

308917



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERIA**  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"ANALISIS Y PROPUESTAS PARA  
EFICIENTAR LA GESTION DE UN  
INSTITUTO DE IDIOMAS"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**  
**AREA: INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A :**  
OSCAR <sup>Enrique</sup> CARBONELL LOPEZ

DIRECTOR  
ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<b>Índice</b>	<b>página</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2 Problemática</b>	<b>6</b>
2.1 Descripción de la empresa	6
2.2 Balancear la capacidad instalada	9
2.3 Revisión de la estructura de costos	11
2.4 Sensibilidad de la demanda a diversos factores	11
2.5 Posicionamiento de la empresa respecto a la competencia	11
2.6 Eficiencia de los recursos invertidos en el negocio	12
<b>3 Estudio de inteligencia</b>	<b>13</b>
3.1 Segmentación y características del cliente	13
3.2 La competencia	19
3.2.1 Importancia de analizar a la competencia	19
3.2.2 Ubicación de Interlingua en su marco de competencia	19
3.2.3 Características específicas de la competencia	22
3.3 Sensibilidad a la demanda	40
3.4 Punto de contribución marginal positiva en número de alumnos por grupo	46
3.4.1 Características generales de la operación de Interlingua	46
3.4.1.1 Tipos de cursos	46
3.4.1.2 Duración de los estudios	47
3.4.1.3 Precio de los cursos	47
3.4.1.4 Sueldo de los profesores	47
3.4.2 Terminología empleada	48
3.4.3 Forma actual de operación	48
3.4.4 Análisis de la contribución marginal por curso	49
3.5 Diagnóstico de la generación económica operativa (GEO)	54
3.5.1 Introducción e importancia del GEO	54
3.5.2 ¿Cómo se calcula el GEO?	57
3.5.3 $GEO = 0$ , El verdadero punto de equilibrio	59

3.5.4 El GEO en Interlingua	60
<b>4 Propuestas</b>	<b>67</b>
4.1 Introducción	67
4.2 Objetivos	69
4.3 Propuestas promocionales y de nuevos productos	70
4.3.1 Recomendaciones para captar estudiantes	70
4.3.1.1 Promoción directa en escuelas	70
4.3.1.1.1 Costo de la recomendación	71
4.3.1.1.2 Beneficio de la recomendación	72
4.3.1.1.3 Metodología	73
4.3.2 Recomendación para captar empleados	73
4.3.3 Recomendación para captar amas de casa	74
4.3.4 Recomendación para captar niños	74
4.3.5 Recomendación para captar ejecutivos	75
4.3.6 Recomendación para captar profesionistas	75
4.4 Propuestas publicitarias	75
4.5 Propuestas operativas	76
4.5.1 Beneficio esperado	76
4.6 El GEO como control de la gestión y evaluación de resultados	77
<b>5 Conclusiones</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>115</b>

## **I Introducción**

Con la entrada de México al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, el dominio del Inglés ha pasado de ser una herramienta competitiva, a un elemento sin el cual no se compete. Desde el punto de vista personal, anteriormente el que dominaba dicho idioma, tenía mejores oportunidades de ascender en su trabajo, hoy, el que no lo habla, tiene altas probabilidades de perder su trabajo. Y desde el punto de vista empresarial, es evidente que el idioma universal de los negocios es el inglés por lo que las organizaciones como un todo, deben estar preparadas para afrontar dicha situación.

Lo anterior ha generado un gran interés por penetrar en el mercado de la enseñanza del Inglés en nuestro país y el número de competidores está aumentando considerablemente.

Dada la relevancia de los eventos citados, es vital que las empresas dedicadas a esta actividad, tengan un sistema de planeación flexible, dinámico y sensible a los cambios del ámbito socioeconómico y político. Por lo que es necesario contar con herramientas adecuadas para ello como lo son:

**Análisis del Cliente:** hay que saber quién es, qué características presenta, a qué segmento pertenece, qué necesidades tiene. Para ver en qué medida se está satisfaciendo dichas necesidades y actuar para mejorar en los puntos que no lo esté logrando.

**Análisis de la Competencia:** es muy importante saber quién es la competencia, qué fuerzas tiene y cuál o cuáles son sus debilidades para poder atacarlas. En un entorno cerrado como en el que se vivía, los principales institutos dedicados a enseñar inglés, estaban más o menos

bien posicionados y había mercado para todos, por lo que analizar a la competencia, no era algo urgente, sin embargo hoy con la entrada de escuelas extranjeras, y una importante contracción del poder adquisitivo, hay que saber qué factores hacen que el cliente los prefiera a ellos.

Análisis de la Operación del Negocio: así como es importante saber qué hace la competencia, es imprescindible conocer perfectamente todo el sistema operativo de la empresa y esto abarca la estructura de costos, los procesos de información, las fuentes de financiación, los planes de estudio, capacitación y selección de profesores y de personal en general, etc. En la medida que se conoce lo anterior, se estará en mejores condiciones de plantar frente a la competencia. Lo anterior parece obvio y es algo que todo director debería de conocer, pero aunque antes había mercado para todos y se operaba de la forma como se había hecho durante muchos años sin mayor dificultad, hoy esto ha cambiado y el que pretenda operar igual que antes será de los primeros en salir del mercado.

## 2 Problemática

### 2.1.- Descripción de la Empresa

Interlingua, es una empresa cuya única actividad es la enseñanza del inglés, y lo ha hecho durante 20 años. Nace siendo una empresa familiar y se mantiene de esta forma, con mucho éxito, hasta 1992 en que se vende a un grupo industrial. Y es a partir de este momento que se profesionaliza la dirección de la empresa (al hablar de profesionalización de la empresa no se pretende dar a entender que antes se administraba mal y ahora bien, sino que a partir de este momento el director general es una persona ajena al control de la tenencia accionaria)

Actualmente cuenta con trece sucursales que se reparten de la siguiente forma:

8 en la Ciudad de México

2 en Guadalajara

1 en Puebla

1 en San Luis Potosí

1 en Aguascalientes.

Hoy en día Interlingua tiene 8,462 alumnos, cifra muy variable ya que la mayoría de los cursos duran uno o dos meses, lo que genera una alta estacionalidad ya que en diciembre, por ejemplo, dicha cifra baja a 4,500 alumnos aproximadamente y en marzo, se logra llegar a cifras muy cercanas a 9,000 alumnos. La demanda de esta empresa tiene una gran



correlación con los periodos vacacionales, sobre todo diciembre y Semana Santa, ya que en el verano se logra atenuar esta efecto mediante cursos intensivos para niños.

El programa de estudios "tradicional" de Interlingua cuenta con 17 niveles y están divididos en:

6 niveles básicos

5 niveles intermedios

6 niveles avanzados

Cada nivel se puede cursar en los siguientes planes:

**Semi-intensivo:** consiste de 1:30 hrs. por sesión, de lunes a viernes, se avanza un nivel mensualmente y el precio es de N\$ 570 en horas "pico" y de N\$ 550 durante el resto del día.

**Intensivo:** son 3:00 hrs. por sesión, de lunes a viernes, se avanza un nivel cada dos semanas y el precio es de N\$890 en todos los horarios.

**Sabatino:** son 6:30 hrs. los sábados, se avanza un nivel cada mes y el precio es de N\$550.

Bi - mensual: son sesiones de 1:30 hrs. dos veces por semana. se avanza un nivel cada dos meses y el precio es de N\$ 480.

Además de lo anterior, existen cursos especiales, como lo son: el curso de preparación del TOEFL, cursos de verano para niños entre 6 y 12 años, cursos en empresas para ejecutivos y el "Business Communication".

En todas las sucursales, se imparten sesiones desde las 7:00 a.m. hasta las 9:00 p.m. de lunes a viernes y de 7:00 a 15:00 hrs. los sábados.

Los grupos están formados por un mínimo de 5 alumnos y un máximo de 12 con el objeto de que la atención sea lo más personalizada posible. Cada grupo tiene asignados a dos profesores que imparten las sesiones de manera alterna para que los alumnos se acostumbren a escuchar diferentes acentos. El material didáctico está constituido por dos elementos básicos, que son:

Un libro por nivel

Un audio cassette

Y en los niveles avanzados un libro de lectura que sirve para tres niveles.

Para aprobar cada nivel, es necesario presentar diariamente la tarea que se dejó la sesión anterior, aprobar un examen parcial a la mitad del curso y el examen final. Dichos exámenes.

en los niveles básicos e intermedios son únicamente por escrito y en los niveles avanzados, son orales y por escrito.

Al finalizar los estudios en Interlingua, se entrega un diploma que no cuenta con ningún reconocimiento específico de la SEP o de alguna embajada, sin embargo, esto no representa ningún problema ya la escuela tiene un gran prestigio y es precisamente el mercado quien otorga el reconocimiento más importante.

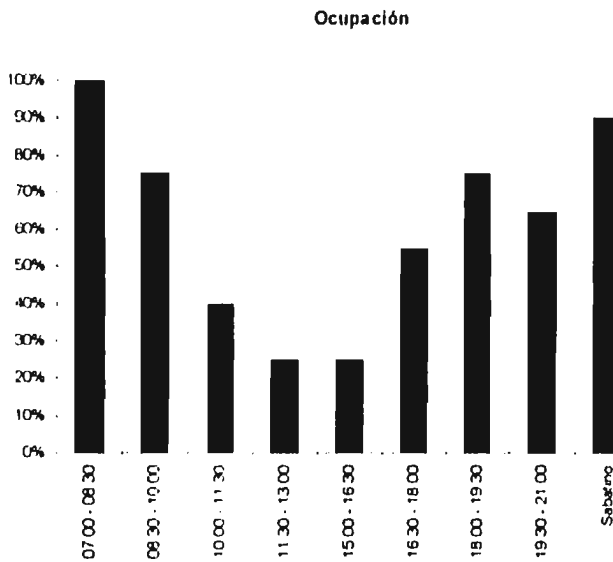
Hablar de la problemática de una empresa como esta, es difícil, ya que aparentemente genera rendimientos interesantes, está muy bien posicionada en el mercado, el nivel académico es bueno y está bien administrada, sin embargo ante los cambios ocurridos en el entorno, mismos que ya se comentaron en su oportunidad, es necesario replantearse prácticamente todo el negocio, pero esto resulta ser muy ambicioso para efectos de esta tesis, por lo que se va a concentrar en algunos puntos concretos que la dirección general planteó como los más urgentes y son los siguientes:

## **2.2.- Balancear la capacidad instalada**

Interlingua presenta un problema muy concreto en este sentido y es que en los horarios que van de las 7:00 a las 9:00 a.m., las instalaciones están ocupadas al máximo de su capacidad e incluso mucha gente se queda sin poder inscribirse en estos horarios, que a partir de ahora se llamarán "horarios pico". La curva de ocupación cae a partir de las 9:00 de la mañana hasta tocar fondo durante el medio día (11:30 a 13:00 hrs.), repunta en la tarde y finalmente en la

noche (16:30 a 21:00 hrs.), alcanza nuevamente ocupaciones interesantes, pero no llega a saturarse, como se puede observar en la gráfica 1.

Gráfica 1



La dirección general está consciente de que dicha gráfica de ocupación es algo obvio, ya que mucha gente trabaja; sin embargo, si es posible suavizar la caída de la curva y el director quiere propuestas al respecto.

Para lograr lo anterior, es necesario conocer la composición de los clientes de Interlingua para que por un lado, se puedan identificar a los segmentos que estén ocupando horarios

pico y que por sus características puedan ser desplazados a otros horarios, con el objeto de liberar capacidad de las 7:00 a las 9:00 a.m., dejando menos gente sin inscribirse, y por otro, ver qué características tienen los clientes que están estudiando en los horarios de más baja ocupación para poder realizar esfuerzos promocionales con este segmento.

El análisis de las características del cliente, abarca gran parte de la presente tesis y con base en los resultados obtenidos, se presentan propuestas al respecto en la sección correspondiente.

### **2.3.- Revisión de su estructura de costos**

La empresa tiene la política de no abrir ningún grupo con menos de cinco alumnos pues se piensa que no es económicamente rentable pero ya se verá en el capítulo 4 si esto es verdad.

### **2.4.- Sensibilidad de la demanda a diversos factores**

Interlúgia tiene una inquietud muy grande por ver cuáles son los factores que tienen una mayor correlación con la demanda de la empresa y ver de qué forma se puede explotar esto para captar más alumnos.

### **2.5.- Posicionamiento de la empresa respecto a la competencia**

Dado todo lo que se comentó sobre el entorno; otra gran preocupación de Interlúgia, es saber: ¿qué características tiene la competencia?, ¿cuáles son sus fuerzas?, ¿cuáles sus

debilidades?, así como las suyas propias ya que es imprescindible conocer lo mejor posible a los competidores.

Para lo anterior se realizó un estudio que se presenta en el capítulo 4.

## **2.6.- Eficiencia en el uso de los recursos invertidos en el negocio**

La Dirección General está muy interesada por conocer de una forma objetiva y consistente, el rendimiento que se está generando a los recursos invertidos en el negocio en general y en cada sucursal en particular, para ver en primer lugar si esto es negocio: qué sucursales lo son, cuales no y poder tomar decisiones al respecto. Ya se mencionó que Interlingua tradicionalmente ha obtenido buenas utilidades, pero si esto no se compara contra los recursos invertidos, dice muy poco. Además las finanzas tradicionales se han enfocado mucho en el último renglón del estado de resultados, y a este nivel se pierde de vista que tanto de la utilidad neta (perdida) se obtiene por la buena operación del negocio como tal y que tanto se obtiene por la forma de financiarse o debido a la habilidad del fiscalista, por ejemplo. Después de realizar un análisis de la empresa en este sentido, se pretenderá llegar a unirlo con la remuneración de cada director de sucursal, es decir, ver qué recursos tienen invertidos en la sucursal, fijar metas de rendimiento y finalmente premiar o castigar económicamente al director en base al cumplimiento de dichas metas.

### **3 Estudio de inteligencia**

En el presente capítulo, se irá realizando el análisis de puntos relevantes para poder dar recomendaciones concretas a la problemática planteada en el capítulo anterior.

#### **3.1.- Segmentación y características del cliente**

Como ya se mencionó, para poder realizar propuestas al respecto, es necesario conocer al cliente, segmentarlo y posteriormente ver cuál es la composición de dichos segmentos en cada horario.

Para lo anterior, se realizó una encuesta, misma que aparece en el anexo 1, y se corrió entre todos los alumnos de Interlingua. A partir de los resultados arrojados, se identificaron básicamente siete segmentos, aunque cabe recordar que una población determinada se puede segmentar por un número casi infinito de características, sin embargo, los que aquí se presentan son adecuados para el presente estudio y son los siguientes:

#### **Ejecutivo**

Son normalmente gerentes, directores, comerciantes o profesionistas independientes.

Si tienen dependientes económicos su sueldo es mayor a N\$ 10,000 mensuales.

Si no tienen dependientes económicos, su sueldo es mayor a N\$ 5,000 mensuales.

Estudian inglés por superación personal o profesional, pero consideran que no es indispensable para ellos.\*

\* Algunos comentarios están basados en entrevistas realizadas con alumnos pertenecientes a este segmento, ya que no se pueden inferir directamente de la encuesta.

## **Profesionista Empleado**

Se dividió en:

- a.- Profesionistas Empleados con dependientes económicos
- b.- Profesionistas Empleados sin dependientes económicos

Lo anterior se debe, a que aún siendo el mismo segmento, presentan características diferentes

### **a.- Profesionistas Empleados con dependientes económicos**

La mayoría son profesionistas empleados que ocupan mandos medios en las empresas.

Tienen gran necesidad de aprender inglés, porque de no hacerlo, les puede costar el trabajo.

A la gran mayoría les apoya la empresa con sus estudios.

