamiento a largo plazo se hace cada vez mas importante a fin de crear la “imagen en la mente del cliente” donde realmente se tiene una lucha sin cuartel.

Es claro que las naciones mas exitosas del siglo XXI serán las que logren la excelencia en el desarrollo de sus recursos humanos. La globalización de los negocios y la apertura mundial genera una mayor competencia, que dejó de abarcar el ambiente local y ahora traspasa las fronteras.

Esto tiene grandes implicaciones en el campo educativo ya que Latinoamérica, para poder llegar al nivel de las naciones desarrolladas, debe brindar educación excelente, que no difiera de la de una escuela de prestigio en cualquiera de los países del primer mundo.

Existe tendencia cada vez mayor de demanda de formación, sobre todo para poder gerenciar con éxito cualquier tipo de empresas, y ésta obedece a las necesidades de personal altamente calificado que exigen actualmente las empresas. Esta competencia de que hablamos obliga a todos los sectores a replantear sus estrategias, la forma en sí de manejar sus negocios, y a priorizar la capacitación del personal.

El Ecuador no ha sido la excepción a la tendencia mundial, y con solo abrir cualquier medio de prensa, observaremos una gran oferta de “educación” siendo evidente que las empresas, cada vez en mayor grado, dan importancia a la escolaridad de los postulantes existiendo una elevada demanda de estudiantes ávidos de conocimiento.

El problema central en el Ecuador es que ante tanta oferta de educación existe una desinformación y confusión del público en general que no distingue entre los estudios universitarios, cursos de especialización, diplomados, y estudios de postgrado.

Por ende es necesario lograr que el mercado ecuatoriano diferencie, valore y motive los estudiantes para que busquen la excelencia en su preparación para afrontar los grandes retos de la administración moderna.

Como corolario de lo antes mencionado, la Espae debe ajustarse a estas cambiantes necesidades y acogerse a un proceso de mejoramiento continuo que le permita mantener el sitio y proyectarlo hacia el futuro adoptando las medidas correctivas necesarias.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de existir un plan estratégico trazado con anterioridad, dichos lineamientos no han sido cumplidos a cabalidad debido a inconvenientes de diversa índole siendo la intención la redefinición de estrategias para alcanzar los objetivos señalados. En la actualidad la ESPAE padece de problemas estructurales que deben ser corregidos a fin de que mantenga y aún mejore su posicionamiento ante la creciente competencia.

Se debe tomar la decisión de qué camino seguir en cuanto a las proyecciones futuras para alcanzar niveles de excelencia internacional, recordando que se debe tener la voluntad y el compromiso de la alta dirección de apegarse al plan de mercadeo, del cual no existe definición al momento.

La pregunta directa se referirá entonces a como se debería estructurar el plan estratégico de marketing durante los próximos cinco años con el objeto de posicionar a la ESPAE en el sitio de su conveniencia tanto en la ciudad de Guayaquil como a nivel nacional o de así requerirlo, a nivel internacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

El propósito de este trabajo es el de determinar un plan estratégico de marketing para la ESPAE a aplicarse durante los próximos cinco años cumpliendo sus necesidades de posicionamiento en el mercado local y de ser necesario en el internacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir la mezcla adecuada (producto, precio, plaza, promoción) para situar a la ESPAE como el TOP OF MIND de las escuelas de postgrado en el Ecuador

Comparar el actual sistema de mercadeo de la ESPAE con el de otras instituciones de educación superior de la ciudad de Guayaquil.

Adaptar a la realidad de la ESPAE programas estratégicos de marketing exitosos, de instituciones de postgrado del exterior.

1.4 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es el proceso administrativo de emparejar los recursos de una organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo (abarca 3, 5 o 25 años), y analiza temas globales, para toda la compañía.

Las actividades de planeación que determinan la estrategia de marketing de una empresa se tienen que realizar en tres niveles diferentes:

Planeación estratégica de la compañía. A este nivel la administración define la misión de la organización , establece metas a largo plazo y formula estrategias amplias para lograrlas. Estas metas y estrategias para toda la compañía se convierten después en la estructura que sirve para planear en diferentes áreas funcionales. Hay que considerar las fuerzas macroambientales externas, tales como las condiciones económicas, tecnología y competencia.

Planeación estratégica del marketing. Debe estar coordinada con la planeación para toda la compañía, incluyéndose la selección de los mercados metas y el desarrollo de programas a largo plazo donde se defina la mezcla de marketing adecuada. La planeación de cada uno de los elementos de la mezcla debe hacerse en forma casi simultánea, considerando que cada uno de éstos afecta a cualquiera de los demás elementos. La planeación estratégica del marketing debe contemplar cuatro pasos:

1. Realizar un análisis de la situación
2. Determinar los objetivos de marketing
3. Elegir los mercados metas y medir la demanda del mercado
4. Diseñar una mezcla estratégica del marketing

Planeación del marketing anual. Se deben preparar planes anuales para las principales funciones de la empresa, y el de marketing es un plan maestro que establece las actividades de un año para una determinada línea de productos, un producto importante, una marca o un mercado.

1.5 METODOLOGÍA

En la primera fase de nuestro trabajo vamos a definir el producto a mercadear, obteniendo información sobre la ESPAE y el mercado de educación de postgrado del Ecuador (qué se ofrece y qué se demanda actualmente en el mercado de la educación ecuatoriana) , para lo que se utilizarán entrevistas abiertas a sus principales agentes.

Para la definición del plan estratégico de marketing, se realizarán las siguientes actividades:

Diagnostico del ESPAE y de la competencia, utilizando un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Se coordinará la realización de un taller con los estudiantes de nuestra promoción, para hacer un análisis de la ESPAE

Determinación de las necesidades de este mercado, basada principalmente en la información proporcionada por medios de comunicación prestigiosos tales como revistas o periódicos que presentan resultados de investigaciones relacionadas con el mercado al que se dirige la Espae, obteniéndose un posicionamiento adecuado.

Se realizará una investigación de la forma en que mercadean sus servicios escuelas de postgrado exitosas de otros países, y se tratará de ajustarlos a la realidad de nuestro país.

Luego de determinar qué es lo que se debe ofrecer (el producto), se tratará determinar el cómo lograr ofrecer esto, donde deberán incluirse, para posteriormente ocuparnos del problema de cómo comunicarlo.

2. DEFINICION DE LAS CONDICIONES DEL ENTORNO

2.1 SITUACION POLITICA IMPERANTE Y ENUNCIACION DE LOS PROBLEMAS POLITICOS ACTUALES

Sin lugar a dudas, en el Ecuador actualmente se vive un clima de incertidumbre por la proximidad de un proceso electoral que permitirá en Agosto contar con un nuevo gobierno. El mapa político mostrado a continuación permite visualizar el comportamiento de los principales agentes que intervienen en el quehacer político del país organizados de acuerdo a su apoyo o presión ejercida a la acción del gobierno. Del mismo se puede concluir que la tendencia actual es la de mantener una posición cercana a la central siendo fundamentalmente la diferencia, la mayor o menor consideración de los factores sociales antes que los económicos, característicos de una posición sesgada de derecha.

