



## CASO DE ESTUDIO

Instituto Interamericano de Informática

Cierta tarde se reunieron en la sala de juntas los futuros socios para discutir la viabilidad del nuevo proyecto. La emotividad se sentía en el lugar, pues se trataba de un grupo de profesionales talentosos que por sus habilidades se les consideraba como un grupo de expertos en los campos de la mercadotecnia, las finanzas y la educación. Eran visibles la ansiedad, la ilusión y el deseo de concretar y definir el mercado que atacaría la nueva empresa. El ambiente que reinaba en la sala era alegre y de júbilo, situación que se incrementaba por los comentarios a los recientes cambios a la ley fiscal que ahora autoriza deducibles a las escuelas de computación y la posibilidad de formar una sociedad anónima con sólo dos socios, en lugar de los cinco que antes se requerían. Esto les evitaba tener que buscar alguna persona externa para lograr aquel número, condición que suele tener ciertos inconvenientes, aunque a veces permite conseguir el capital, la experiencia y hasta el entusiasmo que un proyecto como éste requiere, situación que conocían bien los socios de la naciente organización.

El objetivo de la reunión es discutir el posicionamiento que debe tener la nueva empresa, a fin de identificar el segmento donde debe enfocar su operación y definir los recursos y esfuerzos necesarios para desarrollarla.

Para algunos de los consejeros es muy atractivo enfocarse en el segmento masivo, mientras que para otros parece mejor ser selectivos, sin embargo, no era muy clara la postura definitiva a seguir, debido a que ambos puntos de vista tienen factores a favor y en contra.

Desde principios de los años 80, los ahora miembros del consejo de esta compañía se han dedicado a la enseñanza, capacitación, asesoría y programación de computadoras, lo mismo en diversas universidades que en empresas públicas y privadas.

A inicios del 2010, decidieron reunirse para constituir una empresa dedicada a ofrecer estos servicios, aprovechando el conocimiento y experiencia que habían desarrollado en más de una década. Para ello organizaron el material con que contaban (tanto el didáctico como los manuales de capacitación y programas de cómputo para la educación) así como las ideas que habían desarrollado para ofrecer este servicio con un enfoque que resultara novedoso, atractivo, eficiente y que garantizara el buen aprovechamiento por parte de los posibles clientes.

Dedicaron varias sesiones a discutir la experiencia individual obtenida a través de los años de trabajo. Al cabo de dichas sesiones llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El mercado está demasiado competido (varios cientos de “escuelas” e “institutos” de computación). La instrucción se realiza mediante un sistema tradicional (entendido como tener un profesor dando clase en un aula con pizarrón). Los grupos suelen ser de 40 o 50 personas y cada escuela tiene un centro de cómputo para todos sus alumnos (lo cual obliga al estudiante a reservar tiempo para realizar su práctica)
2. Muchas de estas escuelas e institutos en realidad no ofrecen un buen servicio: por ello los estudiantes cambian de escuela con frecuencia. (las quejas más comunes de estos

alumnos son “falta de seriedad”, “capacitación inadecuada” o “curso muy teórico, con poca práctica”). Esta situación se presenta lo mismo entre estudiantes aislados que en algunas empresas que contrataron el servicio de capacitación en dichos institutos. (Estos comentarios los encontraron con insistencia).

3. El estudiante típico de esta clase de escuelas es el joven entre 15 y 25 años, soltero, por lo general sin estudios profesionales (muchos estudian estos programas por no haber sido aceptados en preparatoria o universidad).
4. Al estudiante le gusta recibir una instrucción más práctica (en la computadora) que teórica (en el salón de clases).
5. En los cursos para empresas (ejecutivos y secretarias) la instrucción debe darse en grupos pequeños y con un alto contenido práctico, por lo tanto, la parte teórica (operación de sistemas de cómputo, programación, etc.) debe manejarse en forma muy superficial, ya que a estos estudiantes les importa más aprender a operar una computadora para resolver problemas de trabajo que entender los principios por los que la computadora llega a un resultado.
6. Los programas de educación básica (primaria y secundaria) ya incluyen cursos de computación en varias escuelas del país, no obstante, los profesores de esos niveles todavía no están preparados para coordinar e impartir esas materias, de ahí que muchas veces la instrucción dada en esos niveles es poco práctica y deja una experiencia de escasa utilidad para que los estudiantes resuelvan sus problemas escolares
7. Hace poco, algunas escuelas de cómputo emprendieron campañas de publicidad en la televisión, en horarios vespertino y nocturno, así como en la radio (este último es el medio más empleado).
8. Algunos estudiantes universitarios buscan reforzar sus conocimientos de cómputo en estas escuelas, debido a que han observado que en el campo profesional se demandan personas con conocimientos de cómputo.