En lo que a sueldo se refiere, aproximadamente la mitad tiene un sueldo inferior a N\$5,000 y la otra mitad lo tiene inferior a N\$10,000.



#### **b.- Profesionistas Empleados sin dependientes económicos**

También tienen mucha necesidad de aprender inglés, pero al no tener dependientes económicos, ésta no es tan grande como la de los anteriores. En varios de este segmento entra como motivador la necesidad de estatus.

Tienen ingresos entre N\$ 1,000 y N\$ 5,000

A diferencia de los anteriores la mayoría son mujeres.

Una parte importante de ellos estudia otra cosa.

#### **Empleados**

Son secretarias, empleados administrativos y empleados operativos.

La gran mayoría tienen ingresos inferiores a N\$ 3,000

El inglés lo estudian para tener mejores oportunidades de desarrollo, incluso algunos lo ven como otra carrera. Normalmente no está en juego su trabajo.

Algunos estudian otra cosa.

La mayoría son mujeres.

#### **Estudiante**

Para este segmento se considera estudiante a los que únicamente estudian, ya que son gente que tiene mayor flexibilidad de horarios y es un segmento que puede ser muy útil para suavizar la curva de ocupación de Interlingua; así pues, a los estudiantes que trabajan se les considera dentro del segmento de profesionistas empleados o de empleados según sea el grado que estén cursando.

Son mayores de 15 años.

La mayoría son estudiantes de licenciatura o preparatoria.

### **Niños**

Son menores de 15 años.

Los padres pagan la colegiatura.

Cursan primaria o secundaria.

Proviene de familias de ingresos medios o altos.

### **Amas de casa**

Este segmento se refiere a las personas que no estudian, tampoco trabajan y se les llamó "Amas de Casa" por ser la mayoría.

Los padres o esposos pagan la colegiatura.

Estudian inglés como pasa - tiempo o necesidad de estatus.

Son de clase media alta hacia arriba.

Aunque ya se mencionó en algunos segmentos, vale la pena recordar que éstos no están integrados únicamente por los elementos que indica el nombre, ya que esta clasificación fue el resultado de un proceso de intersecciones de la base de datos recogida con la encuesta y se asignó el nombre más representativo para cada segmento. Como se mencionó en el caso de las "Amas de Casa", en donde un hombre que lo corrieron de la escuela y sus padres lo

metieron a estudiar inglés, resulta miembro de este segmento, sin embargo son tan pocos que se asignó el otro nombre por ser el más representativo.

Las segmentación anterior, dio como resultado una distribución de la siguiente forma:

Profesionistas c/d	20%
Estudiantes	18%
Empleados	18%
Profesionistas s/d	17%
Ejecutivos	15%
Amas de Casa	6%
Niños	6%

El detalle de los gustos y características específicas de cada segmento aparece en el anexo 2.

Por lo que para continuar con el análisis, se concentrará únicamente en el perfil general que arrojó la encuesta, el cual es como sigue:

#### **Perfil del alumno promedio de Interlingua**

- Tiene entre 18 y 39 años en un 56%
- Es profesionista en un 37%
- Tiene ingresos entre NS\$ 3,000 y NS\$ 5,000 en un 54%
- Es mujer en un 54%

- Es soltero, en un 70%
- Estudia algo, aparte del inglés, en un 51%
- Cursa los niveles básicos, en un 48%
- Viene a cursos semi-intensivos, en un 62%
- Toma clases de 7:00 a 8:00 a.m., en un 19%
- El motivo por el cual estudia inglés, es su trabajo, en un 44%
- Paga sus estudios: él mismo, en un 36%; los padres, en un 32%, y la empresa donde trabaja, en un 27%
- Se transporta en coche, en un 57%

Lo anterior permite ubicar rápidamente al alumno de Interlingua en algunas características socioeconómicas relevantes, como que: es de clase media alta, joven, soltero, una población de hombres y mujeres muy balanceada, etc. Y por otro lado, también se puede identificar que el curso con más éxito es el semi-intensivo; se comprueba que el horario más saturado es el de 7:00 a 8:30 a.m. y que la gran mayoría estudia los cursos básicos. Sobre este punto es importante mencionar que se espera un cambio en un futuro próximo ya que hasta ahora la mayoría de la gente se conformaba "con poder pedir una coca cola en San Antonio" y una vez que hablaba un inglés básico dejaba de estudiar, sin embargo, por todas las razones comentadas en el capítulo referente al entorno, esto ya no es suficiente y prueba de ello es que las empresas han pasado de pagar la colegiatura del 5% de los alumnos en 1992 al 27% actual.

## **3.2 La competencia**

### **3.2.1 Importancia de analizar a la competencia**

Este punto es fundamental para entender cuáles son las características del mercado de institutos dedicados a la enseñanza de idiomas en general y del inglés en específico. Si se pierde de vista a la competencia, la calidad de la toma de decisiones bajará considerablemente, ya que si no se toma a la competencia en cuenta para fijar precios, se puede quedar fuera de mercado, así también se puede decidir atacar un segmento que está totalmente dominado por algún competidor y por no conocer sus fuerzas y debilidades hay gran posibilidad de fracasar.

La razón principal por la que se realiza este análisis, es para poder ubicar a Interlingua en el mercado y posteriormente hacer recomendaciones congruentes con lo que aquí se encuentre.

### **3.2.2 Ubicación de Interlingua dentro de su marco de competencia**

Hablar sobre cuál es la competencia de Interlingua, resulta muy difícil, ya que hay una gran diversidad de competidores, según el punto de vista que se quiera analizar. Para ubicarse vale la pena la comparación en cinco grandes rubros por los cuales se compite en la enseñanza de idiomas, y estos son:

- Precio: las escuelas que compiten por precio, normalmente van por grandes volúmenes de alumnos y la calidad es mala.

- Calidad: los que compiten por calidad, normalmente tienen precios altos.
  
- Rapidez: las que compiten por rapidez, son las que ofrecen aprender inglés rápidamente y en general la calidad es mala.
  
- Enfoque: con enfoque, se refiere a la diferenciación que le dan a su producto, por ejemplo, hay escuelas que están enfocadas totalmente al mercado de ejecutivos, a dar clases particulares o a los niños.
  
- Método: esto es por las características del método que usan y es otro tipo de diferenciación, como puede ser, que le den mucha fuerza a la gramática o a la conversación.
  
- Prestigio: esto habla del reconocimiento que el mismo mercado les da.

El problema es que ninguna de las escuelas es un competidor químicamente puro en alguno de los rubros anteriores, por lo que será más fácil ubicar a Interlingua la tabla 1.

Para construir dicha tabla se tomó una muestra que encierra a las principales escuelas del mercado y cada uno de los rubros por los cuales se compete se clasificaron con una puntuación que va del 1 al 5, donde el # 5 representa: el precio más alto, la mejor calidad, la mayor duración y el mejor prestigio. Con volumen se refiere al número de alumnos y viene expresado en miles.

Tabla I

Ubicación de la Empresa en su Marco de Competencia

<b>Interlingua</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">5 a 9 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio				X		Calidad					X	Duración			X			Prestigio					X	Volumen	5 a 9 mil					<b>Anglo - M.</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">5 a 8 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio				X		Calidad					X	Duración				X		Prestigio					X	Volumen	5 a 8 mil				
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio				X																																																																							
Calidad					X																																																																						
Duración			X																																																																								
Prestigio					X																																																																						
Volumen	5 a 9 mil																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio				X																																																																							
Calidad					X																																																																						
Duración				X																																																																							
Prestigio					X																																																																						
Volumen	5 a 8 mil																																																																										
<b>CISL</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">0,1 a 0,3 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio		X				Calidad						Duración				X		Prestigio	X					Volumen	0,1 a 0,3 mil					<b>Q. Learning</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">3 a 5 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio	X					Calidad	X					Duración				X		Prestigio		X				Volumen	3 a 5 mil				
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio		X																																																																									
Calidad																																																																											
Duración				X																																																																							
Prestigio	X																																																																										
Volumen	0,1 a 0,3 mil																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio	X																																																																										
Calidad	X																																																																										
Duración				X																																																																							
Prestigio		X																																																																									
Volumen	3 a 5 mil																																																																										
<b>English F.</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">0,2 a 0,4 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio		X				Calidad						Duración	X					Prestigio		X				Volumen	0,2 a 0,4 mil					<b>Berlitz</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">1 a 2 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio					X	Calidad					X	Duración					X	Prestigio					X	Volumen	1 a 2 mil				
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio		X																																																																									
Calidad																																																																											
Duración	X																																																																										
Prestigio		X																																																																									
Volumen	0,2 a 0,4 mil																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio					X																																																																						
Calidad					X																																																																						
Duración					X																																																																						
Prestigio					X																																																																						
Volumen	1 a 2 mil																																																																										
<b>Hamer S.</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">0,1 a 0,2 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio		X				Calidad		X				Duración	X					Prestigio	X					Volumen	0,1 a 0,2 mil					<b>Harmon H.</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">15 a 20 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio		X				Calidad	X					Duración	X					Prestigio		X				Volumen	15 a 20 mil				
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio		X																																																																									
Calidad		X																																																																									
Duración	X																																																																										
Prestigio	X																																																																										
Volumen	0,1 a 0,2 mil																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio		X																																																																									
Calidad	X																																																																										
Duración	X																																																																										
Prestigio		X																																																																									
Volumen	15 a 20 mil																																																																										
<b>Britania</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">0,5 a 0,8 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio	X					Calidad		X				Duración			X			Prestigio	X					Volumen	0,5 a 0,8 mil					<b>Glen</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volumen</td> <td colspan="5">0,05 a 0,15 mil</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Precio				X		Calidad			X			Duración			X			Prestigio			X			Volumen	0,05 a 0,15 mil				
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio	X																																																																										
Calidad		X																																																																									
Duración			X																																																																								
Prestigio	X																																																																										
Volumen	0,5 a 0,8 mil																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																						
Precio				X																																																																							
Calidad			X																																																																								
Duración			X																																																																								
Prestigio			X																																																																								
Volumen	0,05 a 0,15 mil																																																																										

Viendo la tabla anterior se puede concluir que el competidor que más similitud tiene con Interlingua, es el Anglo Mexicano de Cultura, sin embargo, no hay que perder de vista a las otras instituciones, ya que hay escuelas como Harmon Hall que por su rapidez y precio, nos quitan muchos alumnos, al menos temporalmente, ya que la calidad es baja. Y hay otras escuelas como lo es el caso de English First la cual es una escuela inglesa que goza de gran reconocimiento a nivel internacional y entró a México hace menos de un año por lo que aparentemente no representa competencia, pero hay que tener mucho cuidado con ella.

### **3.2.3 Características específicas de la competencia**

Esta sección consta de un análisis particular de cada una de las principales empresas del mercado. Con esto se pretende resaltar las fuerzas y debilidades de cada una de ellas, para convertir sus debilidades en oportunidades y estar conscientes de sus fortalezas ya que son amenazas para Interlingua.

A continuación se verá a cada uno de los principales competidores del mercado particularmente:

#### **Alianza Francesa**

A pesar de que por razones obvias no es competencia directa de Interlingua, es importante mencionar sus características ya que son líderes en su mercado y muy innovadores por lo que muchas ideas se podrían aplicar si se adaptan a Interlingua.



### **Grupos e Instalaciones**

El tamaño de los grupos es en promedio de 12 alumnos y tienen un mínimo de 8. La población total de alumnos está entre 250 y 300. Y cuentan con instalaciones muy buenas para dar clases.

### **Cursos**

a) Tradicional: es intensivo en gramática y el aprendizaje es por medio de libros, el costo es de N\$ 850 al trimestre, se imparte de lunes a jueves con clases de 1:30 hrs.

b) Video: es un curso muy práctico, el material didáctico son videos, la enseñanza de gramática es pobre. sigue los mismos horarios que el anterior y el costo es aproximadamente de N\$ 1,100 al trimestre.

c) Adicionales: imparten cursos adicionales para la gente que cursa un nivel avanzado o ya terminó de estudiar francés. Y estos son:

**Historia de Francia**

**Situación Política de Europa**

**Café Literario**

### **Actividades Diversas**

Cuentan con gran variedad de productos paralelos a los cursos mencionados en el punto anterior. Algunos de los más representativos son:

- Hay permanentemente un ciclo de películas en francés y para los alumnos no tiene ningún costo.
- Dan regalos al inscribirse, como puede ser un libro en francés.
- Publican una revista mensual en francés, la cual toca temas como: moda, política, gastronomía, turismo, etc.
- Con la matrícula de inscripción el alumno participa en la rifa de un viaje a Francia.
- Cuentan con agencia de viajes y organizan muchos "tours" de estudio - turismo a Francia.
- También realizan muchos eventos en conjunto con la Embajada Francesa.

### **Fuerzas**

- Son los líderes de su mercado.
- Tienen mucha relación con la Embajada Francesa, lo que les da un reconocimiento enorme.
- Tienen una gran variedad de productos "paralelos" lo que ha potenciado en gran forma su actividad principal que son los cursos de francés, con lo que logran una gran satisfacción del cliente y además ingresos marginales como lo son las suscripciones a la revista y las ventas de la agencia de viajes.
- Tienen el mejor nivel académico en cuanto a la enseñanza del francés se refiere.

### **Debilidades**

- El mercado que atacan es muy reducido ya que el interés por estudiar francés en México es muy bajo.

### **Instituto Britania**

Es una escuela que tiene muchos años en el mercado, sin embargo tiene grandes deficiencias.

### **Grupos e Instalaciones**

- Manejan grupos grandes (de 20 a 30 alumnos)
- Las instalaciones son malas y muy descuidadas.

### **Cursos**

Manejan 12 niveles y el último es el curso de preparación para obtener el "First Certificated"

- a) Semestrales: son clases de 1:30 hrs. dos veces a la semana y se avanza un nivel al semestre.
- b) Sabatinos: son clases de 3:00 hrs. los sábados y se avanza un nivel al semestre.
- c) Intensivos: son clases de 1:30 hrs. cuatro días a la semana y se avanza un nivel cada siete semanas.

### **Precios**

Cada nivel tiene los siguientes precios:

Curso Semestral: N\$ 600

**Curso Sabatino: N\$ 525**

**Curso Intensivo: N\$ 480**

### **Fuerzas**

Están muy enfocados a niños y tienen una buena participación en este segmento.

La calidad es aceptable.

Los precios son bajos.

La administración es deficiente y para decir esto se basa en que: los folletos promocionales son copias fotostáticas de un documento hecho a máquina, manejan muy pocos horarios, el trato en la empresa es malo y poco formal, etc.

Salvo el curso intensivo, que del nivel más bajo hasta el último, tiene una duración similar al semi - intensivo de Interlingua, los otros son muy lentos, una persona que empieza de cero se tarda cinco años en cubrir todos los niveles.

Es una escuela muy poco reconocida, en el sentido de que casi nadie la conoce.

### **Berlitz**

#### **Grupos e Instalaciones**

Son grupos de máximo ocho alumnos.

También dan un gran número de clases particulares.

Cuentan con muy buenas instalaciones.

### **Cursos**

Son cinco niveles y se avanza un nivel cada seis meses.

Manejan cursos con diferentes duraciones tanto en días de clase a la semana como la duración de cada clase, buscan hacerle "un traje a la medida" a cada alumno, por lo que es muy difícil establecer parámetros en este sentido.

### **Precios**

Por las características mencionadas en el punto anterior, cada curso tiene un costo diferente y es difícil calcularlo, sin embargo el costo por hora es de N\$ 36 aproximadamente, lo que la convierte en la escuela más cara del mercado.

### **Fuerzas**

Tiene un gran nivel académico

Cuenta con trece sucursales en el país, lo que le permite cubrir muchas plazas

Tiene el respaldo de ser una empresa transnacional.

Enseñan varios idiomas.

Y como producto secundario ofrecen servicios de traducción, tanto simultánea como de libros, revistas o artículos. Lo que les genera grandes ingresos adicionales.