Se nota además que la posición de las agrupaciones indígenas y de trabajadores del sector público presenta una tendencia de izquierda de franca oposición. El narcoterrorismo es también motivo de amenaza por lo que es cada vez más creciente la acción represiva contra el mismo.

Aparentemente, y sin querer profundizar en un pronóstico político, es muy probable esperar un gobierno que continúe con los lineamientos económicos y sociales de una sociedad capitalista con cada vez mayor privatización de los servicios públicos para lograr

una disminución del aparato burocrático y la búsqueda de una mayor integración comercial a nivel mundial, esto último dentro del marco de la globalización de los mercados.

Bajo este panorama, el ambiente en el que se desenvuelve la Espae se ve claramente beneficiado ya que la “sociedad del conocimiento” como la ha llamado Peter Drucker, demanda una creciente necesidad de capacitación de alto nivel lo que convierte a la educación en una actividad de alto crecimiento, desarrollo y rentabilidad.

La educación en sus diversas manifestaciones , colabora con el desarrollo y transmisión del conocimiento el cual es usado para el mejoramiento continuo, la explosión de conocimientos y por último la innovación y que dentro de la sociedad ha dado lugar al establecimiento de dos elementos fundamentales en el desarrollo empresarial que son el intelectual y el gerente propiamente dicho los cuales deben interactuar para la consecución de los objetivos trazados por ambos.

De lo anteriormente expuesto, salvo un excepcional cambio de actitud en la sociedad ecuatoriana, podemos esperar un modelo económico y político bastante similar al experimentado durante los últimos cuatro años.

MAPA POLITICO DEL ECUADOR

UBICACION	ANTISISTEMA	OPOSICION LEGAL	COMBINACION CENTRAL	OPOSICION LEGAL	ANTISISTEMA
SECTORES EXTERNOS	NARCOTERRORISMO		PACTO ANDINO -BANCO MUNDIAL - FMI , OFICINA ESTADO EEUU, OMC, PERU		
REGIMEN			PARTIDO CONSERVADOR - UNIDAD REPUBLICANA		
FACTORES SOCIALES	CLASE BAJA AGRARIA SIERRA CLASE BAJA URBANA SIERRA	CLASE ALTA SIERRA CLASE MEDIA SIERRA	CLASE BAJA AGRARIA COSTA CLASE BAJA URBANA COSTA CLASE ALTA COSTA CLASE MEDIA COSTA		
PARTIDOS POLITICOS		MPD APRE I.D. D.P	P.C. PRE	P.S.C. INDEPENDIENTES	
GRUPOS DE PRESION		CONAIE FUT CEOSL UNE IESS SIND.PETROECU.	FUERZAS ARMADAS IGLESIA	CAMARA DE COMERCIO CAMARA DE LA CONSTRUCCION TRANSPORTISTAS BANCA	

2.2 SITUACION ECONOMICA IMPERANTE

Sin lugar a dudas, los efectos de las crisis fronteriza, energética, política y financiera vividos durante el año de 1995, aún dejan su secuela durante el año 1996 y ha obligado al gobierno a mantener los lineamientos ligados a un proceso de estabilización económica antes que uno de crecimiento.

Se destaca dentro de la política fiscal, la orientación de la inversión hacia obras fundamentales tales como el plan de carreteras tratando de ajustar en lo posible las finanzas públicas para controlar de la mejor manera el actual déficit fiscal. Se ha dado como positivo el incremento del precio internacional del petróleo, que en algo ayuda la escuálida economía gubernamental momentáneamente. Además, aún se aplica la ley de Hidrocarburos para ajustar mensualmente el precio de los combustibles cuyo precio es superior al internacional.

Otras políticas adoptadas, tales como la reducción del empleo público a través de la compra de renuncias, la reestructuración del Banco Central, etc han contribuido en algo a mantener la estabilidad de las finanzas gubernamentales.

En la política monetaria se destaca como bastión el mantener el dolar anclado a un sistema de bandas cambiarias gracias al apoyo de una reserva monetaria jamas alcanzada por otro gobierno. El sistema cambiario se ha desenvuelto libremente y bajo condiciones de mercado reduciéndose el margen mantenido en comercio exterior del sector público.

Como reformas al sector público se señalan la aplicación de la ley de Hidrocarburos, el proceso de desinversión de empresas financieras y otras entidades del Estado (Ecuatoriana, Selva Alegre, Cemento Nacional), participación privada en sectores antes reservados al Estado, desmonopolización, reestructuración del sector eléctrico y de telecomunicaciones, aplicación de la nueva ley de Aduanas, atención discreta de los problemas indígenas y apoyo a la atención de problemas ambientales.

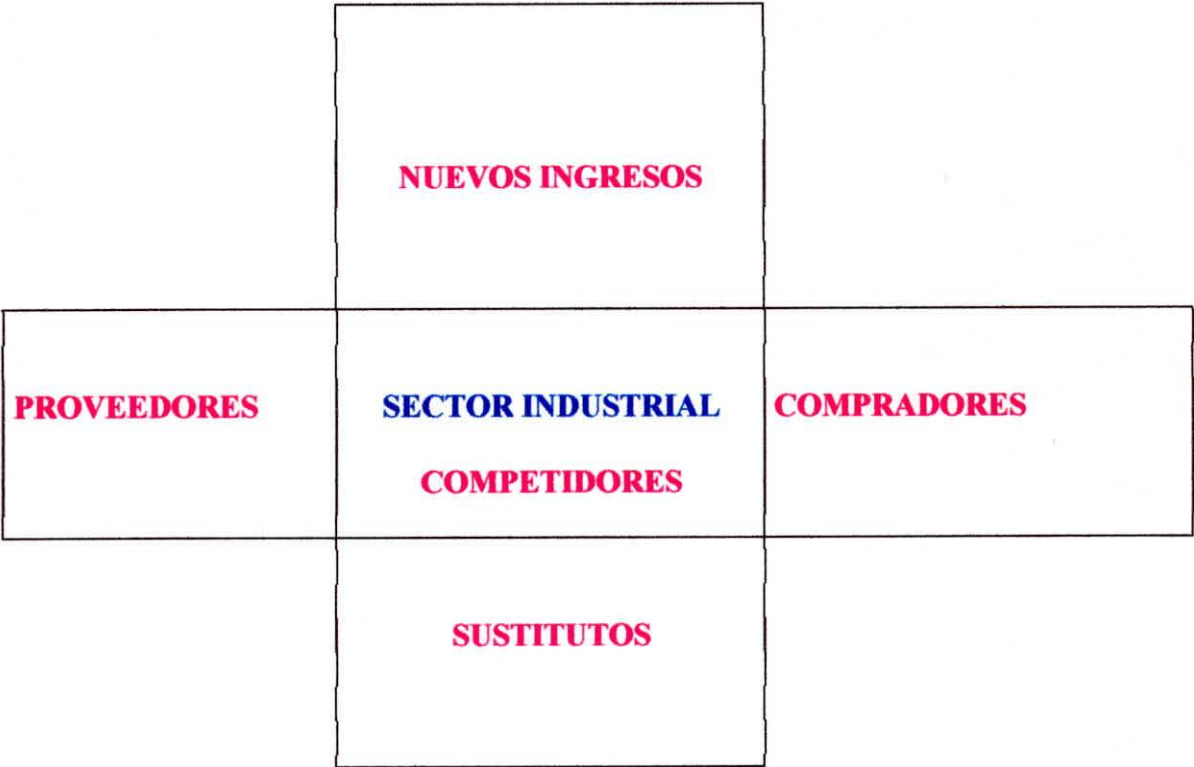
También se deben considerar importantes las acciones tomadas en la política comercial, donde se destaca el ingreso del Ecuador a la OMC y su mayor integración al Pacto Andino. Esto ha conducido a la reducción de aranceles y a la eliminación de restricciones que han obligado al sector industrial a competir.