Competencia actual. Las empresas operando en este mercado se pueden dividir en dos grandes categorías:

- **Masivas.** Por lo general se ubican cerca de medios de transporte colectivo, como estaciones del metro, o terminales de autobuses, con grandes anuncios luminosos. Ofrecen una carrera técnica con duración aproximada de un año (tipo programador analista) bajo un sistema de enseñanza tradicional (profesor que imparte clase en aula con pizarrón), para grupos desde 30 hasta 50 alumnos. Cuentan con varios salones (de cinco a 10), operan desde las siete de la mañana hasta las nueve de la noche y tienen un centro de cómputo para toda la escuela (entre 30 y 60 computadoras personales). Ofrecen volantes (a una tinta) a los usuarios de las estaciones del Metro y colocan anuncios (por lo general a dos tintas) en medios de transporte público (autobuses). Cobran por anticipado una cantidad semanal (entre 10 y 12 dólares por alumno por semana) y a usar el equipo de cómputo (una hora por reservación y una reservación por día, aunque se puede quedar más tiempo si al término de su hora hay disponibilidad de equipos).

- **Selectivas.** Suelen estar ubicadas como parte de otra corporación (un fabricante de equipo de cómputo o distribuidor de software), tal como subsidiaria o división de capacitación, etc., por lo general no se localizan en lugares de alto tránsito de gente. Su presencia y aspecto es formal. Los grupos son reducidos (de 10 a 30 personas) y cuentan con pocos salones (de tres a seis). Operan desde las siete de la mañana hasta las ocho de la noche. Envían cartas al departamento de recursos humanos de las empresas para ofrecer sus servicios y hacen alguna publicidad en revistas ejecutivas y/o especializadas, dirigidas a ejecutivos medios y secretarias. En las misivas destacan la importancia de capacitarse en informática, como un complemento a las habilidades del ejecutivo moderno. Ofrecen programas de capacitación concretos (Windows, Excel, internet y otros) no generales (técnico programador) con duración de 15 a 25 horas, impartidos en una o dos semanas. Algunos otros ofrecen licenciaturas en informática y diseño gráfico.

**Opciones de posicionamiento.** El posicionamiento para la nueva empresa debe quedar definido en esta junta, pero no hay elementos concretos para definir el sitio exacto y, en consecuencia, tampoco los aspectos ligados a esta definición, tales como el tipo de instalación, enfoque comercial, clase de servicio, etc. Uno de los inversionistas prefiere la opción de posicionamiento masivo “pues tiene un alto flujo de efectivo, menores costos de instalación (ya que no se requiere de algo “elegante”), pero necesita una muy intensa promoción masiva, además, está muy competido”.

Otro de los consejeros sugiere: “enfocarse al aspecto selectivo, lo que implica un mejor flujo de efectivo pero ofrece una mayor rentabilidad por curso, además de que es poco competitivo y requiere menor esfuerzo de promoción aunque mejor dirigido. También esta alternativa implica un mayor costo de “arranque”, pues la instalación requiere mayor inversión.

Dentro de los esfuerzos por tratar de llegar a una conclusión es necesario analizar todos los elementos que pueden ayudar a la decisión final.

La decisión tiene que tomarse de inmediato debido a que los permisos de las autoridades, así como la constitución de la empresa y la cuantificación de la inversión requerida para el proyecto dependen del posicionamiento seleccionado. Además, por fin se tienen concertadas las citas con las autoridades para realizar estos trámites durante la semana siguiente, por lo que el tiempo es apenas suficiente para requisitar los formatos apropiados y preparar el material que se les presentará para lograr dicha autorización.