### **Debilidades**

Sus precios son muy altos, por lo que el mercado potencial que pueden cubrir es muy reducido.

## **Harmon Hall**

Harmon Hall es la escuela que tiene mayor participación de mercado ya que tiene 60 sucursales repartidas en casi todo el país y por lo tanto tiene un gran número de alumnos.

### **Grupos e Instalaciones**

Manejan grupos de 15 alumnos como máximo.

Utilizan un sistema de franquicias y la calidad en las instalaciones depende mucho de qué franquicia se trate.

### **Cursos**

El programa completo consta de nueve niveles y tienen los siguientes cursos:

- a) Intensivo: son 2:00 hrs diarias y avanzas un nivel por mes.
- b) Normal: son clases de 2:00 hrs. tres veces a la semana y avanzas un nivel cada mes y medio.
- c) Además ofrecen cursos adicionales para la preparación de los siguientes exámenes: Teachers, Proficiency y para el de la B.C.C. de Londres.

### **Precios**

El costo del curso no incluye inscripción ni material y los precios son estos:

La cuota por nivel es de N\$ 490

La inscripción es de N\$ 50 y es única.

El material cuesta N\$ 40 por cada dos niveles.

### **Fuerzas**

Son los líderes del mercado en número de alumnos.

Tienen 60 sucursales.

Los precios son bajos, lo que los hace muy atractivos.

Ofrecen el sistema de aprendizaje más rápido del mercado y esto vende aunque no sirva

### **Debilidades**

Su calidad es muy baja.

No han logrado homogeneizar sus franquicias, ni en cuanto a calidad ni en cuanto a instalaciones

### **Anglo Mexicano**

Esta escuela es reconocida en el mercado como la que tiene el mejor nivel académico, su problema es que era un sistema muy enfocado a la gramática lo que lo hacía muy lento. Sin embargo, hace un año han sacado cursos nuevos con un enfoque más práctico y por lo tanto más rápido. Y como ya se vio en la tabla 1 se han convertido en el principal competidor de Interlingua.

### **Grupos e Instalaciones**

Manejan grupos de más de 20 alumnos.

Cuentan con muy buenas instalaciones.

Tienen 11 sucursales en el país.

## **Cursos**

El sistema consta de 18 niveles y para avanzar cada nivel son necesarias 30 horas de clase.

los cursos que ofrecen son estos:

- a) Active English: cada nivel es de 3 horas a la semana durante 10 semanas.
- b) Rapid English: para avanzar un nivel se necesitan 6 horas a la semana durante 5 semanas.
- c) Express English: son 10 horas a la semana durante 3 semanas.
- d) Curso optativo de conversación.

Aunque sus cursos son de treinta horas por nivel, como los de Interlingua, el aprendizaje es más lento por la forma en como están estructurados los cursos. El Rapid English que podría ser el más comparable con el semi - intensivo de Interlingua, tiene una duración total de 22.5 meses contra 17 de nosotros. Sin embargo, antes se tardaba un alumno entre cuatro y cinco años en cubrir todo el programa, con esta reducción, a pesar de que sigue siendo más lento, han logrado captar muchos más alumnos

## **Precios**

El precio es de N\$ 572 por cada treinta horas de clase no importando el tipo de curso.

Los libros sirven para 3 niveles y cuestan N\$ 70.

## **Fuerzas**

Gozan del mejor prestigio en el mercado.

Tienen la representación oficial de todos los exámenes ingleses, tales como el First Certificated.



Tienen una buena cobertura geográfica.

Al reducir el tiempo de estudios se han colocado como el "rival a vencer" del mercado.

#### **Debilidades**

Prácticamente no tiene debilidades, pero con ganas de buscarle alguna, se podría decir que a pesar de la reducción en tiempo su programa sigue teniendo un fuerte contenido gramatical y es pobre en cuanto a conversación, sobre todo si el alumno no tiene tiempo para asistir al curso optativo. Lo que lo hace poco práctico para una persona que lo que le importa es sobre todo darse a entender rápidamente. Y además sin ser Berlitz, los precios son superiores al promedio del mercado.

#### **Hamer Sharp**

Es una escuela que tiene tres años en el mercado cuyas principales virtudes son: la rapidez, los precios y un enfoque muy práctico, como veremos a continuación.

#### **Grupos e Instalaciones**

Las instalaciones son muy pequeñas pero muy bien puestas, lo que resulta muy atractivo para el que va a pedir informes.

El número de alumnos máximo es de ocho por grupo.

Ofrecen café y galletas sin costo adicional para los alumnos.

## **Cursos**

El sistema consta de 13 niveles, lo que los convierte en uno de los sistemas más rápidos del mercado

Manejan los siguientes cursos

- a) Semi - intensivo: consta de cinco clases a la semana de 1:30 hrs. cada una. Se avanza un nivel mensualmente.
- b) Intensivo: son cinco sesiones a la semana de 3:00 hrs. cada una. Se avanza un nivel cada dos semanas.
- c) Sabatino: son sesiones de 5 00 hrs. los sábados. Se avanza un nivel cada cinco sábados.
- d) Bimestral: son sesiones de 1:30 hrs. dos veces por semana y se avanza un nivel cada dos meses.
- e) TOEFL: al finalizar el último nivel, ofrecen un curso especial para presentar el TOEFL.

Los tres últimos niveles son únicamente de conversación.

También dan clases particulares y van a dar cursos a las empresas.

## **Precios**

Semi - intensivo: N\$ 410

Intensivo: N\$ 780

Sabatino: N\$ 380

Bimestral: N\$ 540 ( al Bimestre )

Manejan inscripción única de N\$ 55

El material cuesta N\$ 44 y sirve para un nivel.

Tienen los mismos precios para cualquier horario o nivel, por lo que la única variante es el tipo de curso.

Y dependiendo de la época del año que se trate, ofrecen descuentos hasta del 20%.

#### **Fuerzas**

Es muy rápido y a pesar de que su calidad es baja, esto vende mucho.

Las instalaciones son muy bonitas, lo que también resulta muy atractivo para los alumnos o las personas interesadas en estudiar inglés.

Más del 50% de sus ingresos provienen de dar clases en las empresas, lo que les da un gran posicionamiento en este segmento.

Sus precios son bajos.

#### **Debilidades**

Son poco conocidos.

La calidad es mala y prueba de ello es que cuando abrieron una sucursal en Plaza Inn, lugar donde Interlingua también tiene sucursal, muchos alumnos se fueron con Hamer Sharp, principalmente por los precios, y regresó la mayoría en menos de tres meses porque no aprendían nada.

## **English First**

A pesar de que entraron a México hace apenas unos meses, esta escuela de origen inglés, goza de un gran prestigio a nivel internacional y puede convertirse en uno de los líderes rápidamente.

### **Grupos e Instalaciones**

Manejan doce alumnos como máximo por grupo.

Las instalaciones están muy bien puestas.

Ofrecen café y galletas sin costo adicional para los alumnos.

En estos momentos tienen únicamente una sucursal en el país y está en la Ciudad de México.

Además de los salones cuentan con un centro de cómputo, el cual utilizan como producto paralelo a las clases, y el objetivo de esto es que los alumnos practiquen en las computadoras lo que ven en las sesiones mediante un "software" de auto - capacitación.

Así mismo, también tienen un laboratorio de conversación y videos. Tanto este punto como el anterior son obligatorios y los alumnos tienen asignados 40 minutos a la semana (dentro de su tiempo de clases) para cada uno de ellos.

El sistema completo consta de 10 niveles.

También organizan muchos viajes de estudio a países anglo parlantes, principalmente a Inglaterra, y a nivel internacional la mayoría de los ingresos de esta escuela proviene de esto.

### **Cursos**

- a) Semi - intensivo: consta de cinco clases a la semana de 1:30 hrs. cada una. Se avanza un nivel mensualmente.
- b) Intensivo: son cinco sesiones a la semana de 3:00 hrs. cada una. Se avanza un nivel cada dos semanas.
- c) Sabatino: son sesiones de 6:00 hrs. los sábados. Se avanza un nivel cada cuatro sábados.
- d) Bimestral: son sesiones de 1:30 hrs. dos veces por semana y se avanza un nivel cada dos meses.
- e) TOEFL: al finalizar el último nivel, ofrecen un curso especial para presentar el TOEFL.

### **Precios**

Semi - intensivo: N\$ 450 en los horarios comprendidos entre las 8:30 y las 18:00 hrs. y N\$ 470 de 7:00 a 8:30 hrs. y de 18:00 a 21:00 hrs.

Intensivo: N\$ 750 en cualquier horario.

Sabatino: N\$ 450

Bimestral: N\$ 405 al bimestre en cualquier horario.

Hay que pagar una inscripción única de N\$ 80.

El material por nivel cuesta N\$ 60.

Hay que pagar un examen de colocación de N\$ 50.

### **Fuerzas**

El laboratorio de idiomas resulta ser muy atractivo cuando alguien va a pedir informes.

Los precios son inferiores a los de Interlingua.

Cuentan con el respaldo, tanto comercial como financieramente, de ser la escuela de inglés más grande del mundo.

Son únicamente 10 niveles, lo que se puede convertir en una desventaja si la calidad no es buena, pero tiene que pasar tiempo para poder hablar de esto ya que la escuela es nueva en México.

#### **Debilidades**

En México casi nadie los conoce.

Solo tienen una sucursal.

El trato que dan a las persona que van a pedir informes es malo.

#### **Converse International School of Languages**

Es una escuela canadiense, que al igual que English First, entro a México hace pocos meses.

Se conoce muy poco sobre su nivel académico y prestigio internacional.

#### **Grupos e Instalaciones**

Tienen únicamente una sucursal, misma que se encuentra en Plaza Galerías en la Ciudad de México.

El sistema consta de 10 niveles.

Manejan un máximo de 10 alumnos por salón.

Las instalaciones están bien presentadas.

El finalizar el último nivel se toma el curso para el TOEFL, y sino se obtiene al menos 550 puntos, hay que regresarse al nivel que sea necesario, sin costo alguno, hasta que se logre dicha puntuación.

### **Cursos**

- a) Semi - intensivo: consta de cinco clases a la semana de 1:30 hrs. cada una. Se avanza un nivel mensualmente.
- b) Intensivo: son cinco sesiones a la semana de 3:00 hrs. cada una. Se avanza un nivel cada dos semanas.
- c) Sabatino: son sesiones de 6:00 hrs. los sábados. Se avanza un nivel cada cuatro sábados.
- d) Bimestral: son sesiones de 1:30 hrs. dos veces por semana y se avanza un nivel cada dos meses.
- e) TOEFL: al finalizar el último nivel, ofrecen un curso espacial para presentar el TOEFL.
- f) First Certificated: al finalizar el último nivel, ofrecen un curso espacial para presentar el First Certificated.
- g) Especificos: imparten un gran número de cursos especificos sobre varios temas como lo son: Leyes, Finanzas, Ingeniería, etc. Lo anterior no quiere decir que den clases de finanzas por ejemplo, sino que están enfocados a capacitar a la gente sobre la terminología en inglés de estas áreas.

Adicionalmente a los cursos citados ofrecen clases privadas y servicios de traducción.

### **Precios**

Semi - intensivo: N\$ 465

Intensivo: N\$ 869 en cualquier horario.

Sabatino: N\$ 465

Bimestral: N\$ 450 al bimestre en cualquier horario.

Los precios no varían en función al horario como en otras escuelas.

Hay que pagar una inscripción única de N\$ 55.

El material cuesta N\$ 90 y sirve para dos niveles.

### **Fuerzas**

Están diversificados en el negocio de traducciones y cursos específicos.

Cuentan con instalaciones muy buenas.

La garantía que ofrecen ayuda a vender.

Sus precios son inferiores a los de Interlingua.

### **Debilidades**

Cuentan con solo una sucursal, la cual tiene un acceso muy difícil ya que a pesar de que el centro comercial donde se encuentra es conocido, la escuela está en un rincón que pasa totalmente desapercibido.

En México casi nadie los conoce.



## **Quick Learning**

Es una escuela que va dirigida a un sector de clase media baja a baja y tiene graves deficiencias como se verá en los siguientes puntos.

### **Grupos e Instalaciones**

Las instalaciones dejan mucho que desear en el sentido estético, de limpieza y descuido.

El sistema consta de trece niveles los cuales tienen una duración de 60 hrs. por nivel lo que sería el equivalente a 26 niveles de Interlingua. Con lo anterior se puede ver que no están haciendo honor a su nombre ya que "Quick" significa rápido.

No enseñan gramática ni dejan tareas, tienen un enfoque sumamente práctico.

Manejan un número máximo de 12 alumnos por grupo

### **Cursos**

Tienen cursos intensivos, sabatinos y bimestrales. Sin embargo, el 95% de su población cursa el intensivo.

- a) Intensivo: son cinco sesiones a la semana de 3:00 hrs. cada una. Se avanza un nivel cada mes.
- b) Sabatino: son sesiones de 6:00 hrs. los sábados. Se avanza un nivel cada ocho sábados.
- c) Bimestral: son sesiones de 3:00 hrs. dos veces por semana y se avanza un nivel cada dos meses.

## **Precios**

**Intensivo:** N\$ 593 en cualquier horario.

**Sabatino:** N\$ 320

**Bimestral:** N\$ 320 al bimestre en cualquier horario.

## **Fuerzas**

Es muy barato.

El que no haya tareas ni reglas gramaticales vende mucho, aunque no sirva.

Han realizado fuertes campañas publicitarias y son conocidos en el mercado.

Atacan un sector del mercado que difícilmente podría estudiar en otra de las escuelas analizadas en la presente tesis. Lo anterior es debido a los precios.

## **Debilidades**

La calidad es muy deficiente.

Las instalaciones son muy malas.

El trato en las sucursales es muy agresivo en el sentido de que pretenden forzarte a que te suscribas de una forma muy corriente, si no traes dinero, te piden que dejes en garantía relojes o cadenas para asegurar tu inscripción.

## **3.3 Sensibilidad de la demanda**

En este inciso, se pretende identificar cuál o cuáles son los factores que inciden más en la demanda de Interlingua para sacar el mejor provecho de ello.

El análisis de la demanda para un mercado en específico se puede realizar básicamente de cuatro formas y éstas son las siguientes:

**Que dice la gente:**

Esto se hace mediante encuestas y ya se realizó una encuesta a esta población, de donde se obtuvo información para realizar la segmentación y ver cuáles son las preferencias de cada segmento en particular. Ver anexo 2

**Qué piensa la gente:**

Consta de un análisis mediante el cual es seleccionado aleatoriamente un grupo de clientes potenciales o actuales y son sometidos a interrogatorios profundos, pues se ha visto que muchas veces, lo que dice la gente en las encuestas, no corresponde a lo que en realidad piensan y por lo tanto esto es un herramienta más poderosa. Sin embargo dicho análisis resulta ser muy caro y muy pocas empresas cuentan con los recursos, tanto económicos como humanos para realizarlos.

**Qué hace la gente:**

Consiste en ir a los puntos de venta y observar el desplazamiento que tiene el producto. Para lo anterior, Interlingua implantó un sistema de cómputo que permite monitorear en tiempo real cómo van las inscripciones en cada sucursal, "la venta del producto".

Qué ha hecho la gente:

Esto consta de realizar un estudio estadístico del comportamiento que ha tenido la demanda en el tiempo y es lo que se verá a continuación:

Para este punto, se construyó un modelo de regresión lineal con el objeto de identificar las variables que afectan, en mayor grado, la demanda de Interlingua. Desgraciadamente sólo existe información confiable de 18 meses a la fecha, lo que dificulta la obtención de buenos resultados.

A continuación se mencionará las variables utilizadas para explicar el comportamiento de la demanda:

**Y. D. F.** : representa la demanda histórica medida en número de inscripciones al mes. Se asiló el D.F. debido a que provincia tiene unos patrones de comportamiento totalmente diferentes.