De lo hasta el momento señalado, es posible esperar que el nuevo gobierno encuentre una economía saneada de tal forma que en el año 97 se pueda ejecutar una actitud económica de crecimiento que seguirá, como es la tendencia mundial, hacia la consecución de una mayor integración con los mercados mundiales y hacia un proceso de disminución del tamaño del estado por la creciente participación del sector privado en áreas antes restringidas.

2.3 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA ESPAE

Para determinar una estrategia competitiva adecuada es necesario relacionar a una empresa con su medio ambiente, y dentro de éste lo principal es el análisis del sector industrial en el cual la empresa compete. Siguiendo el análisis de Michael Porter, la situación de la

competencia en un sector industrial depende de las cinco fuerzas competitivas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial del sector industrial.



2.3.1 AMENAZA DE INGRESO

La amenaza de ingreso de un sector industrial depende de las barreras de entrada que esten presentes, unidas a la reacción de los competidores existentes. Si las barreras son altas y o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

2.3.1.1 BARRERAS DE ENTRADA

ECONOMIAS DE ESCALA, la ESPAE tiene costos conjuntos con la ESPOL, lo que unido a la integración vertical hacia adelante de la ESPOL con la ESPAE (puesto que la ESPAE prepara a los profesionales de la ESPOL), hace que haya fuerte barrera de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores.

REQUISITOS DE CAPITAL, en el campo de la educación de postgrado hay que hacer grandes inversiones en espacio físico, instalaciones e infraestructura; además este tipo de desembolsos no se recuperan fácilmente a corto plazo. Es de anotar que actualmente hay financiamiento internacional para educación.

COSTOS CAMBIANTES, la inversión en tiempo y dinero es muy alta, por lo que una vez tomada la decisión es muy difícil que el estudiante (comprador) cambie de opinión.

ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION, actualmente no es una barrera importante que impida el acceso a nuevos competidores, sino mas bien es una oportunidad puesto que ningún competidor hace énfasis en el desarrollo de los canales de distribución.

DESVENTAJAS EN COSTOS INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMIAS DE ESCALA, tal como la ubicación favorable y privilegiada que tiene la ESPAE en el corazón de Guayaquil. Adicionalmente es otra barrera la curva de aprendizaje o de experiencia, puesto que la ESPAE tiene 13 años y es la primera escuela de postgrado en Guayaquil.

POLITICA GUBERNAMENTAL, puesto que para ingresar se debe aprobar una serie de requisitos de ley que regulan a la educación superior con controles a través del CONUEP.

2.3.2 BARRERAS DE SALIDA

De manera general las barreras de salida del sector no son tan intensas, siendo las que tienen mayor incidencia las siguientes:

- **ACTIVOS FIJOS ESPECIALIZADOS**, puesto que las instalaciones e infraestructura deben ser hechos a la medida para desarrollar adecuadamente la actividad, y en caso de liquidación no son fácilmente realizables.

- **BARRERAS ESTRATEGICAS DE SALIDA**, que son de dos tipos:

Interrelación, puesto que la ESPAE está intimamente ligado y es parte de la ESPOL, por lo que darse una salida de la ESPAE del mercado, esto lesionaría gravemente la imagen de la ESPOL, y sus relaciones con las fuerzas del mercado.

Acceso a los mercados financieros, puesto que la salida daría malas señales de la gestión de la ESPOL, lo que complicaría la obtención de fondos, por la pérdida de la confianza financiera.

- **BARRERAS DIRECTIVAS O EMOCIONALES**, puesto que la salida significaría darse por vencido, un golpe al orgullo de los directivos, y una señal externa del fracaso, por lo que los directivos, aunque sea necesario dilatarían tomar una decisión de este tipo.

- LA ACCION GUBERNAMENTAL, puesto que por tratarse de la ESPOL una universidad qque depende del estado, éste no permitirá que la ESPAE salga del sector.

2.3.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

2.3.3.1 COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Universidades con carreras de postgrado en administración y establecidas en el Ecuador

- Universidad San Francisco de Quito
- Escuela Superior Politécnica del Ejército
- Escuela Politécnica Nacional
- Universidad Internacional del Ecuador
- Universidad Santa María de Chile

Universidades con Pregrado en Administración y carreras afines

- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- Universidad de Especialidades Espiritu Santo
- Universidad de Guayaquil
- Universidad Internacional SEK
- Universidad Laica Vicente Rocafuerte
- Universidad Central del Ecuador
- Universidad San Francisco de Quito
- Escuela Superior Politécnica del Ejército
- Universidad Tecnológica Equinoccial
- Universidad Andina Simón Bolívar
- Universidad Javeriana
- Universidad Católica de Cuenca
- Universidad de Cuenca
- Universidad del Azuay

Escuelas de Postgrado Internacionales

- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE
- Escuela Superior en Administración de Negocios ESAN
- Universidad del Valle
- Universidad de los Andes
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- Escuela de Negocios de Valparaíso de Chile
- Escuelas de negocios de Estados Unidos

Instituciones que ofrecen cursos en Administración de alto nivel

- Centro de Educación Continua
- Instituto de Desarrollo Profesional
- Instituto de Desarrollo Empresarial
- Seminarium (Acrópolis)
- Grupo de Empresarios Privados
- Fundación Ecuador
- Escuela de Negocios del Pacífico

8

ANALISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA ESPAE

INSTITUCION	TITULO	DURACION	COSTO	PROGRAMAS	PROFESORES	CARACTERISTICAS	MISION	SLOGAN	EXP. LABORAL
Universidad de los Andes <i>Colombia</i>	Magister en Administración <i>FULL TIME</i>	14 meses <i>15 mes</i>	\$ 5.800 <i>33,000</i>	5 de alta gerencia 4 especializaciones 1 desarrollo gerencial 1 presidente de empresas 1 doctorado	45 de planta 50 de cátedra La mayoría PHD	Seminario abierto, personalidades dan testimonio de su vida; deportes; contribución a la colectividad, cursos de inglés obligatorio, internet; convenios internacionales; intercambios			
Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN <i>Perú</i>	Magister en Administración de Empresas	Tiempo completo 13 meses Tiempo Parcial 30 meses	TC \$12900 TP \$13500 <i>15.500</i> <i>36.000</i>	<i>MBA</i>	La mayoría PHD	Gerencia de admisiones y marketing Por qué estudiar en el ESAN? Programa de actividades complementarias, desarrollo de habilidades gerenciales Apoyo al planeamiento de carrera, servicio de recursos ejecutivos de ESAN, asesoría a los graduados para conseguir empleo, marketing personal; internet; biblioteca; conferencias informativas	Ser un programa líder y reconocido internacionalmente por formar gerentes y empresarios preparados para enfrentar los retos de los mercados	Para llegar alto ESAN	Tiempo completo 1 año Tiempo parcial 3 años en cargo ejecutivo
Escuela de Negocios de Valparaíso Universidad Adolfo Ibañez <i>Chile</i>	MBA International Programme	12 meses	\$14.500 <i>16.000</i>	Postgrado tiempo completo Postgrado ejecutivo	Todos PHD	Consejo consultivo empresarial, Comité académico internacional Talleres sobre idiomas, cultura y práctica empresarial de otros países Convenios de intercambios de profesores y estudiantes Entrenamiento intensivo en inglés Viaje de aprendizaje de 2 o 3 semanas a uno o mas países		Solo los mejores llegan a la cumbre 40 años de experiencia	2 años de experiencia laboral, y saber inglés
INCAE	Magister	18 meses 18 meses 18 meses 8 meses 9 meses 4 días	\$22000	MAE MEE MARN MAEX PAF seminarios	La mayoría PHD	Consejo de directores Comité asesor Comité de admisiones Programa de intercambio Programa de colocaciones Diferenciación entre alta distinción y distinción para los graduados Biblioteca y centro de cómputo 24 horas Bienestar estudiantil Inglés opcional	Impulsar activamente el desarrollo integral donde sirven, formando líderes...	La mejor, convenio con Harvard, es multinacional, y 30 años de ser agentes de cambio	2 años de experiencia
Escuela Politécnica Nacional	Magister	24 meses		Programa a tiempo parcial	No especifica	Inicio en 1978 Sistema de créditos Admisión a carreras de 5 años.	Filosofía de alta excelencia académica. Programa adaptado a los continuos cambios del entorno.	No posee	No se requiere experiencia

2.3.3.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR

La rivalidad actualmente es muy baja, puesto que cada competidor aprovecha su nicho del mercado, y no hay tendencia inmediata de que uno de estos competidores quiera aumentar significativamente su participación del mercado. Esta baja intensidad se debe básicamente por las siguientes fuerzas:

- Falta de diferenciación de los productos ofrecidos por los competidores del sector de educación, lo que ocasiona que la elección de los consumidores este basada principalmente en el precio y el servicio
- Competidores diversos, que difieren en estrategias, liderazgos, orígenes, complicado por la aparición de competidores extranjeros. Pero hay que tomar en cuenta que los factores que determinan esta rivalidad estan cambiando, por lo razón de que el sector industrial está pasando francamente a la etapa de madurez, por lo que los competidores cambiarán sus estrategias y habrá movimiento en el mercado.

2.3.4 PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como ya lo analizamos anteriormente es una realidad que en el mercado ecuatoriano de la educación actualmente no existe diferenciación, y el consumidor no percibe reales variaciones entre la oferta de un centro educativo y otro, por lo que su decisión se basa en la relación precio servicio, por lo que podríamos incluir como productos sustitutos los siguientes:

- Diplomados, maestrías ejecutivas dictadas por el Centro de Educación Continua de la ESPOL.
- Cursos y seminarios ofrecidos por instituciones con alto reconocimiento de la comunidad.
- Cursos y seminarios dictados por Universidades e Instituciones del exterior.

2.3.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, puesto que en la mayoría de los casos por tratarse de una negociación unipersonal alumno-ESPAE, el alumno tiene que regirse a las reglas de la ESPAE, inclusive en negociación de precios.

Para este estudio consideraremos como compradores a:

- Profesionales con título de pregrado
- Empresas públicas y privadas que residen en el país

2.3.6 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Para poder analizar el poder de negociación, primero pasamos a a definir los proveedores de la ESPAE:

- Profesores con excelente nivel académico, acorde con las exigencias de una escuela de postgrado (muy difícil de conseguir en nuestro medio)
- Universidades del exterior, que ofrezcan asesoría logística y académica
- Empresas especializadas en manejo de información y proveeduría de equipos adecuados para la realización de los programas
- El estado, a través de ayuda económica y el marco legal

- Donantes, que sean personas naturales y o jurídicas que apoyen económicamente a la ESPAE
- Empresa especializada que se encargue de la gestión de mercadeo de la ESPAE

Es evidente que el poder de los proveedores es vital para el desarrollo futuro de la ESPAE, y por ende es importantísimo analizar detalladamente la estrategia para manejar adecuadamente las relaciones con cada uno de estos proveedores. Dentro de las recomendaciones del plan de mercadeo, se detallará las relaciones con los proveedores.

2.3.7 ETAPA DE EVOLUCION DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para el análisis de evolución del sector industrial, utilizaremos el concepto de ciclo de vida del sector, el cual se divide en las etapas: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

Siguiendo este concepto, el sector industrial en que compete la ESPAE se encuentra en la etapa de CRECIMIENTO, por las siguientes razones:

- Se está ampliando el grupo comprador, y el consumidor acepta calidad no uniforme
- En relación a los productos ofrecidos se está alcanzando la diferenciación de éstos, y se está mejorando la calidad.
- Se está incrementando la publicidad, y los elementos claves para la comercialización son la publicidad y distribución.
- La capacidad instalada no cubre la demanda de educación, por lo que los centros educativos tendrán que buscar la expansión.
- Están ingresando muchos competidores al mercado.

para poder optar por el título, se hace necesario la ejecución de un trabajo de investigación equivalente a 2 créditos.

En lo referente al sistema de admisiones, el mismo está basado en tres tipos de pruebas:

- 1) Nivel de conocimiento en matemáticas y computación.
- 2) Las aptitudes del aspirante determinadas por un test psicológico.
- 3) Las características gerenciales del aspirante en base a su curriculum vitae.

Sin embargo, no están definidas claramente las responsabilidades y el procedimiento a seguir en este aspecto dejándose la decisión final a criterio del Director.

Otro punto importante es el concerniente a los docentes quienes en su mayoría son profesionales de elevada preparación académica y que se desempeñan como especialistas en determinadas áreas. Sin embargo su porcentaje a tiempo completo es muy limitado y en el mejor de los casos se ha podido contar con un 20% de los mismos en esta relación de dependencia. Graves inconvenientes también han surgido como producto de la inexistencia de un adecuado proceso de selección de los docentes agravado en parte por limitaciones de índole administrativas.

Los estudiantes que acuden a la Espae son estadísticamente en su mayoría provenientes de las diferentes profesiones de la Espol lo que dice a las claras que el programa cumple uno de sus principales objetivos de creación, pero se destaca además la creciente tendencia a contar con estudiantes provenientes de otras instituciones educativas.

- El riesgo en las inversiones es moderado
- Los precios son altos y las utilidades también son altas

La estrategia general debe estar encaminada a cambiar los precios, o mejorar la imagen de calidad, de forma que el consumidor la perciba.

Es vital tener siempre en cuenta que en esta etapa la función clave es la COMERCIALIZACION.