**Bimestral**: es una variable artificial, con la que se pretende explicar la ciclicidad de la demanda ocasionada por los meses en los que empiezan cursos bimestrales. Es por lo anterior que los meses que inician dichos cursos, tienen un 1 en este rubro y cuando no tienen un 0.

**Mes malo**: también es una variable artificial y lo que se pretende con ella es darle un peso negativo a los meses que tradicionalmente han sido malos.

**Radio:** es el gasto (en miles de pesos), que se ha realizado en este medio y viene desfasado un mes, ya que es entonces cuando se puede observar el impacto obtenido.

**Televisión:** es el gasto que se ha realizado en T.V. ( en miles de pesos) y también viene desfasado un mes.

En la tabla 2 se pueden observar los resultados obtenidos:

Tabla 2

**Correlación con la Demanda**

MES	Y D.F.	X1	X2	X3	X4
		Bimestral	Mes Malo	Radio	TV
Enero	7.434	1	0	70	0
Febrero	5.899	0	0	27	0
Marzo	8.077	1	0	276	0
Abril	5.522	0	0	53	0
Mayo	7.313	1	0	104	0
Junio	5.415	0	0	126	0
Julio	7.202	1	-0,5	224	0
Agosto	5.423	0	-1	298	0
Septiembre	7.544	1	0	261	82
Octubre	5.977	0	0	240	29
Noviembre	7.991	1	0	187	40
Diciembre	4.621	0	-2	66	8
Enero	7.957	1	0	71	5
Febrero	6.651	0	0	149	0
Marzo	8.810	1	0	102	0
Abril	6.650	0	0	138	0
Mayo	8.246	1	0	207	65
Junio	6.037	0	0	200	0
Julio	7.974	1	-0,5	86	201
<b>Regresión</b>					
R Múltiple	0,933866585				
R Cuadrada	0,872106798				
Ajuste de R C.	0,835565884				
Desviación Std.	482,325825				
Observaciones	19				

Como se puede observar en la tabla 2, el modelo arrojó una  $R^2 = 87\%$ , lo que indica que para realizar pronósticos, el modelo es aceptable pero cuando se realizó el análisis de correlación, se vio que la demanda tiene mucha relación con la ciclicidad (88%), lo que aparece dentro de la variable "bimestral", con la estacionalidad "mes malo" la correlación fue del 48%, cifra que aún es aceptable, pero en el caso de la radio y la televisión, los resultados fueron 11% y 34% respectivamente, lo que significa que la demanda se explica sólo en 11 de cada 100 veces por la publicidad en radio y 34 de cada 100 veces para la publicidad en televisión, por lo que no hay correlación aparente entre la publicidad en dichos medios y la demanda.

Tomando como base los resultados anteriores, se puede decir que el modelo es predictivo ya que sirve aceptablemente bien para realizar pronósticos, sin embargo, no es un modelo explicativo, pues la única correlación interesante es con la ciclicidad, la cual es obvia.

A pesar de los resultados cuantitativos que se obtuvieron, es muy peligroso pensar que no existe correlación alguna entre la publicidad y la demanda, ya que así como las ofertas y los descuentos tienen un efecto inmediato en el consumo, la publicidad funciona a largo plazo y para poder afirmar que efectivamente no existe relación entre dichos factores habría que contar la publicidad durante largos periodos de tiempo, lo que puede ser muy peligroso, además de que como ya se mencionó, sólo existen dieciocho meses de muestras en este modelo.

Es necesario mencionar que en un principio también se incluyó la publicidad en revistas y periódicos, pero los resultados obtenidos, tanto en su correlación con la demanda, como en la pregunta del cuestionario (anexo 1) "¿Cómo te enteraste de Interlingua?", fueron tan bajos que han sido omitidos.

### **3.4 Punto de contribución marginal positiva en número de alumnos por grupo**

#### **3.4.1 Características generales de la operación de Interlingua**

A pesar de que ya se mencionaron varias de las características básicas de la operación de Interlingua, se considera necesario repetir nuevamente algunas de ellas, así como incorporar nuevas ya que de no hacerlo, difícilmente se entendería el diagnóstico realizado en este punto.

##### **3.4.1.1 Tipos de cursos**

Semi- Intensivo: 1.5 hrs. al día

Intensivo: 3 hrs. al día

Bimestral: 1.5 hrs. dos veces por semana.

Sabatino: 6.5 hrs. cada sábado.



### **3.4.1.2 Duración de los estudios**

6 Niveles Básicos

5 Niveles Intermedios

6 Niveles Avanzados

En todos los cursos se avanza un nivel por curso, salvo en el intensivo que se avanza dos.

### **3.4.1.3 Precios de los cursos**

Semi- Intensivo en horas pico: N\$ 570

Semi - Intensivo en horas bajas: N\$ 550

Intensivo: N\$ 890

Bimestral: N\$ 480

Sabatino: N\$ 550

### **3.4.1.4 Sueldos de los profesores**

Los sueldos de los profesores están dentro de un rango que varía de N\$ 9.00 hasta N\$ 21.00 la hora, dependiendo de su experiencia y aptitudes. Pero es muy importante señalar que el costo de dicho sueldo, representa para la empresa un costo de 2.2 veces su valor debido a las prestaciones con que cuentan los maestros.

### **3.4.2 Terminología empleada**

Para poder continuar con el presente diagnóstico, es pertinente explicar a qué se refieren los siguientes términos:

**Contribución Marginal:** con esto se hace referencia al dinero que Interlingua gana una vez cubiertos los costos del maestro, lo cual es equivalente a 2.2 veces el sueldo nominal, como ya se mencionó.

**Contribución Marginal Positiva:** este se mide en número de alumnos y se refiere precisamente al número de alumnos por grupo con el cual la contribución marginal por curso es igual a NS 0 00 o más.

**Costo de Oportunidad:** es aquel en el que se incurre por tomar una alternativa y no otra

Por ejemplo:

Suponiendo que en el horario de las 7:00 a las 8:30 hrs. hay únicamente un salón disponible y se tienen dos posibles grupos por asignar, ambos con 10 alumnos, el costo de oportunidad son las ganancias que se dejan de tener por todo el grupo que se queda fuera.

### **3.4.3 Forma actual de operación**

Interlingua tiene como política no abrir un grupo si no hay al menos 5 alumnos y el tope máximo es de 12 alumnos para que no sufra detrimento la calidad de la educación. Sin embargo, no existe una estandarización de dicha política en todas las sucursales, ya que en

las entrevistas con los directores, se encontró que en unos casos no abren un grupo si no hay por lo menos cinco alumnos, y en otros, desde con tres alumnos abren el grupo. Situación que afecta a la operación total de la empresa ya que se ofrece un producto totalmente estándar y las variaciones como la mencionada no permiten que esto se de.

Además es importante señalar que actualmente cada sucursal rechaza un promedio de 10 grupos mensuales en horarios bajos por no tener un número mínimo de alumnos suficiente

#### **3.4.4 Análisis de la contribución marginal por curso**

A continuación se verán varias tablas, cuyo objetivo es mostrar el número de alumnos mínimo por curso, con el cual se tiene una contribución marginal positiva.

Pero antes de ello es importante describir qué significado tienen los renglones y las columnas de dichas tablas.

**Renglones:** se refiere a los diferentes niveles con los que cuenta Interlingua.

**Columnas:**

**Sueldo Hora:** es el sueldo por hora de los maestros.

**Sueldo Sesión:** es el ajuste del sueldo al número de horas que dura cada sesión.

**Costo Interlingua:** viene de multiplicar el sueldo de la sesión por 2.

**Ingreso Sesión Alumno:** se calcula dividiendo el precio del curso entre el número de sesiones.

**No. de Alumnos Necesario:** es finalmente el número de alumnos necesario para obtener una contribución marginal de N\$ 0.00 o positiva, y se calcula dividiendo el costo por sesión para Interlingua entre el ingreso por sesión por alumno y se redondea al entero inmediato superior, ya que no puede haber fracciones de alumno.

**Contribución por Curso:** representa la contribución marginal por curso en pesos y tomando en cuenta solamente el número mínimo de alumnos para que ésta sea positiva, y se calcula de la siguiente forma:

**Cont. Marginal por Curso = (((Ing. Sesión Alumno \* No. de Alumnos Necesario) - (Costo Interlingua)) \* (Número de Sesiones (20) )).**

Tabla 3

Curso Semi - Intensivo en horas pico						
	Sueldo Hora	Sueldo Sesión	Costo Interlingua	Ingreso Sesion Alumno	No. de Alumnos Necesario	Contrib. Curso
Básicos	9	13,5	29,7	28,5	2	546
Básicos	10	15	33	28,5	2	480
Básicos	11	16,5	36,3	28,5	2	414
Básicos	12	18	39,6	28,5	2	348
Intermedios	13	19,5	42,9	28,5	2	282
Intermedios	14	21	46,2	28,5	2	216
Intermedios	15	22,5	49,5	28,5	2	150
Intermedios	16	24	52,8	28,5	2	84
Avanzados	17	25,5	56,1	28,5	2	18
Avanzados	18	27	59,4	28,5	3	522
Avanzados	19	28,5	62,7	28,5	3	456
Avanzados	20	30	66	28,5	3	390
Avanzados	21	31,5	69,3	28,5	3	324

Tabla 4

Curso Semi - intensivo en horas bajas						
	Sueldo Hora	Sueldo Sesión	Costo Interlingua	Ingreso Sesion Alumno	No. de Alumnos Necesario	Contrib. Curso
Básicos	9	13,5	29,7	27,5	2	506
Básicos	10	15	33	27,5	2	440
Básicos	11	16,5	36,3	27,5	2	374
Básicos	12	18	39,6	27,5	2	308
Intermedios	13	19,5	42,9	27,5	2	242
Intermedios	14	21	46,2	27,5	2	176
Intermedios	15	22,5	49,5	27,5	2	110
Intermedios	16	24	52,8	27,5	2	44
Avanzados	17	25,5	56,1	27,5	3	528
Avanzados	18	27	59,4	27,5	3	462
Avanzados	19	28,5	62,7	27,5	3	396
Avanzados	20	30	66	27,5	3	330
Avanzados	21	31,5	69,3	27,5	3	264

Tabla 5

Curso Sabatino						
	Sueldo Hora	Sueldo Sesión	Costo Interlingua	Ingreso Sesion Alumno	No. de Alumnos Necesario	Contrib. Curso
Básicos	9	13,5	29,7	27	2	486
Básicos	10	15	33	27	2	420
Básicos	11	16,5	36,3	27	2	354
Básicos	12	18	39,6	27	2	288
Intermedios	13	19,5	42,9	27	2	222
Intermedios	14	21	46,2	27	2	156
Intermedios	15	22,5	49,5	27	2	90
Intermedios	16	24	52,8	27	2	24
Avanzados	17	25,5	56,1	27	3	498
Avanzados	18	27	59,4	27	3	432
Avanzados	19	28,5	62,7	27	3	366
Avanzados	20	30	66	27	3	300
Avanzados	21	31,5	69,3	27	3	234

Tabla 6

Curso Intensivo						
	Sueldo Hora	Sueldo Sesión	Costo Interlingua	Ingreso Sesion Alumno	No. de Alumnos Necesario	Contrib. Curso
Básicos	9	27	59,4	44,5	2	592
Básicos	10	30	66	44,5	2	460
Básicos	11	33	72,6	44,5	2	328
Básicos	12	36	79,2	44,5	2	196
Intermedios	13	39	85,8	44,5	2	64
Intermedios	14	42	92,4	44,5	3	822
Intermedios	15	45	99	44,5	3	690
Intermedios	16	48	105,6	44,5	3	558
Avanzados	17	51	112,2	44,5	3	426
Avanzados	18	54	118,8	44,5	3	294
Avanzados	19	57	125,4	44,5	3	162
Avanzados	20	60	132	44,5	3	30
Avanzados	21	63	138,6	44,5	4	788

Tabla 7

Curso Bimestral						
	Sueldo Hora	Sueldo Sesión	Costo Interlingua	Ingreso Sesión Alumno	No. de Alumnos Necesario	Contrib. Curso
Básicos	9	13,5	29,7	24	2	366
Básicos	10	15	33	24	2	300
Básicos	11	16,5	36,3	24	2	234
Básicos	12	18	39,6	24	2	168
Intermedios	13	19,5	42,9	24	2	102
Intermedios	14	21	46,2	24	2	36
Intermedios	15	22,5	49,5	24	3	450
Intermedios	16	24	52,8	24	3	384
Avanzados	17	25,5	56,1	24	3	318
Avanzados	18	27	59,4	24	3	252
Avanzados	19	28,5	62,7	24	3	186
Avanzados	20	30	66	24	3	120
Avanzados	21	31,5	69,3	24	3	54

Como se puede observar en las tablas correspondientes, prácticamente en todos los casos se tiene contribución marginal positiva desde con dos o tres alumnos, por lo que es muy cuestionable la política de no abrir grupos cuando no hay 5 alumnos, además de que es una oportunidad para ocupar más los horarios bajos, ya que los grupos que no se abren por dicha política, generalmente se dan en los horarios mencionados.

Finalmente vale la pena aclarar que la contribución marginal se refiere únicamente a cubrir el sueldo del profesor, que en esta empresa es un costo variable y directo. Es verdad que hay otros muchos costos, como lo es todo el personal administrativo, pero la gran mayoría de ellos son fijos e indirectos y lo importante de este punto, es que resulta mejor económicamente abrir un grupo con dos o tres alumnos, cuando el costo de oportunidad es

cero, es decir, que si no se abre el grupo el salón se quedaría vacío, ya que dicha contribución ayudará a absorber los costos fijos.

### **3.5 Diagnóstico de la generación económica operativa (GEO)**

#### **3.5.1 Introducción e importancia del GEO**

El objetivo que persigue el análisis financiero en la toma de decisiones empresariales consiste en la maximización del valor de la inversión de los accionistas. Aún reconociendo que la empresa tiene otros objetivos, de igual o mayor relevancia que la maximización del valor, la consideración de esta variable es de primordial importancia, ya que si ésta no se da, es decir, no se genera valor económico agregado, la supervivencia de la empresa queda en entredicho y por lo tanto el logro de objetivos más trascendentales como lo son: satisfacer necesidades de la sociedad, desarrollar y satisfacer las necesidades del personal que labora en ella, etc.

La función financiera acude a la información contable para evaluar sus efectos en el beneficio, la inversión, el financiamiento y el rendimiento. Las cifras emanan del sistema contable en informes que sustentan y orientan la información financiera en los negocios.

Una vez que se toma la decisión, la contabilidad tiene como objetivo medir sus efectos en la vida de los negocios. ¿Claro? Así parece, sin embargo, el sistema típico de información financiera para definir a corto, mediano y largo plazo los alcances y retrocesos en la empresa es deficiente, por lo que para establecer metas, presentar planes de negocio, cualificar el presupuesto anual, decidir el plan estratégico y comunicarse con los inversionistas, no se cuenta con una medida común e indistintamente se utiliza el crecimiento en ventas, la



utilidad neta, la utilidad por acción, los flujos de caja, las tasas internas de retorno. que por su diversidad confunden y difícilmente se les puede dar seguimiento, empezando porque las medidas tradicionales no han podido dar respuesta a una pregunta clave.

¿ Qué valor se crea para los accionistas de la empresa?.

Pues se puede crecer en ventas e incluso destruir valor para los accionistas, se pueden tener buenas utilidades y éstas deberse a manejos financieros y fiscales que no corresponden a la operación en sí del negocio, se puede tener un UN/CC muy bueno y ser consecuencia también del punto anterior, la tasa interna de retorno (TIR) es universalmente utilizada y aceptada para evaluar proyectos de inversión, pero ¿quién ? o ¿cómo? se monitorea si dicho proyecto va de acuerdo a lo planeado.