2.4 DEFINICION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA ESPAE

Oportunidades

- Mercado de la educacion en franco crecimiento y en especial en lo referente a estudios de postgrado de alto nivel.
- Educacion de pregrado deficiente en areas administrativas y que en la actualidad se ha agudizado.
- La existencia de diez promociones de estudiantes que podrian actuar como efecto multiplicador si se los organiza y aglutina en una asociacion.
- Disponibilidad de informacion nacional e internacional, reforzada por el acceso a internet y a comunicaciones satelitales.
- Altas posibilidades de establecer fuertes lazos con instituciones extranjeras de educacion superior para intercambios de tecnología educativa. (ITESM, Universidad de los Andes, etc.).
- Disponibilidad de recursos financieros que con una adecuada planificación podrían reinvertirse en la mejora de las instalaciones y equipamiento.

- Existen grandes posibilidades de establecer un programa a tiempo completo que serviría como base competitiva contra institutos extranjeros como el Incae.
- Por ser la primera escuela de postgrado, existe la alta posibilidad de lograr el mejor posicionamiento en el mercado como líder.

Amenazas

- Creciente competencia de instituciones de educación a nivel de postgrado en especial del exterior.
- La Universidad Espíritu Santo planea implantar una escuela de la misma naturaleza.
- Aumento de la falta de reconocimiento por parte de los empresarios del programa brindado por la Espae.

3. ANALISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS DE LA ESPAE

Existen dos campos que deben ser analizados dentro de la estructura funcional de la Espae siendo estos: académicos y administrativos.

Dentro del campo académico se debe señalar que el programa de magister utiliza el concepto de crédito ampliamente conocido a nivel internacional y cuyo equivalente es de 16 horas de clase. Dentro del pensum que debe cubrir un estudiante se encuentran materias de tipo nivelatorio, fundamentales y optativas, complementadas con seminarios y trabajos de investigación.

El sistema hace necesario que el estudiante apruebe un total de 45 créditos para cubrir con el programa de magister de los cuales 32 corresponden a materias fundamentales. Además

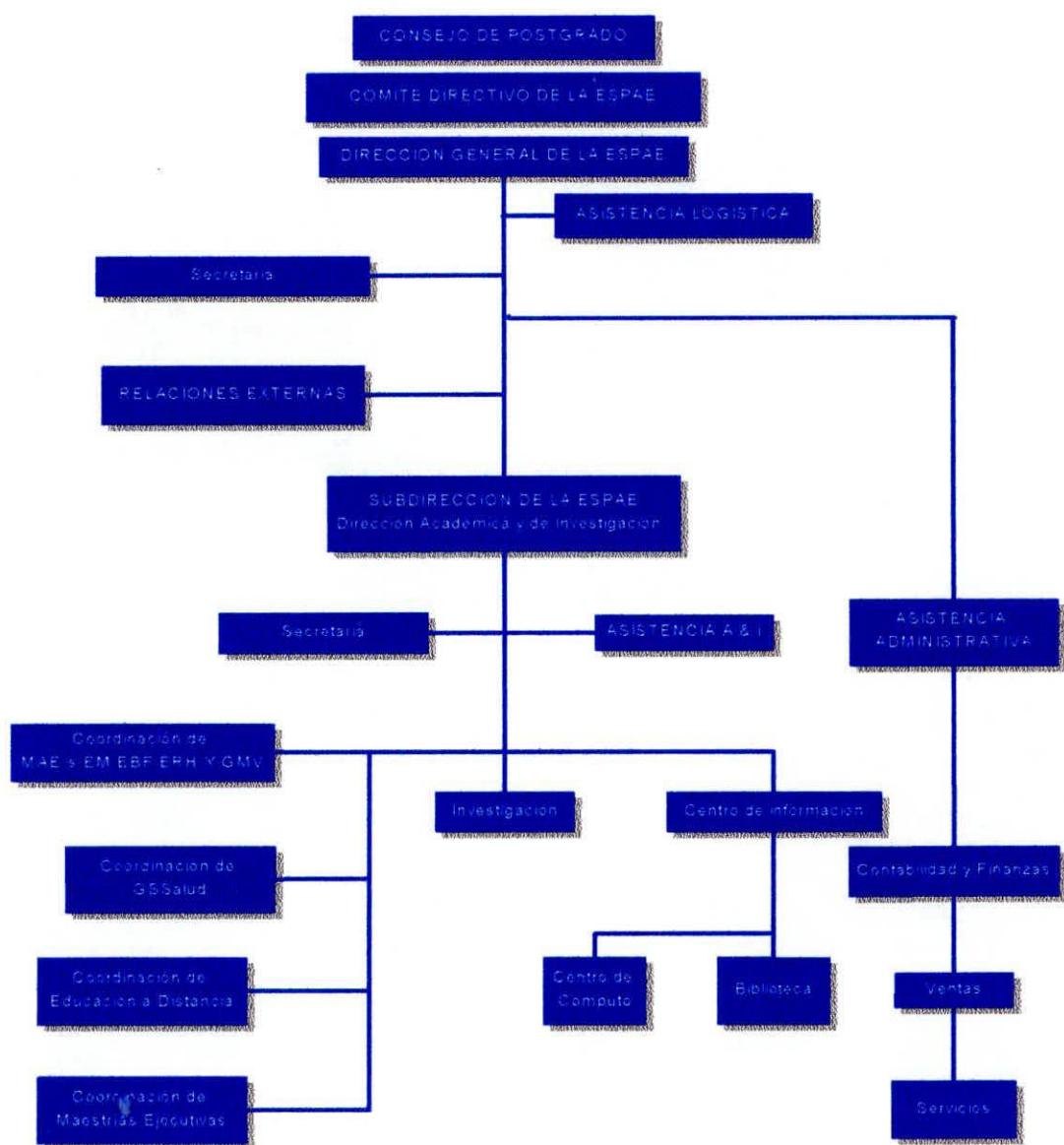
Existe un sistema de becas con el objeto de incentivar a los más destacados estudiantes y también a aquellos cuyos recursos económicos son limitados pero demuestran elevado espíritu de superación. Dichas becas pueden cubrir hasta el 75% del costo de los registros.

A continuación se presenta un cuadro de los programas de formación de la Espae algunos de ellos en estudio de implementación:

Programas Regulares	Programas Ejecutivos	Programas especiales	Educación a Distancia
MAE Maestría en Administración de Empresas	MEGM Maestría Ejecutiva en Gestión de Marketing	Gestión de Mercado de Valores PAG Programa de Alta Gerencia	PROGRAMAS DE DIFENTES UNIVERSIDADES DEL MUNDO VIA SATELITE SERAN UTILIZADOS PARA CAPACITACION DE DOCENTES, Y OFERTAS DE OTROS PROGRAMAS
EM Especialidad en Marketing	MEGE Maestría Ejecutiva en Gestión Estratégica	DFNF Diplomado en Finanzas para no financistas	
GSSALUD Especialidad en Gerencia de Servicios de Salud.	MEGPL Maestría Ejecutiva en Gestión Pública y Liderazgo		
EBF Especialidad en Banca y Finanzas	MEGF Maestría Ejeecutiva en Gestión Financiera		
ERH Especialidad en Recursos Humanos	MEAE Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas		
MAE Modalidad tiempo completo			
MAP Maestría en Administración Pública			
DOCTORADO EN ADMINISTRACION			

AREAS DE SOPORTE DE LA ESPAE: INVESTIGACION, RELACIONES EXTERNAS, ADMINISTRACION, SERVICIOS INFORMATICOS Y BIBLIOTECA, LOGISTICA.

A continuación se muestra el organigrama que rige actualmente en la Espae, destacándose como el máximo organismo al Consejo de Postgrado, seguido del Comité Directivo y de la Dirección General. Esta estructura ha sido modificada ligeramente durante los últimos años por lo que en la actualidad se vuelve imperiosa su revisión a fin de adaptarla a las condiciones existentes.



ORGANIGRAMA DE LA ESPAE

3.1 DEFINICION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESPAE

Fortalezas

- Respaldo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral y por ende reconocimiento como institución educativa de prestigio.
- Primera y única Escuela de Postgrado en Administración de Empresas en la ciudad de Guayaquil.
- Trece años de experiencia como Escuela de Postgrado.
- Infraestructura física disponible y excelente ubicación
- Facilidad de respaldo financiero a los estudiantes a través de créditos del IECE, conveniente política de becas y financiamiento.
- Existencia de relaciones y convenios internacionales con otras instituciones educativas del exterior.
- Política de costo del programa accesible para los profesionales.

Debilidades

Area Académica

- Falta de profesores idóneos en ciertas áreas, con poca preparación en docencia y en su mayor parte a tiempo parcial. Nivel PHD es poco usual entre los docentes.
- Falta de política clara en cuanto a la metodología de enseñanza que debiera ser un factor diferenciador. Mucha influencia incaísta en la metodología lo que hace su aplicación deficiente por la dificultad de adaptación a nuestro medio y por ser un programa a tiempo parcial que dificulta la investigación de casos.

- Falta de "lobby" o grupo de notables ex-alumnos que consigan con sus contactos mejorar la situación de la escuela.
- Falta de un claro plan de desarrollo estratégico y de un programa de cumplimiento de objetivos.
- Insuficiente aprovechamiento de las relaciones y contactos con instituciones vinculadas con la educación superior.
- Necesidad de un postgrado a tiempo completo que permita impartir un programa de alto nivel.
- Ausencia de aplicación y control de reglamentos y políticas definidas para el manejo de las relaciones con los estudiantes.
- Antipedagógico número de alumnos por curso lo que dificulta la transmisión de conocimiento.
- Deficiente proceso de evaluación y selección de aspirantes.
- Falta de involucramiento en el campo de la investigación por la ausencia de incentivos.
- Pensum académico obsoleto.

Area Administrativa

- Alta dependencia de la organización administrativa de la ESPOL que no permite representación propia ante el organismo máximo (Consejo Politécnico) y que burocratiza el desempeño de la ESPAE. Además es sensible a los cambios de administración en la ESPOL.
- Sistema de remuneración no flexible que impide la contratación de personal idóneo en especial en el área académica.

- Estructura organizacional sin definiciones claras de los puestos (descripciones de cargo) y sus interrelaciones.
- Inadecuado manejo de las relaciones públicas lo que debilita gravemente el posicionamiento en el ámbito empresarial. Falta total de representatividad y opinión a nivel nacional e internacional.
- Ausencia de planificación definida para el cumplimiento de convenios.
- Inadecuada infraestructura física, agravado por la falta de mantenimiento de las instalaciones lo que deteriora la imagen general.

5.- LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS GENERALES

Fueron establecidos durante la anterior administración, lineamientos estratégicos contemplados básicamente en la definición de la misión y los objetivos de la Espae. Sin embargo la actual dirección efectuará una revisión de estos lineamientos ya que el entorno de la institución ha cambiado y es necesario aclarar dichos conceptos.

De todas formas y en base a la entrevista sostenida con el actual director, la visión de futuro de la Espae se centra en llegar a ser la mejor y más reconocida escuela de postgrado del Ecuador. Dicho concepto se sintetiza en esta frase: “llegar a ser el Harvard del Ecuador” la cual es por lo demás clara, aunque centrada en el producto a ofrecer y no en el beneficio hacia el potencial cliente. Convendría pues, el definir una misión que contenga un mensaje hacia el mercado y no sesgado hacia los clientes internos de la Espae. Ejemplos de esto son las estrategias seguidas por la tarjeta Visa y AT&T, quienes

mencionan como su misión el obtener bienes en cualquier parte del mundo o gozar de una comunicación de excelencia mundial, respectivamente.

En cuanto a los objetivos trazados, nos hemos permitido presentar un resumen de los escritos en el informe de actividades de 1992, corregidos de acuerdo a las actuales intenciones de la dirección de la Espae y de los cuales se entenderá la decisión de seguir una estrategia de diferenciación, brindando servicios que ninguna otra institución lo podrá hacer por el momento. Dichos objetivos son:

Investigación y difusión

- Incentivar y fortalecer la unidad de investigación mediante la creación de un postgrado a tiempo completo y un doctorado en administración para el año 1997 y de donde incluso se formarán los nuevos profesores de la institución.

- Mejorar, en los próximos dos años, la difusión de las investigaciones generadas mediante una publicación de elevada calidad intelectual y práctica que pueda fomentar interés en el sector empresarial del país.

- Fortalecer el servicio de investigación en proyectos de gran relevancia nacional con el apoyo del sector privado o público y en especial en aquellos que aumenten el prestigio de la institución.

Excelencia académica

- Delegar, a un grupo de destacados profesores, la labor de constituirse en la base docente de la escuela, proporcionándoles apoyo incondicional a su gestión de tal forma que se genere una elevada identificación institucional.
- Aumentar el grado de interrelación con escuelas de la misma naturaleza a nivel internacional de tal forma que se enriquezca el intercambio de información e incluso lograr el concurso de docentes extranjeros de alto nivel.
- Adecuar la infraestructura física, bibliográfica y didáctica a la altura de los programas de escuelas de postgrado de reconocido prestigio internacional.
- Mejorar el procedimiento de selección, contratación y remuneración del personal docente a fin de garantizar la presencia de personal idóneo en esta tarea.
- Establecer criterios de evaluación que aseguren la admisión y permanencia de un selecto grupo de profesionales designándose a una unidad administrativa responsable.

Integración con la sociedad

- Delegar la función de relaciones públicas a un funcionario adecuado a dicho cargo y apoyar su gestión encaminada a elevar el contacto con la sociedad, en especial con el sector empresarial..

- Crear un servicio de colocaciones de profesionales graduados en la Espae dotándolo de un sistema de información ágil y confiable.

Fortalecimiento de la cultura organizacional

- Desarrollar y fomentar actividades de integración humana con la participación de empresarios, graduados, estudiantes, profesorado y personal administrativo a fin de mejorar y crear una imagen institucional.
- Crear canales de información y comunicación ágiles que permitan recoger los criterios del estudiantado y la toma de medidas inmediatas por las autoridades.
- Definir claramente las áreas funcionales de la Espae y de la Espol en especial en lo administrativo- financiero.

Estos objetivos deberán ser redefinidos a futuro, pero por el momento nos permitirán trazar una estrategia de mercado acorde con las necesidades inmediatas.

6.- PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE LA ESPAE

6.1 ANALISIS SITUACIONAL

Como se señaló con anterioridad, al hacerse la descripción de las principales debilidades de la Espae, no se cuenta con una unidad organizacional dedicada en forma exclusiva a

mercadear los productos de la institución. La estrategia seguida ha sido netamente dirigida hacia una venta pura.