Parece ser que la respuesta a la pregunta original está en el valor de mercado, para las empresas que cotizan en bolsa es el precio de la acción multiplicado por el número de acciones existentes. Si al valor de mercado se le resta la inversión de los accionistas, se puede entonces determinar cuánto de valor se le ha agregado a la inversión original o se le ha destruido para el caso de que éste sea menor a la inversión original, entonces, ¿ la respuesta es el valor de mercado agregado?. Desafortunadamente no. La mayoría de las empresas del mundo no cotizan en bolsa; en México no más de doscientas.

La Generación Económica Operativa (GEO), da respuesta a la pregunta clave: ¿produce la empresa un valor real para sus accionistas?. El GEO representa el valor presente del valor de mercado agregado y se centra en calcular si el rendimiento operativo es superior al costo de los recursos empleados (capital contable y pasivos con costo explícito). Es verdad que así como calcular el valor de mercado agregado para una empresa que cotiza en bolsa, es

sumamente fácil, calcular el valor de mercado de una empresa que no cotiza en ella, no lo es, pero la fuerza del GEO radica en que en un estudio realizado por el despacho Stern & Stewart con la Bolsa de Valores de Nueva York y por parte de los Profesores Guillermo Quiróz y Raúl Velarde del IPADE con la Bolsa de Valores en México, se encontró que el indicador que más correlación tiene con el precio de la acción en el mercado es precisamente el GEO, como se puede apreciar en la tabla 8

**Tabla 8**

**Correlación con el Valor de Mercado**

<b>Índice</b>	<b>R- Cuadrada</b>
GEO	0.50
UN/CC	0.35
Crecimiento en Flujo	0.22
Crecimiento de la UPA	0.18
Crecimiento en Activos	0.18
Crecimiento en Dividendos	0.16
Crecimiento en Ventas	0.09

Es importante señalar que en Estados Unidos el GEO se conoce como "EVA" (Economic Value Added) y tiene algunas pequeñas diferencias respecto al GEO, que para efectos de esta tesis, no vale la pena entrar en detalles, pero sí es necesario aclarar que no son exactamente lo mismo.

### 3.5.2 ¿ Cómo se calcula el GEO ?

La formula del GEO equivale a la utilidad de operación neta de impuestos, menos un cargo de costo de capital, que se calcula multiplicando la inversión operativa neta (ION) precisamente por el costo de capital como porcentaje.

Los elementos clave para calcular el GEO se enuncian a continuación:

**Utilidad de Operación Neta de Impuestos:** representa la utilidad o pérdida una vez deducidos los gastos de operación, incluyendo depreciación e impuestos y excluyendo intereses. Se quitan los intereses debido a que éstos responden a una decisión de financiamiento y no a lo bueno o malo que es el negocio en sí.

**Inversión Operativa Neta:** se refiere a la inversión que se encuentra presente en el negocio y corresponde al capital contable más los pasivos con costo explícito, es decir, la parte de los activos que están financiados con recursos que tienen costo, ya que hay algunas fuentes de financiamiento como lo son proveedores, nómina por pagar, impuestos por pagar, etc. que no tienen costo, no se pagan dividendos o intereses por ellos y por lo tanto deben de restarse de la inversión total. Si la empresa cuenta con excedentes de tesorería, también deben de restarse de la inversión total ya que con estos activos, no opera la empresa.

**Costo de Capital:** corresponde al promedio ponderado de la tasa de interés de los créditos que tiene contraídos la empresa (después de impuestos) más el rendimiento que los accionistas esperan por tener su dinero en esta empresa y no en otra. En México se entiende

por capital al capital contable de la empresa, entonces, ¿por qué se está hablando del costo de la deuda?; la respuesta es que en Estados Unidos se conoce como "Capital", lo que se define como ION (Capital Contable más Pasivos con Costo Explicito) y se seguirá la nomenclatura americana por ser de uso común en toda la literatura al respecto. La fórmula para calcular el Costo de Capital o "WACC ( Weighted Average Cost of Capital)", es la siguiente:

$$\text{WACC} = \text{Pasivos con Costo} / \text{ION} * (\text{Tasa de Interés}) * (1 - \text{Tx.}) + \text{Capital Contable} / \text{ION} * \text{Rendimiento esperado para el Capital Contable.}$$

RION: significa Rendimiento sobre la Inversión Operativa Neta y se calcula dividiendo la Utilidad de Operación entre el ION;  $\text{RION} = \text{UO} / \text{ION}$ .

RION Neto: es lo mismo que el anterior, pero después de impuestos:

$\text{RION Neto} = (\text{UO} * (1-t)) / \text{ION}$ .

GEO: finalmente el GEO corresponde a la diferencia entre el RION Neto y el Costo de Capital (WACC) multiplicado por el ION. Por ejemplo: una empresa que generó un RION Neto del 12%, tiene un WACC del 10% y una ION de \$100, obtuvo un GEO de \$2.  $\text{GEO} = (0.12 - 0.10) * 100 = 2$ . Sin necesidad de multiplicar el diferencial por el ION, se puede ver que la empresa obtuvo un rendimiento 2% superior a lo que se espera de ella, lo cual está bien, sin embargo, no es lo mismo un 2% sobre una inversión de \$100 que sobre una inversión de \$10,000,000 y al multiplicarse por la inversión, es cuando se puede apreciar realmente lo anterior.

### 3.5.3 GEO = 0, El verdadero punto de equilibrio.

Tradicionalmente, se considera que una empresa está en punto de equilibrio cuando su Utilidad Neta es igual a cero, pero ¿qué significa lo anterior? significa que la empresa fue capaz de cumplir con sus proveedores, con sus empleados, con el fisco y con sus pasivos (pago de intereses), pero... ¿y los dueños?. Se había dicho que los accionistas esperan un rendimiento determinado por invertir el dinero en esta empresa y no en otra o por simplemente ponerlo a trabajar en el banco, es decir, el rendimiento para los accionistas representa el costo de oportunidad de su dinero. Dado lo anterior, una empresa que logró quedar en punto de equilibrio, le produjo el mismo rendimiento a sus accionistas que si hubieran dejado su dinero abajo del colchón. El GEO, como ya se vio, mide qué tanto rendimiento se generó por operar ( RION) cumpliendo con empleados y proveedores: cuánto se generó después de cumplir con el fisco (RION Neto). Finalmente el RION Neto mide el rendimiento logrado para dueños y bancos, si éste es superior al Costo de Capital (que precisamente evalúa el costo de los recursos propios y de la deuda), quiere decir que se cumplió adecuadamente con los dueños y con los tenedores de la deuda. Así pues, como el GEO se calcula restando el RION Neto del Costo de Capital y después se multiplica por la ION, si dicha diferencia es igual a cero el GEO será de cero y por lo tanto el verdadero punto de equilibrio, pero un punto de equilibrio muy digno, ya que se habrá cumplido con todos, ¡incluyendo a los dueños!

#### **3.5.4 El GEO en Interlingua**

Como ya se planteó en el punto correspondiente, la Dirección General está muy interesada en contar con un parámetro adecuado para evaluar tanto el desempeño financiero de la empresa como un todo y de cada sucursal en particular. Después de analizar todo lo correspondiente al GEO con el Director General, está de acuerdo en tomar esto como la medida de desempeño fundamental, y en las tablas 9 y 10 se puede observar los resultados obtenidos por Interlingua durante 1994, ya que es el único año con el que se cuenta con información confiable; la contabilidad anterior mezclaba muchas partidas y es muy difícil aislar sobre todo el desempeño de cada sucursal.

Tabla 9

<b>Información Financiera Consolidada</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
Ventas	47.580.000	100%
Sueldo Maestros	8.241.567	17%
Costo Libros	3.120.000	7%
Depreciación	1.975.200	4%
Otros Costos Dir	1.000.000	2%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>33.243.233</b>	<b>70%</b>
Renta	2.006.400	4%
Sueldos Pers Admivo	8.460.000	18%
Publicidad	9.000.000	19%
Otros Gastos	2.000.000	4%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>11.778.833</b>	<b>25%</b>
Intereses	4.105.000	9%
UAT	7.671.833	16%
Tx y PTU 44%	-	0%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7.671.833</b>	<b>16%</b>
<b>Balance</b>		
	<b>31-dic-93</b>	<b>31-dic-94</b>
Caja	730.000	957.823
Inventario Libros	390.000	512.314
Inventario Otros	50.000	78.956
<b>Total A. Circulante</b>	<b>1.170.000</b>	<b>1.549.093</b>
Mobiliario y Equipo	15.563.221	18.523.224
Bienes Inmuebles	35.483.754	64.283.321
<b>Total A. Fijo</b>	<b>51.046.975</b>	<b>52.845.221</b>
<b>Activo Total</b>	<b>52.216.975</b>	<b>54.394.314</b>
Cuentas X Pagar	227.500	263.211
Txs X Pagar	238.795	333.455
Línea de Crédito	1.280.201	1.632.779
Porción de Créditos LP a Corto	3.120.000	3.526.115
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>4.864.496</b>	<b>2.490.002</b>
Créditos LP*	21.563.257	18.443.257
Capital	25.789.222	33.461.055
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>52.216.975</b>	<b>54.394.314</b>

Tabla 10

<b>Análisis del GEO Consolidado</b>	
ION Promedio	52.775.164
RION	22,3%
RION Neto	12,5%
K Capital Contable	19%
K Deuda Histórico	18%
K Deuda Histórico después TX	10%
WACC Histórico	15%
GEO	- 1.302.172

Como se puede observar en la parte correspondiente a Interlingua Consolidado, a pesar de que las utilidades parecen ser bastante buenas, el GEO fue negativo, es decir, se destruyó valor y la respuesta a lo anterior es que no se cumplió con las expectativas de rendimiento que los dueños tenían por invertir su dinero en esta empresa. Es verdad que la situación económica del país en estos momentos es verdaderamente difícil y que un negocio como este, se encuentra en una estupenda situación respecto al mercado en general, pero no hay que conformarse con esto ya que hay factores que están bajo el control de la empresa y que pueden conducir a mejorar el GEO y por lo tanto la posición competitiva. Para lo anterior, es necesario identificar los puntos que pueden aumentar el GEO, con el objeto de ver cuáles se pueden mejorar, cuáles no y atacar los que sí sean susceptibles de mejora. Si se ve nuevamente la fórmula del  $GEO = (RION \text{ (Neto)} - WACC) * ION$ , se puede observar que para maximizarla, hay que aumentar el RION Neto, para lo que procede un análisis del estado de resultados y el balance o disminuir el Costo de Capital (WACC), lo cual en estos momentos está fuera de control. Para mejorar el RION, se puede aumentar la Utilidad de Operación o disminuir el ION.



**Puntos a cuidar para mejorar la Utilidad de Operación:**

**Incrementar los Ingresos:** la gran mayoría de la presente tesis, está enfocada al análisis y recomendaciones de mejora en este sentido.

**Disminuir los Gastos:** al respecto se puede comentar que los gastos referentes a los sueldos del personal administrativo, representan un 18% de las ventas, lo cual es superior en un 1% al costo del sueldo de los maestros. Aquí se tiene un foco rojo y la Dirección está tomando medidas al respecto con fuertes inversiones en sistemas de información que permitan reducir paulatinamente la nómina administrativa. Otro renglón que salta a la vista es el gasto publicitario del 19% sobre ventas, sin embargo, dada la competencia actual y la que está por llegar, esto se ha visto como una inversión y no como un gasto.

**Puntos a cuidar para reducir el ION:**

**Inventarios:** en la medida que éstos sean menores el ION se reducirá, pero en México se está muy lejos de poder trabajar "Just in Time", además la inversión que Interlingua tiene en este rubro (ver tabla 9), corresponde aproximadamente a dos meses del costo de venta de los libros (representan la mayoría del inventario) y dicho monto no es ni siquiera el 1% del activo total. Por lo tanto no hay mucho que hacer por aquí.

**Cuentas por Cobrar:** reduciendo este rubro, también se disminuye el ION, pero Interlingua es una empresa que todas las ventas las realiza en efectivo por lo que no tiene cuentas por cobrar y tiene una posición envidiable en este sentido.

Cuentas por Pagar: en la medida que se retrase el tiempo de pago, crecerá el pasivo sin costo y por lo tanto disminuirá el ION. Actualmente la mayoría de las cuentas por pagar del negocio, se refieren al pago de los libros quienes otorgan crédito por un mes y debido a lo poco que representa esto como porcentaje del activo total, no vale la pena entrar en negociaciones que podrían perjudicar las relaciones con el proveedor que trabaja muy bien.

Activo Fijo: otra forma de disminuir el ION, es eliminar gradualmente activos que no produzcan un rendimiento adecuado. Aquí es en donde se puede hacer más ya que si se ve la tabla 11, que muestra los GEOs y estados de resultados por sucursal, se puede ver que hay muchas sucursales que no producen lo que se espera de ellas; algunas con justificación como Bosques y Aguascalientes ya que son nuevas y aún no alcanzan una participación de mercado interesante. Pero hay otras como Polanco y las dos de Guadalajara con resultados verdaderamente pobres y valdría la pena re - ubicarlas o incluso cerrarlas. Lo anterior, aunque no se midiera de una forma tan objetiva, intuitivamente la dirección comentó que dichas sucursales han presentado resultados pobres tradicionalmente, no es cosa de este año únicamente.

Tabla II

Estados Financieros por Sucursal					
	Bosques	Polanco	Miramontes	Satélite	Lindavista
Ventas	1 145 204	3 156 203	5 125 057	4 054 235	6 533 732
Sueldo Maestros	100 377	540 528	887 736	702 254	1 131 740
Costo Libros	75 000	206 860	338 000	205 851	428 441
Depreciación*	155 751	160 010	155 751	101 148	205 200
Otros Costos Dir	78 853	86 022	78 853	60 774	103 043
Utilidad Bruta	637 184	2 145 845	3 666 648	2 798 207	4 664 300
Sueldos Pers Admvo	607 007	727 742	607 007	818 710	870 355
Publicidad	700 677	774 104	700 677	870 008	935 484
Otros Gastos	157 708	172 043	157 708	103 548	207 885
Ut. de Operación	- 897 296	471 866	2 132 168	914 981	2 641 576
ION	4 161 482	4 539 799	4 161 482	5 107 274	5 485 691
RION ( Neto)	-12,1%	8,8%	28,7%	10,0%	27,0%
GEO	- 1.125.204	415.084	571.296	- 251.856	658.427

Tabla II (Continuación)

	Div. del Nte.	Plaza Inn	Genova	Ags.	Puebla
Ventas	3 475 877	5 273 942	4 468 500	1 317 054	5 147 062
Sueldo Maestros	002 074	913 525	773 670	228 133	691 704
Costo Libros	227 926	345 832	292 887	80 364	337 571
Depreciación*	127 432	212 387	127 432	92 034	184 069
Otros Costos Dir	64 516	107 527	64 516	46 506	93 100
Utilidad Bruta	2 453 928	3 694 670	3 208 025	883 927	3 641 428
Sueldos Pers Admvo	545 800	609 677	545 800	304 104	788 367
Publicidad	580 645	667 742	580 645	410 355	838 710
Otros Gastos	129 032	215 054	129 032	93 100	186 360
Ut. de Operación	1 198 444	1 602 197	1 952 541	- 42 812	1 827 952
ION	3 404 949	5 674 749	3 404 849	2 459 058	4 918 116
RION ( Neto)	19,7%	18,8%	32,1%	-1,0%	20,8%
GEO	161.632	48.069	583.928	- 391.944	287.713

Tabla II (Continuación)

	GDL 1	GDL 2	SLP	Total
Ventas	2 238 001	2 068 406	2 977 087	47 580 000
Sueldo Maestros	387 827	402 218	515 780	8 241 567
Costo Libros	140 819	174 081	105 258	3 120 000
Depreciación*	127 432	155 751	70 700	1 975 200
Otros Costos Di	64 516	78 853	35 842	1 000 000
Utilidad Bruta	1,512,397	1,798,663	2,160,011	33,243,233
Sueldos Pers. Admivo	545 806	607 007	303 226	8 400 000
Publicidad	580 645	700 677	322 581	9 000 000
Otros Gastos	120 032	157 706	71 085	2 000 000
Ul. de Operación	266.913	262.182	1,462,620	13,783,233
<b>ION</b>	<b>3,404,849</b>	<b>4,161,482</b>	<b>1,891,583</b>	<b>62,775,164</b>
<b>ION ( Neto)</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,6%</b>	<b>43,3%</b>	<b>14,6%</b>
<b>GEO</b>	<b>- 365,625</b>	<b>- 475,896</b>	<b>535,957</b>	<b>- 178,588</b>

Es importante señalar, que para ser justos a la hora de medir el GEO por sucursal, todos los gastos indirectos se asignaron en función del número de salones con los que cuentan. Por otro lado, como algunas sucursales son rentadas, para calcular el ION por sucursal, se asignó también el ION total promedio del año de acuerdo al número de salones con los que cada sucursal cuenta y como la empresa tiene desde este momento la política de ir comprando los espacios que actualmente renta, no se incluyeron los gastos correspondientes a este renglón en ninguna de las sucursales, con el objeto de eliminar distorsiones.