Esto conlleva a que en la actualidad no se cuente con un plan estratégico de mercadotecnia a corto ni a largo plazo, diluyéndose los esfuerzos en una multitud de subproductos de la Maestría de Administración de Empresas que es el corazón de la institución

Por tratarse de una empresa de servicios, se debe tener en cuenta la intangibilidad del producto, siendo la venta personal fundamental pero basada en criterios mercadotécnicos.

Para llevar a buen término cualquier plan estratégico planteado, es necesario en primer lugar aprovechar las fortalezas y oportunidades presentadas y minimizar las debilidades y amenazas. Dentro de este contexto, la dirección de la Espae se ha trazado el propósito de corregir a la brevedad posible los problemas de índole administrativo presentados.

Se tiene una clara conciencia que es necesario trabajar en el fortalecimiento del principal servicio de educación ofrecido que es el Programa de Postgrado en Administración de Empresas. En este punto se debe destacar que no existe una clara diferenciación entre los programas regulares y las maestrías ejecutivas lo que afectará a futuro la situación de mercado de no tomarse las medidas correctivas correspondientes.

Los mercados objetivo de cada programa no han sido claramente demarcados aunque existe la noción de que los estudiantes del programa regular son en su mayoría profesionales técnicos provenientes de la Espol mientras que en el sistema ejecutivo se trata de profesionales de diferentes especialidades que ocupan cargos gerenciales en sus empresas y que poseen capacidad económica, no así de tiempo para seguir un programa más formal.

En la página 28 se mostró el cuadro de los programas a ofrecerse en la Espae, existiendo varios en proyecto de conformación tales como: especialidades en Banca y Finanzas y en Recursos Humanos, Maestría a tiempo completo y Doctorado en Administración de Empresas, Maestría en Administración Pública. Se encuentran en proceso de eliminación el Programa de Alta Gerencia y la Maestría Ejecutiva en Gestión Pública y Liderazgo.

Es necesario detallar una mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) por cada uno de estos programas lo que demanda un estudio bastante complejo que debería estar a cargo de un Gerente de Mercadeo ya sea de la institución o externo, convirtiéndose aquello en una necesidad imperiosa. Por lo pronto, en este estudio, nos centraremos en el principal producto de la Espae que es el MAE con sus diferentes modalidades y especialidades y que constituye la razón de ser esta unidad académica.

6.2 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING.

El esfuerzo de mercadeo será dirigido a posicionar la Maestría de Administración de Empresas como un programa de alto prestigio de tal forma se logre la identificación de la Espae como la mejor escuela de esta naturaleza en el Ecuador.

Se propenderá a la consecución de las condiciones y recursos necesarios para lograr el propósito señalado.

Como objetivos de corto plazo se señalan:

- Cubrir en un 100% el plan promocional programado para el año 1996. (En base a las sugerencias de la estrategia promocional mostrada en este estudio)
- Crear una unidad encargada de la planeación mercadotécnica a fin de que presente lineamientos estratégicos para el año 1997.

Objetivos de largo plazo

- Lograr el posicionamiento de la Espae como la mejor escuela de postgrado del Ecuador en un período de cinco años como tope.
- Desarrollar la mezcla de mercadeo que permita desarrollar de la mejor manera los programas a tiempo completo y el doctorado a mas tardar en el año 1998 de tal forma que mejoren la imagen institucional y proporcionen los docente necesarios para otros programas.

6.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECERA EL ESPAE

Como se señalo en los dos numerales anteriores, el producto principal a ofrecerse es la maestría regular en Administración de Empresas con sus diversas especialidades.

Posteriormente, con la conformación de la maestría a tiempo completo y el doctorado se complementarán los lineamientos para cubrir las falencias en cuanto a la generación de

investigación, la falta de imagen institucional y el contar con un semillero de futuros docentes de la Espae.

6.4 DEFINICION DE LOS MERCADOS OBJETIVO

De acuerdo a la información estadística obtenida a través del informe de actividades de la Espae hasta el año 1992, la mayor parte de los estudiantes provienen de la misma Espol con un porcentaje cercano al 60%. Esto indica que existe un sesgamiento en cuanto al origen de los clientes de la Espae quizás en gran parte debido a la fama de la politécnica como centro de estudios de alta exigencia académica. Sin embargo, el mercado objetivo a futuro deberá ser todo el conglomerado de estudiantes con formación de pregrado que muestren interés y actitudes para la formación como administradores de empresas.

En cuanto al ofrecimiento de especialidades, esta es una buena estrategia si se dirige a mercados de alto crecimiento como el área de mercadeo y ventas donde de acuerdo a una investigación realizada a las 100 mas grandes empresas del Ecuador por la revista EKOS de Marzo/96, se muestra que un 40% de los gerentes de marca no tienen preparación universitaria alguna para dicho cargo y que el resto son en su mayor parte profesionales no especializados en dicho área. Además se ha estimado que las plazas de trabajo en el área de servicios tendrán el más alto crecimiento durante este año.

En cuanto a las horas de capacitación que se recibirán durante el año, aparece que el sector industrial será el más favorecido lo que permitiría pensar en una especialización con enfoque en dicho campo. Lo mismo es corroborado por el hecho de que el 50% de los

gerentes de operaciones se educaron localmente y de estos un 50% en universidades estatales cuya participación en la Espae está en segundo lugar con un 10% como promedio.

El área comercial también se destaca en cuanto a las horas de capacitación estimadas para 1996 y de estos profesionales se establece que un mayor porcentaje se formaron en el exterior y los que lo hicieron localmente son de las universidades estatales y católicas cuya participación en la Espae es considerable, con un 23% como promedio.

En el área de Gerencia General y Finanzas se presentan elevados porcentajes de profesionales con formación en el exterior con el 76% y el 63% respectivamente. Esto habla a las claras de las posibilidades de incursionar en dicho campo en especial con el programa a tiempo completo, que sería de elevada excelencia académica y en sus inicios con profesorado extranjero. Cabe señalar que el mercado objetivo de este programa es el profesionales recién graduados y que preferirían cursar sus estudios en el país por costos y razones emocionales por lo que se debería buscar financiamiento con el objeto de subsidiar el alto costo que representaría un programa de elevada excelencia al menos en sus inicios.

En cuanto al doctorado, este debe plantearse como atractivo para el mercado de postgraduados lo que por el momento parece complicado por el bajo posicionamiento logrado en la conciencia empresarial. Convendría por consiguiente, fortalecer primero el programa de postgrado antes de intentar la incursión con un doctorado.

6.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA

Claramente la estrategia competitiva de la Espae y por ende en lo relacionado al programa de Administración de Empresas, caería en la DIFERENCIACION ya que al momento puede dar servicios que otras instituciones educativas no pueden ofrecer y a un precio razonable. Parte de esto es contar con laboratorios de computadoras modernos, acceso a internet, programas de educación a distancia con transmisiones por satélite, convenios con instituciones del extranjero para asesoría y participación directa en ciertos programas, etc. Sin embargo debe mejorar en ciertas áreas como las de asesoría externa y la prestación de servicios de biblioteca.