Por otro lado también es importante señalar que las oficinas administrativas cuentan con un espacio correspondiente a dos sucursales promedio, lo que representa una inversión improductiva enorme, por lo que en la medida que se reduzca la nómina con la entrada de los sistemas de información, también sería adecuado ir reduciendo dicho espacio o transformándolo en sucursales.

## **4 Propuestas**

### **4.1 Introducción**

El presente capítulo está destinado a dar recomendaciones concretas para resolver o mejorar los problemas que se identificaron en el capítulo 2 y posteriormente se analizaron en el capítulo 3.

Se hacen recomendaciones en cinco diferentes niveles, que son los siguientes:

**Publicidad:** sobre este punto se realizan propuestas en específico para cada uno de los segmentos de mercado que fueron identificados en el capítulo correspondiente, sobre todo en el caso de las campañas publicitarias, sería de gran ayuda para la agencia encargada de ello, el conocer los hábitos y gustos de los segmentos ya que en el presente estudio, no se pretende realizar ningún tipo de "slogan" publicitario o cosa parecida, pero si se dan indicaciones respecto a quién va dirigida la campaña y qué fines persigue.

**Promociones:** esto se refiere al diseño de estrategias específicas para captar más alumnos de cada uno de los segmentos ya identificados, pero a diferencia de la publicidad, con la promoción se busca el contacto personal con cada uno de los clientes potenciales.

**Desarrollo de Nuevos Productos:** esta última va íntimamente relacionada con las dos anteriores, ya que los nuevos cursos (productos) recomendados deberán ser comercializados mediante campañas publicitarias y/o estrategias promocionales.

**Operativas:** las recomendaciones operativas se refieren básicamente al cambio de políticas sobre el número mínimo de alumnos por grupo y se basan en el análisis correspondiente.

**Finanzas:** se refieren al monitoreo y control de la gestión de la empresa mediante el G.E.O.

Como complemento a la introducción del presente capítulo, es bueno aclarar que en este mercado existen básicamente tres unidades de decisión de compra, a las cuales deben de enfocarse las campañas tanto promocionales como publicitarias y éstas son la siguientes:

**Empresas:** unas pagan los cursos de inglés como prestación y otras (cada vez más ) están obligando a su gente a que domine el idioma por el Tratado de Libre Comercio

**Padres:** ellos deciden la compra para que estudien sus hijos.

**Personas:** con esto se hace referencia a aquellos que deciden la compra y al mismo tiempo son los consumidores.

Por último cabe señalar que las propuestas realizadas deben de ser sustentadas con un producto totalmente homogéneo, es decir, que no existan diferencias significativas de una sucursal a otra, tanto en el método de enseñanza como en el servicio y en las políticas en general, pues de no darse lo anterior, muchas recomendaciones pueden perjudicar más de lo que ayuden.

## 4.2 Objetivos

Como se ve a lo largo de toda la tesis, los dos objetivos fundamentales que se persiguen, son aumentar la ocupación de los horarios bajos, saturar los horarios de "prime time" y como consecuencia, maximizar los ingresos.

Para lograr el primero de ellos hay que atacar a los segmentos de mercado que por sus características pueden ocuparlos y éstos son:

**Amas de Casa:** al no trabajar ni estudiar, pueden venir prácticamente a cualquier hora, además, basados en los datos arrojados por la encuesta, el 80% de ellas vienen a clases entre las 10:00 y las 14:00 hrs., por lo que se convierten en candidatos ideales para este propósito y hay que tratar de aumentar la población correspondiente a este segmento.

**Estudiantes:** la gran mayoría de este segmento, tiene la capacidad de venir a clases a media mañana o en las primeras horas de la tarde y hay que conducirlos a ello, ya que aproximadamente el 55% de ellos estudia en horarios pico, lo que genera un costo de oportunidad importante ya que se rechaza mucha gente por falta de capacidad.

**Niños:** ellos pueden tomar clases durante las primeras horas de la tarde, sin embargo, el 60% de ellos lo hace en horarios pico.

**Empleados:** se pueden captar aquellos que sus jornadas laborales sean únicamente por la mañana o por la tarde y el 20% de este segmento cumple con esta característica.

Para saturar los horarios pico, las campañas deben de ir enfocadas a captar profesionistas, empleados y ejecutivos. Pues como ya se mencionó, ellos son una demanda prácticamente inelástica en el aspecto de horarios.

### **4.3 Propuestas promocionales y de nuevos productos**

#### **4.3.1 Recomendaciones para captar estudiantes**

##### **4.3.1.1 Promoción directa en las escuelas**

Para captar alumnos de este segmento, se sugiere tener una persona, de medio tiempo, dedicada a visitar escuelas secundarias y preparatorias, para promover Interlingua y ofrecer descuentos a los alumnos que estudien en los horarios bajos, pues aunque ya existen estos descuentos para estudiantes, no se ha obtenido el éxito deseado, debido a que no se ha hecho una promoción adecuada de los mismos. Trabajando de la forma propuesta dichos descuentos se promoverían directamente en cada escuela, siendo algo muy personal y que no representa competencia para ninguna escuela o universidad interesada en promoverse en ella.

Para iniciar con dicho trabajo, se cuenta ya con un directorio de 170 preparatorias, mediante el cual se puede empezar a concertar citas en el momento que se desee teniendo acceso a 25,000 alumnos sólo por este concepto; si incluimos secundarias y universidades, el mercado potencial aumenta considerablemente.



Es importante señalar que hay algunas escuelas en donde enseñan muy bien inglés, pero en el directorio mencionado, menos de 20 son las que entran en este rubro y el resto ven la enseñanza del inglés como un mal necesario por lo que no les importaría en absoluto que Interlingua se promueva.

También hay que resaltar, que si hay algún segmento en el que el TOEFL puede tener éxito, es en éste, ya que hay muchos estudiantes que desean irse a estudiar su licenciatura o un postgrado al extranjero. Y además la mayoría de las universidades privadas del país, están exigiendo 550 puntos en el TOEFL como requisito de graduación, y para corroborar lo anterior basta señalar que el 60% de los "estudiantes" de Interlingua mostraron interés por dicho curso.

#### 4.3.1.1.1 Costo de la recomendación

Sueldo de la persona encargada de esta promoción: N\$ 2.000 mensuales, lo que representa un costo para Interlingua de  $N\$ 2.000 * 1.8 = N\$ 3.600$ . Anualizando el costo mensual  $N\$ 3.600 * 13 \text{ meses} = N\$ 46.800$ .

Costos adicionales:

Gasolina: un tanque a la semana durante 40 semanas al año (por las vacaciones de los estudiantes) da un total de N\$ 2,000 anuales, tomando N\$ 50 por tanque.

Folletos promocionales: N\$ 6,500 anuales.

Otros: N\$ 10,000 anuales.

El total del costo anual es de N\$ 65,300.

#### 4.3.1.1.2 Beneficio de la recomendación

Suponiendo que se capte el 5% de los alumnos visitados, da un total de 1,250 alumnos, únicamente en lo referente al directorio de las preparatorias.

La cifra anterior no está fuera de la realidad ya que hay universidades, como la Panamericana, que éste es prácticamente el único sistema de promoción que utilizan y captan anualmente 1,300 alumnos. Hay que tener en cuenta que ellos únicamente se promueven en preparatorias, con los alumnos de segundo y tercer año, situación que reduce mucho su alcance y además los costos de estudiar una carrera son significativamente más altos, siendo hoy en día tan importante tener una licenciatura como hablar inglés.

El supuesto anterior significaría un ingreso para Interlingua de N\$ 562,500 por curso. Si a la cifra anterior se le resta el costo de promoción (N\$ 65,300) y el costo directo principal que es el sueldo de los profesores, que para este número de alumnos es de (N\$330.000), arroja una contribución N\$ 167.200 suponiendo que se inscriban a: ¡un solo curso!

Las cifras que se manejaron anteriormente, son muy conservadoras tanto en el número de alumnos que se captarían, como en el costo de los maestros ya que se utilizó el rango de sueldo más alto, que es de N\$20 por hora y únicamente ganan eso los profesores de los niveles más avanzados. Así como en el supuesto de que estos alumnos se inscribirían a un

solo curso. Todo lo anterior, se hizo con el propósito de mostrar la viabilidad de la siguiente propuesta, aún en el peor escenario

#### **4.3.1.1.3 Metodología**

Para visitar las escuelas, es necesario que en la primer ocasión se realice el contacto por teléfono y se saque una cita con el director o en su defecto con el orientador vocacional, en la cual se le expondrán las razones por las cuales existe el interés y se tratará de conseguir una cita para ir a dar una conferencia, u obtener un espacio el día que ellos realicen su "feria de universidades" (evento en el cual, invitan a todas las universidades a poner un puesto, para hacer promoción de sus carreras durante toda la mañana).

#### **4.3.2 Recomendaciones para captar empleados**

Para captar alumnos de este segmento, lo que se recomienda, es realizar una campaña similar a la propuesta para los estudiantes, pero visitando empresas. Se sugiere que se nombre a un responsable de cada sucursal, que visite las empresas que están en sus cercanías, con el fin de promover descuentos para los empleados que tomen clases a la hora de la comida o en los horarios que no estén saturados. Y además promover Interlingua para el segmento de profesionistas y ejecutivos.

Para que la propuesta anterior tenga éxito, se considera que cada una de las personas elegidas para esto, por sucursal, deberán de presentar un plan de trabajo basado en el número de empresas que tengan cerca y evaluarlas de acuerdo a los resultados obtenidos, es decir, el número de alumnos que consigan por este medio.

### **4.3.3 Recomendaciones para captar amas de casa**

Para captar alumnos de este segmento, además de la campaña publicitaria, se recomienda promover cursos en los mismos horarios que los niños, para que puedan aprovechar el tiempo mientras ellos están en Interlingua, no necesariamente tienen que ser los cursos tradicionales, ya que muchas señoras hablan inglés y se pueden desarrollar cursos especiales para ellas.

### **4.3.4 Recomendaciones para captar niños**

Este segmento es el complemento de la campaña para "amas de casa", es decir, que se impartan cursos en los mismos horarios. Se podría incluso otorgar un descuento para las personas que se inscriban en "paquete" (madre e hijo), dicho descuento debe de funcionar más bien como gancho, ya que los padres que tienen a sus hijos estudiando en Interlingua, normalmente tienen ingresos altos, lo anterior se comprueba si se ve mediante la encuesta que el 80% de los niños que vienen a Interlingua, provienen de familias con ingresos mensuales a NS 5,000.

También es factible promocionar escuelas primarias para promoverse, pero haciéndolo ante los padres de familia ya que ellos son quienes deciden la compra.

#### **4.3.5 Recomendaciones para captar ejecutivos**

A este cliente se le puede aprovechar mucho ya que el 60% de ellos tiene interés y capacidad para tomar el "Business Communication Course". Actualmente hay 404 ejecutivos que cursan los niveles avanzados y tienen ingresos superiores a los N\$10,000 mensuales.

Dado lo anterior se propone para este segmento realizar un envío de correo invitándolos a una presentación del curso y ofrecerles un descuento para clientes de Interlingua.

Como el medio principal por el cual llegan a Interlingua estas personas es la recomendación de amigos. En la medida que estos clientes estén muy satisfechos es como se puede ir captando más ya que ellos mismos recomendarían a Interlingua.

#### **4.3.6 Recomendaciones para captar profesionistas**

Normalmente, son gente que no tienen un rango amplio de decisión en su trabajo, pero es a través de ellos que se implementan todos los acuerdos con extranjeros, por lo tanto su principal necesidad, es la comunicación fluida en inglés más que la gramática. Es por esto que tendrían mucho éxito cursos adicionales diseñados para mejorar la capacidad de comunicación de estas personas.

#### **4.4 Propuestas publicitarias**

Más que dar una recomendación publicitaria específica para cada segmento, en el anexo 1 se detallan todos los gustos y preferencias en general y en el capítulo 3 se vieron sus

características específicas. Dado lo anterior, lo mejor que se puede hacer en este sentido, es entregarle esta información a la agencia publicitaria, especificándole que el objetivo fundamental de la campaña deberá ser el saturar los horarios pico y aumentar la ocupación de los horarios bajos. Quedando claro lo anterior ellos podrán desarrollar una campaña que cumpla con los requisitos, tipos de comerciales, horarios en los que se deberán pasar en el televisión o en radio, qué aspectos enfatizar, etc.

#### **4.5 Propuestas operativas**

Como se vio en la parte de análisis correspondiente, en la mayoría de los casos se tienen contribuciones marginales positivas desde con dos alumnos por salón y tres alumnos por salón en el caso de los últimos niveles ya que el sueldo de los profesores es superior. Hay que recordar que la política actual es no abrir ningún grupo que no tenga al menos cinco alumnos, sin embargo, se recomienda que ésta se modifique a dos alumnos para niveles bajos e intermedios y tres alumnos para los niveles avanzados, claro está, que lo anterior será siempre y cuando no exista costo de oportunidad, es decir, que no deje fiera un grupo de más alumnos por abrir el de dos o tres.

##### **4.5.1 Beneficio esperado**

Actualmente cada sucursal rechaza un promedio de 10 grupos mensuales, en horarios bajos, por no tener el número mínimo de alumnos suficientes (5), con la propuesta anterior se podrían captar un total de 130 grupos extra cada mes ( $10 \text{ grupos} * 13 \text{ sucursales} = 130$

grupos mensuales) Y si se toma en cuenta que la contribución marginal promedio para esta situación (ver la parte correspondiente de análisis) es de N\$ 400 por grupo, la contribución marginal total de esta propuesta será de N\$ 52,000 al mes y de N\$ 624,000 al año. Considerando un promedio de tres alumnos por cada uno de dichos grupos, se incrementaría mensualmente en 390 el número de alumnos, tomando en cuenta que la capacidad instalada es de 18,000 alumnos mensuales. lo anterior representaría un aumento en capacidad ocupada del 2.2%. cifra que parece despreciable, pero si se toma en cuenta la contribución que arroja, no lo es. Además se tiene como consecuencia un mejor servicio al cliente.

#### **4.6 El GEO como control de la gestión y evaluación de resultados**

El análisis del GEO en Interlingua. se comentó ampliamente en el punto correspondiente. pero esto no se ha quedado en un simple análisis, desde este momento, el GEO ha pasado a ser el indicador financiero principal de la empresa y se está trabajando para establecer presupuestos en este rubro, es decir, calcular el costo de capital (WACC) para el próximo año (situación nada fácil dado el entorno en el que se vive actualmente) y una vez teniendo esto, se aplicará para ir midiendo el desempeño del negocio en general y de cada sucursal en particular, ya que si se pretende utilizar el GEO como base de la administración financiera, que es la base de la administración de los negocios, es necesario llevar el cálculo a las unidades de negocio, tantas como sean necesarias, que es entonces cuando se establece como generador de las decisiones de valor para el accionista.

Una vez que se ha calculado el GEO a niveles de sucursal, se considera que es impostergable ligar el GEO al sistema de bonos e incentivos de los directores, como primer paso y

extenderlo a todo el personal después, reconociendo que si se genera valor habrá que compartirlo con quienes lo generaron. Se había dicho que el verdadero punto de equilibrio de una empresa es cuando el GEO es igual a cero, ya que es en este punto cuando se cumple con todo el mundo, es decir, con proveedores, con los empleados, con el fisco, con los bancos y sobre todo con los accionistas. Entonces todo lo que se gana por encima de  $GEO = 0$ , se puede perfectamente compartir con quienes lo generaron.

Utilizando el GEO como métrica financiera permitirá recompensar a los operadores como dueños del negocio, los cuales se preocupan por hacer más rentables las inversiones y superar el costo de capital por utilizarlas.

En esta etapa, el GEO se convierte en GED (Generación Económica Directiva) y se refiere al sistema de administración y de cultura de creación de valor para la empresa.

El llevar esta cultura hasta abajo en la organización es un trabajo complejo que implica un cambio de cultura y es necesario hacerlo. Pero el primer paso es medir a los directores de sucursal en base al GEO que generen y atar parte de sus ingresos en función al desempeño logrado, es muy fácil, y no requiere más que de una junta para explicar este concepto, a qué

ION le tienen que generar cierto rendimiento y cuánto les tocará en la medida que lo logren. El siguiente paso sería involucrar a los directores que no sean de sucursal en este programa y poco a poco ir descendiendo en la organización.



## 5 Conclusiones

Como conclusión al presente trabajo, se puede decir que lo más gratificante fue que la mayoría de las propuestas se implementaron obteniéndose los resultados esperados y concretamente sería bueno comentar algunas de ellas:

### Propuestas promocionales:

El segmentar el mercado de Interlingua en estudiantes, empleados, profesionistas, amas de casa, ejecutivos y niños permitió que la campaña publicitaria de "Que no te vean la cara de what" se promoviera en los horarios y medios, que tenían más impacto en cada uno de los segmentos mencionados, teniendo como consecuencia un incremento del 15% en las inscripciones con respecto el año anterior, con lo que se demuestra que, a pesar de que la publicidad es un "escopetazo" a ver quien cae, si se identifica bien el mercado objetivo, esto se puede convertir en "disparos dirigidos" que dan como resultado un mejor uso de los recursos financieros de la empresa, debido al costo que este tipo de campañas tiene, por un lado, y el lograr un incremento en ventas por el otro.

Otro beneficio tangible de la segmentación, fue que se identificaron las personas que por sus características podrían ser desplazadas de los horarios pico y mediante descuentos se logró que la mayoría de ellos se desplazara a horarios de baja ocupación. Si se ve la tabla 1 de la tesis, la ocupación en el horario de 10:00 - 11:30 hrs. era del 40% y actualmente es del 43%, en el de las 11:00 - 13:00 hrs. era del 25% y en estos momentos es del 37%. y el de las 15:00 - 16:30 hrs. la ocupación era también del 25% y actualmente es del 34%. Los desplazamientos anteriores, como se pensaba, no han provocado que la ocupación de los

horarios pico baje, ya que como se mencionó durante el presente trabajo, existe una gran demanda insatisfecha por estudiar en dichos horarios y esto lo demuestra.

#### **Propuestas Operativas:**

En este sentido, después de ver el análisis realizado sobre la contribución marginal por alumno (ver 3.4 Punto de contribución marginal positiva en número de alumnos por grupo), se decidió unificar la política en todas las sucursales y a partir de estos momentos, el número de alumnos mínimo necesario para abrir un grupo, ha pasado de cinco a dos personas con todos los beneficios económicos planteados en el punto correspondiente.

#### **Implantación del GEO como control de la gestión y evaluación de resultados:**

Al respecto, se diría que esto es lo que más satisfacción produjo ya que se demostró que algo considerado teórico e inasible como lo es el costo de capital, tiene realmente aplicaciones prácticas y esto es así al grado de que se optó por amarrar el 30% de los ingresos anuales de los directores de sucursal al GEO que cada unidad logre generar, pues se pretende direccionar su hacer gerencial hacia la creación de riqueza, mediante la maximización de los rendimientos sobre los recursos invertidos. Lo anterior es un primer paso y se pretende que este sistema de compensación variable en base al GEO, alcance a todas las personas con poder de decisión en la empresa. También se ha implantado el GEO como parámetro financiero número uno debido a todos los beneficios explicados en el punto correspondiente.

## **Bibliografía**

Autor (es): Lipsey & Steiner  
Título: Economics  
Edición: Sexta  
Editorial: Harper & Row  
Se imprimió en Nueva York en 1981

Autor (es): Philip Kotler  
Título: Dirección de Mercadotecnia  
Edición: Cuarta  
Editorial: Diana  
Se imprimió en México D. F. en 1985

Autor (es): Mendenhall, Scheaffer & Wackerly  
Título: Estadística Matemática con Aplicaciones  
Editorial: Grupo Editorial Iberoamérica  
Se imprimió en México D.F. en 1986

Autor (es): Michael E. Porter  
Título: Estrategia Competitiva  
Editorial: C.E.C.S.A.  
Se imprimió en México D.F. en 1982

Autor (es): Brealey & Myers  
Título: Principios de Finanzas Corporativas  
Edición: Cuarta  
Editorial: Mc. Graw Hill  
Se imprimió en México D.F. en 1993

FALTA PAGINA

No. 82

## **Anexo 1**

## **Anexo 1**

El presente anexo muestra el concentrado total de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de un cuestionario que se corrió entre 8,462 alumnos de Interlingua.

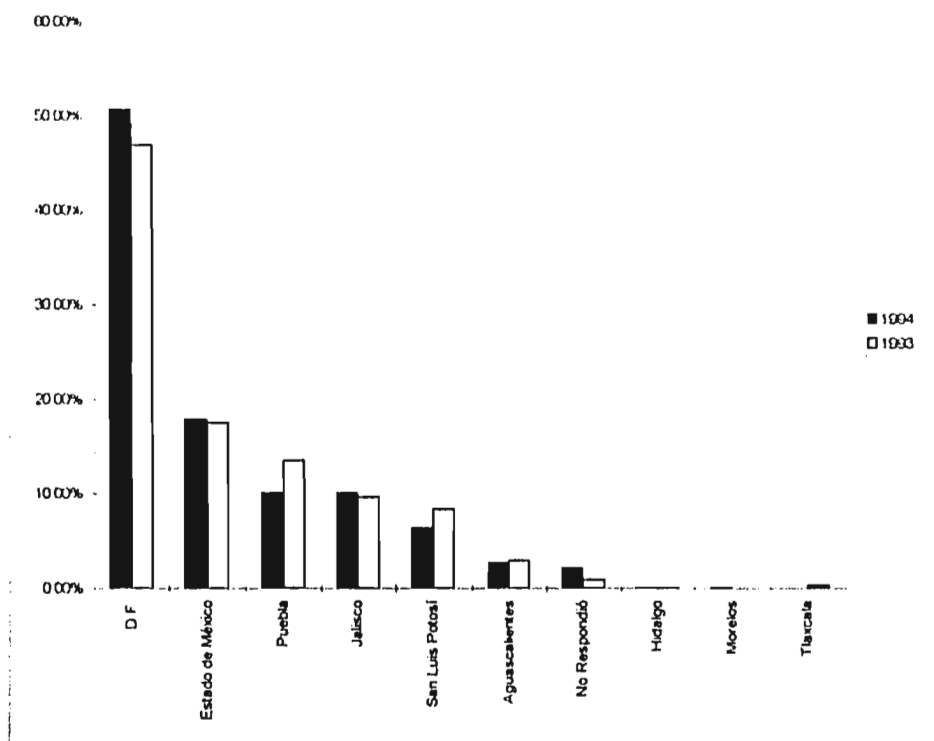
Dicho cuestionario se aplicó en cada una de las diferentes sucursales de la empresa, siendo 1994 el segundo año en que esto se realiza.

Es importante señalar que hay preguntas que no tienen comparación con 1993 ya que son nuevas. Y por otro lado hay varias preguntas cuyo total de respuestas excede a los 8,462 encuestados, debido a que se permitieron respuestas múltiples.

También cabe aclarar que para efectos del proyecto se analizaron tanto los resultados totales (aquí presentados), como los parciales por sucursal y segmento de clientes, mismos que no se incluyen ya que serían al rededor de trescientas páginas, y lo fundamental se comenta en las secciones de análisis correspondiente a cada caso.

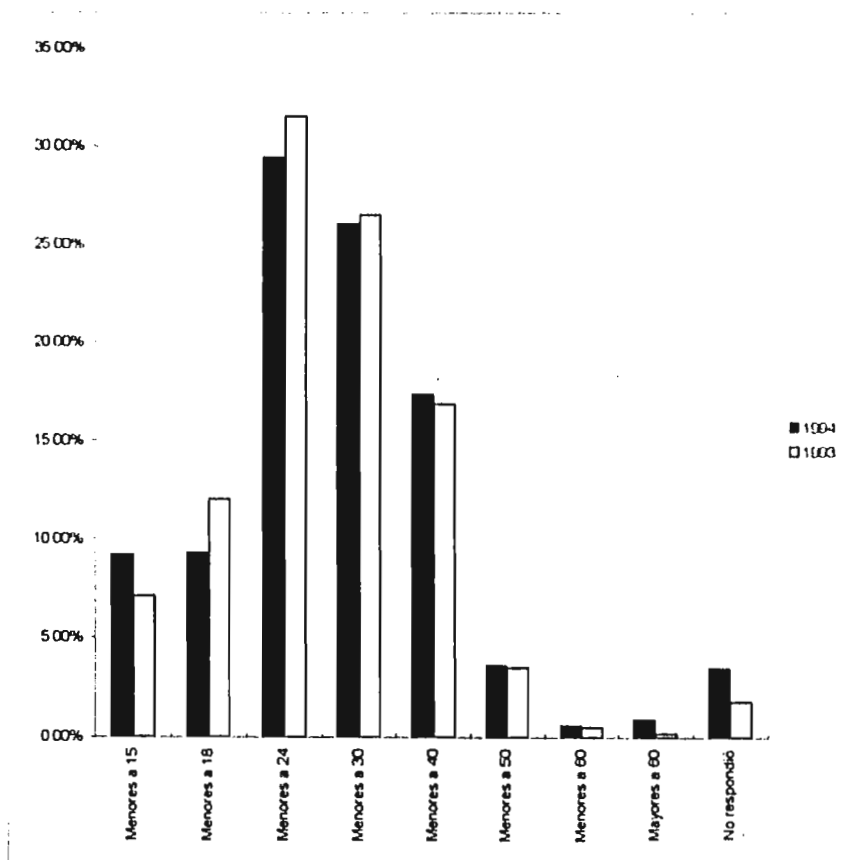
## ¿ En qué estado vives ?

	1994	1993
D F	50.89%	46.90%
Estado de México	17.84%	17.50%
Puebla	10.07%	13.50%
Jalisco	10.04%	9.60%
San Luis Potosí	6.35%	8.30%
Aguascalientes	2.89%	2.90%
No Respondió	2.16%	0.90%
Hidalgo	0.09%	0.10%
Morelos	0.05%	0.00%
Tlaxcala	0.01%	0.30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## ¿Qué edad tienes?

	1994	1993
Menores a 15	9.18%	7.10%
Menores a 18	9.30%	12.00%
Menores a 24	29.44%	31.50%
Menores a 30	26.07%	26.50%
Menores a 40	17.40%	16.00%
Menores a 50	3.62%	3.50%
Menores a 60	0.59%	0.50%
Mayores a 60	0.91%	0.20%
No respondió	3.50%	1.80%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

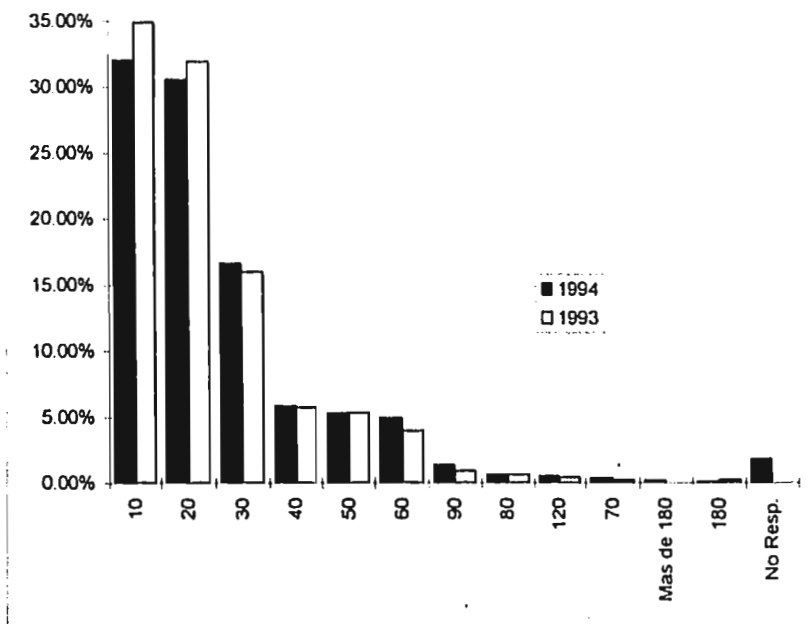




## ¿Cuánto tardas en llegar? (minutos)

	1994	1993
10	32.03%	34.90%
20	30.55%	31.90%
30	18.62%	16.00%
40	5.70%	5.70%
50	5.28%	5.30%
60	4.90%	3.90%
90	1.34%	0.90%
80	0.64%	0.60%
120	0.48%	0.40%
70	0.34%	0.20%
Mas de 180	0.17%	0.00%
180	0.08%	0.20%
No respondió	1.78%	0.00%

Cuánto tardan en llegar



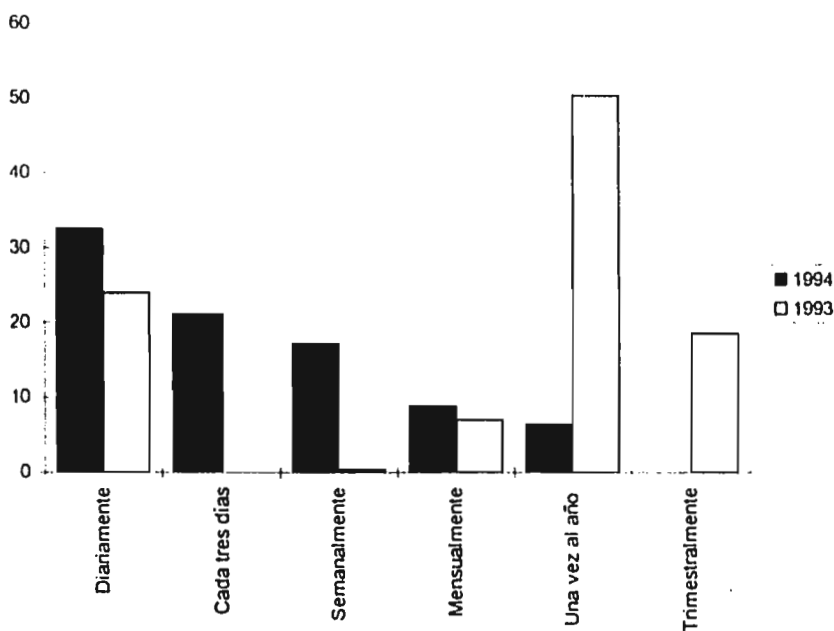
¿ Con qué frecuencia practicas inglés fuera de Interlingua ?