6.6 ASIGNACION DE PRECIOS Y MARGENES

Los precios mantenidos actualmente por la Espae le permiten autofinanciarse en sus actividades y al momento son competitivos con relación a los programas similares ofrecidos por instituciones del exterior.

Basta comparar los costos del Incae con los de la Espae para notar la gran diferencia en este aspecto y que podría, de mejorarse la calidad de la educación, convertirse en un fuerte elemento diferenciador y como fortaleza competitiva.

Conviene se mantenga estos niveles de precios ya que son compensados por el volumen de estudiantes que tienen actualmente accesibilidad y que es soportado además por el crédito que otorga el Estado a través del Iece.

No estaría demás sin embargo, el efectuar un análisis de la elasticidad del servicio en mercado a fin de corroborar que el nivel de precios actual es el adecuado.

6.7 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES Y DE COMUNICACION

A continuación se presenta un detalle de las estrategias de promoción y comunicación mediante una mezcla de promoción que abarca cuatro aspectos que son: Publicidad, Ventas Personales, Promoción de Ventas y Relaciones Publicas. Este esquema permitirá visualizar y establecer a futuro los planes de acción necesarios para crear un programa de promoción acorde con las necesidades del mercado y con el objetivo siempre claro de colocar a la Espae como la mejor escuela de postgrado del país:

Publicidad

- El uso de anuncios en periódicos podría ser usado como estrategia inicial sin embargo su acción se difunde fuera del mercado objetivo. Mejor estrategia es la de utilizar revistas especializadas en temas de administración o en aquellas de los gremios y cuerpos colegiados de profesionales.
- Mediante el correo (mailing) es posible mantener la comunicación en forma mejor segmentada en especial con la alta gerencia de las empresas y con los departamentos de recursos humanos de las mismas. Debe en lo posible usarse para comunicar promociones y beneficios potenciales a los usuarios de los servicios de la Espae. Por tratarse de una

empresa de servicios y por la intangibilidad del producto siempre se debe enfocar hacia los beneficios que se obtendrán. En esto se incluiría el uso de invitaciones personalizadas para eventos de trascendencia en la institución como el lanzamiento de nuevos programas o seminarios.

- Crear una revista de opinión en temas administrativos de alta calidad de contenido y presentación de tal forma que se constituya en un medio de difusión de las actividades de investigación y apoyo al sector empresarial y que sea un documento coleccionable.

- Como estrategia publicitaria se podría utilizar la preparación y convocatoria a eventos con la participación de personalidades a nivel mundial en temas de administración como Peter Drucker o Michael Porter.

- Creación de un Slogan publicitario que permita la identificación inmediata de la Espae y facilite el posicionamiento en la mente del potencial cliente. Convendría en el mismo sentido la búsqueda de otro logotipo que individualice la gestión de la Espae sin desvirtuar su relación con la Espol. Para ambos casos se propondría la ejecución de un concurso de selección.

- Podría considerarse como estrategia publicitaria la adopción de un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 y que algunas empresas de servicio han obtenido ya certificación. Aparte de ser un factor diferenciador de peso en el mercado y una herramienta de publicidad, permitiría asegurar la calidad del servicio educacional ofrecido y mantener una estructura organizacional mejor ordenada con misión y objetivos claros.

Podría la Espae convertirse en la primera institución de esta naturaleza en conseguir este tipo de certificación lo que incrementaría su prestigio.

Ventas Personales

- Creación o contratación de una fuerza de ventas idónea para cubrir las necesidades de la Espae y sus clientes. Dentro de esta estrategia se encontraría la necesidad de capacitar al personal en general, en la filosofía de servicio al cliente e implantar mecanismos de medición y control del grado de satisfacción del cliente en cuanto a su atención.
- Implementar el telemarketing para la concertación de visitas de los vendedores aumentando de esta forma su cobertura de mercado.

Promoción de ventas

- Ofrecer servicios en el campus tales como: correo electrónico, teléfonos públicos, internet, cajeros automáticos, bar ejecutivo, televisor con cable, salón de lectura especializada con revistas y periódicos internacionales. Mejorar sustancialmente las instalaciones deportivas en especial si se va a tener un programa a tiempo completo.
- Convendría sectorizar las instalaciones a fin de evitar el contacto con estudiantes de otros programas como economía. Además el uso de los parqueaderos debería ser dividido para garantizar el servicio a los estudiantes de la Espae. Sería importante incluso habilitar otra puerta de acceso con una presentación adecuada a una escuela de postgrado de alto nivel. (Podría ser del lado de la calle Rocafuerte).

- Mejora de las ayudas didácticas de cada salón. Instituir que cada profesor prepare su material de clase y no se limite a copiar información de otros programas y en especial del Incae. Además toda la información deberá estar disponible desde el primer día de clase.
- Crear material de apoyo de alta calidad tales como brochures , informativos, carteleras, etc. También se deben promocionar souvenirs tales como plumas, camisetas, calcamónías, ceniceros, con el logotipo de la Espae.
- Mantener becas para los estudiantes más destacados y tratar de atraer a los mejores profesionales de las diferentes universidades.
- Preparar videos promocionales de los diferentes programas con enfoque en los beneficios que obtendrá el estudiante al convertirse en usuaria de la Espae.
- Crear un programa de educación a distancia usando la comunicación satelital como forma innovadora de capacitación.

Relaciones Públicas

- Fortalecer las relaciones públicas a través de:
 - ♣ La creación de un “Lobby” de personalidades empresariales que ayuden a la Espae en la consecución de apoyo financiero empresarial.
 - ♣ Crear una bolsa de trabajo para la promoción de graduados.

- ♣ Convertir a la Espae en un organismo de opinión en temas del acontecer nacional relacionados con su actividad.
- ♣ Mejorar las comunicaciones con los ex-alumnos y fomentar su integración de tal forma que los profesionales de mayor éxito actúen como factor multiplicador.

7- BIBLIOGRAFIA

- ⇒ Alessandra T., Cathcart J., Monoky J. (1992). Sea su propio gerente de ventas. Mc. Graw Hill. 1ra. edición
- ⇒ Baptista P., Fernandez C., Hernandez R. (1991). Metodología de la investigación. Mc. Graw Hill. 1ra. edición.
- ⇒ Drucker P. (1994). La sociedad Postcapitalista. Editorial Norma. 1ra. edición.
- ⇒ Graham J. (1992). Marketing Magnético. Ediciones Diaz de Santos. 1ra. edición.
- ⇒ O'Shaughnessy J. (1991). Marketing Competitivo. Ediciones Diaz de Santos. 2da. edición.
- ⇒ Pae/Espol. (1992). Informe de Actividades 1989-1992. Imprenta Espol.
- ⇒ Porter M. (1987). Ventaja Competitiva. Editorial Continental. 1ra. edición.
- ⇒ Stanton W., Etzel M., Walker B. (1993). Fundamentos de Marketing. Mc. Graw Hill. 9na. edición.
- ⇒ The MBA Course Directory. (1995). Which business qualification?. Burlington Press. 12da. edición.
- ⇒ Garza S. (1995). Mercadotecnia de servicios y planeación de mercados. ITESM. 1ra. edición.