	1994	1993
Diariamente	32.53	23.90
Cada tres días	21.12	0.00 *
Semanalmente	17.18	0.40
Mensualmente	8.80	7.00
Una vez al año	6.37	50.20
Trimestralmente	0	18.50 **
Total	100	100

\* Dato no disponible para 1993

\*\* Dato no disponible para 1994

Frecuencia con la que practica inglés



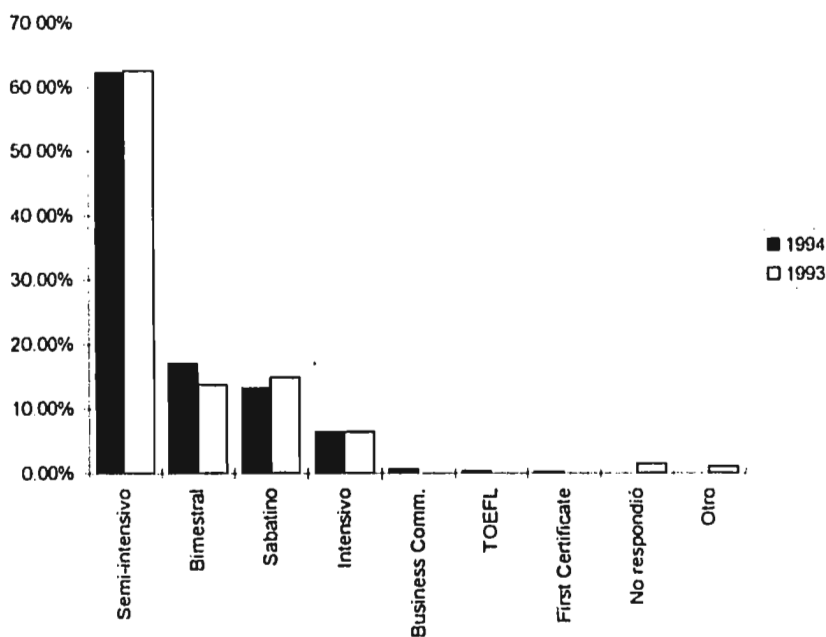
## ¿ Qué tipo de curso?

Comparación con 1993

	1994	1993
Semi-intensivo	62.28%	62.60%
Bimestral	17.08%	13.70%
Sabatino	13.18%	14.90%
Intensivo	6.32%	6.40%
Business Comm.	0.66%	0.00% *
TOEFL	0.31%	0.00% *
First Certificate	0.13%	0.00% *
No respondió	0.04%	1.50%
Otro	0.00%	1.00%

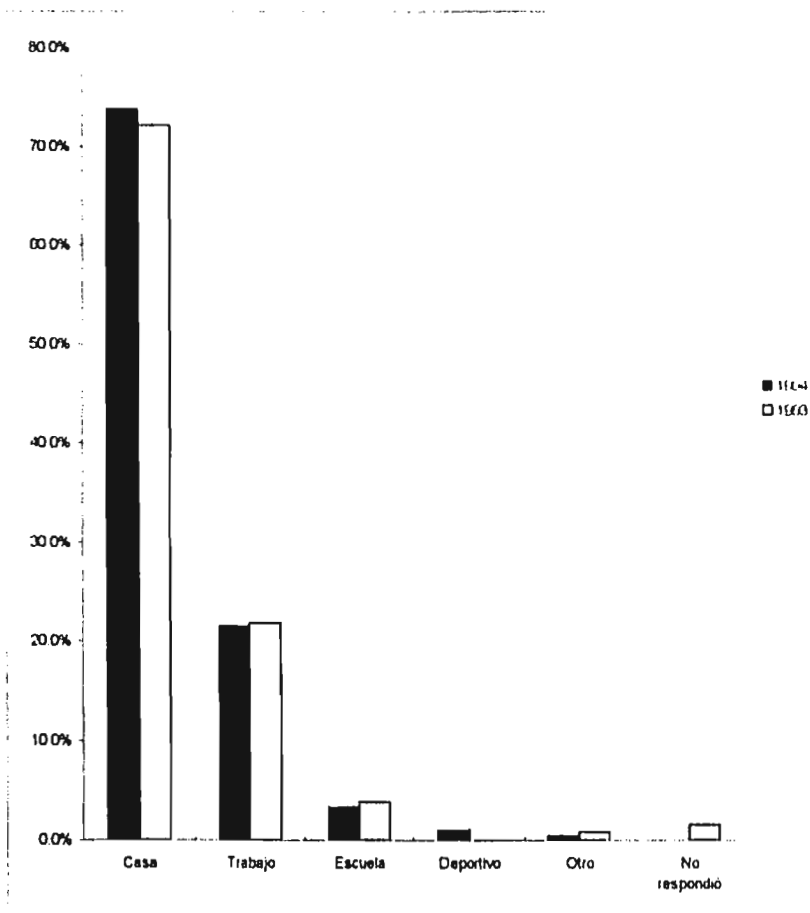
\* Datos no disponibles para 1993

Tipo de curso



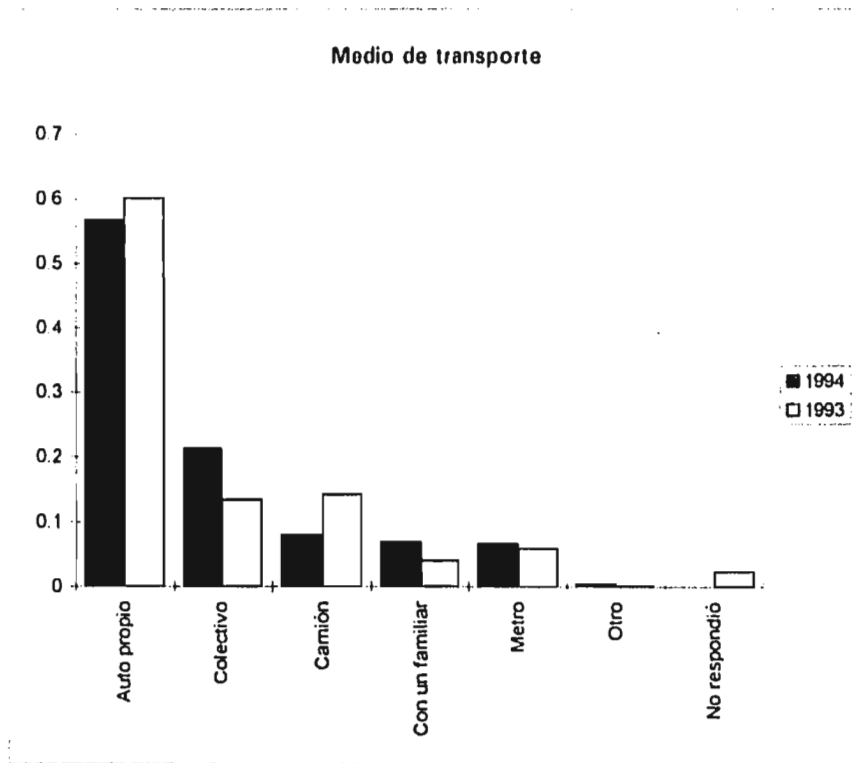
## ¿ De dónde vienes a clases?

	1994	1993
Casa	73.8%	72.1%
Trabajo	21.5%	21.8%
Escuela	3.3%	3.8%
Deportivo	1.0%	0.0%
Otro	0.4%	0.8%
No respondió	0.0%	1.5%



## ¿ Qué medio de transporte usas?

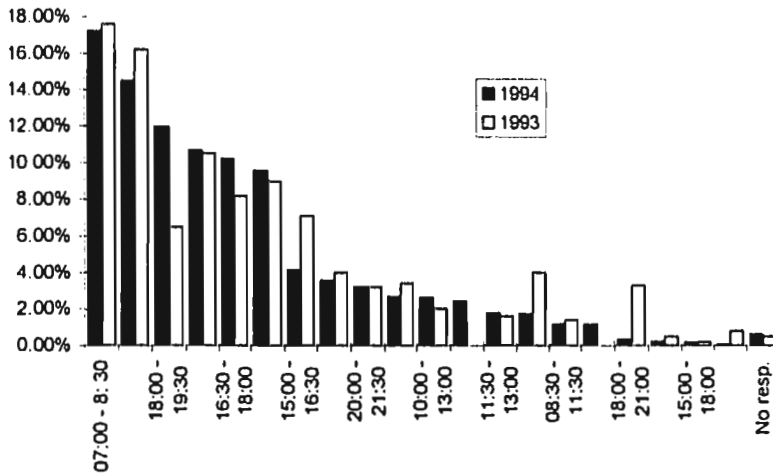
	1994	1993
Auto propio	56.73%	60.10%
Colectivo	21.24%	13.40%
Camión	8.05%	14.20%
Con un familiar	6.96%	4.00%
Metro	6.60%	5.90%
Otro	0.43%	0.10%
No respondió	0	2.30%
	100.00%	100.00%



## ¿ En qué horario ?

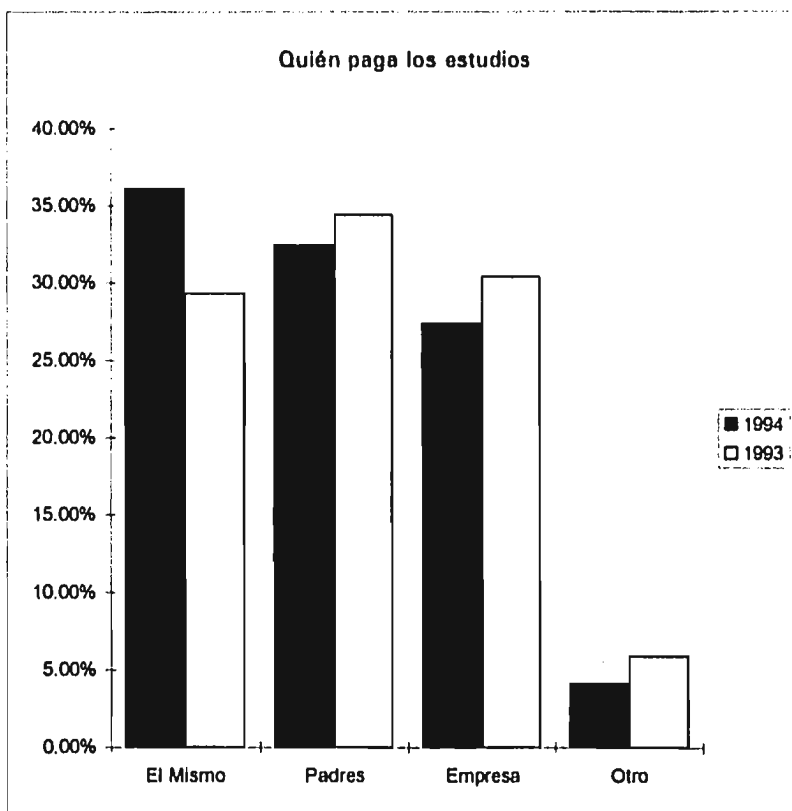
	1994	1993
07.00 - 8:30	17.22%	17.60%
Sabalino	14.50%	16.20%
18.00 - 19.30	11.94%	6.50%
08.30 - 10.00	10.68%	10.50%
16.30 - 18.00	10.22%	8.20%
19.30 - 21.00	9.57%	9.00%
15.00 - 16.30	4.14%	7.10%
10.00 - 11.30	3.55%	4.00%
20.00 - 21.30	3.18%	3.20%
17.00 - 18.30	2.89%	3.40%
10.00 - 13.00	2.64%	2.00%
15.30-17.00	2.42%	0.00%
11.30 - 13.00	1.78%	1.60%
18.30 - 20.00	1.73%	4.00%
08.30 - 11.30	1.19%	1.40%
13.30-15.00	1.16%	0.00%
18.00 - 21.00	0.34%	3.30%
07.00 - 10.00	0.22%	0.50%
15.00 - 18.00	0.17%	0.20%
13.00 - 14.30	0.05%	0.80%
No respondió	0.82%	0.50%

### Horarios



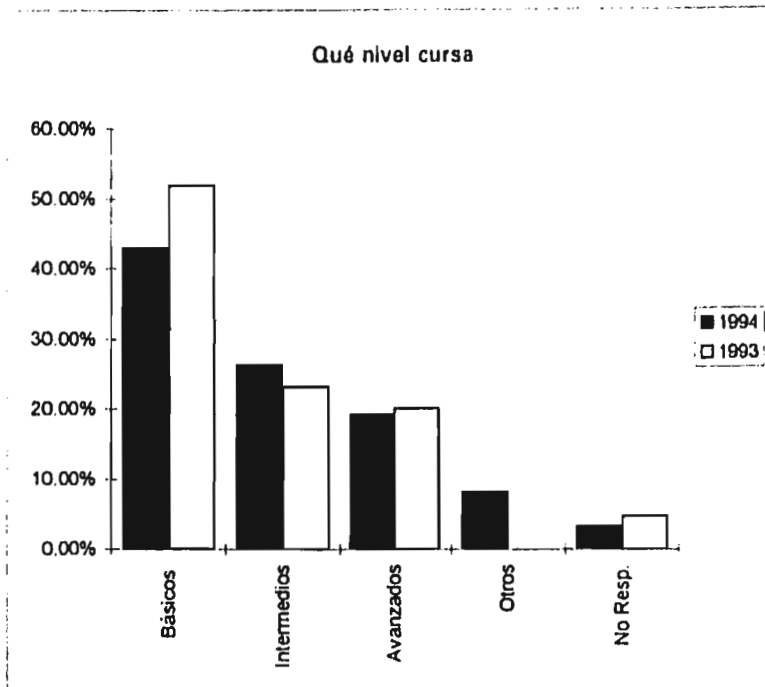
## ¿ Quién paga tus estudios ?

	1994	1993
El mismo	36.08%	29.30%
Padres	32.42%	34.40%
Empresa	27.37%	30.40%
Otro	4.13%	5.90%
Total	100.00%	100.00%



## ¿ Qué nivel cursas ?

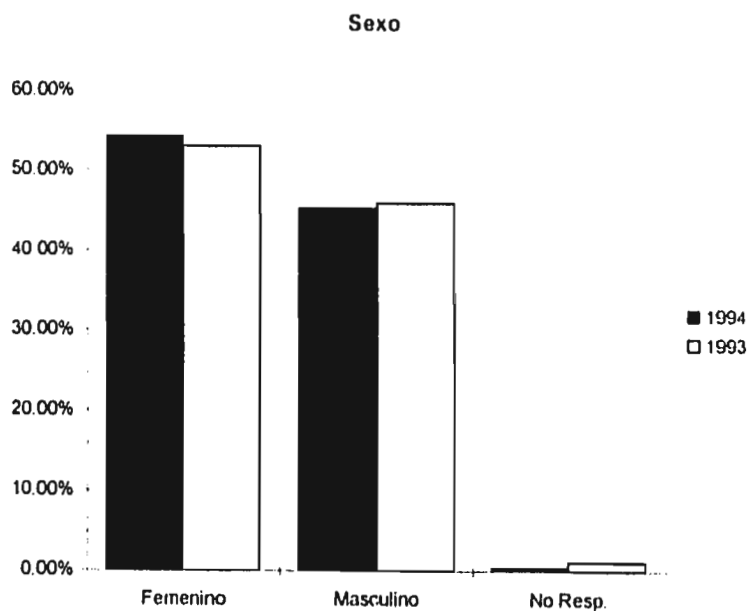
	1994	1993
Básicos	42.94%	51.90%
Intermedios	26.27%	23.24%
Avanzados	19.27%	20.10%
Otros	8.20%	0.00%
No respondió	3.31%	4.78%
Total	100.00%	100.00%





## ¿Cuál es tu sexo ?

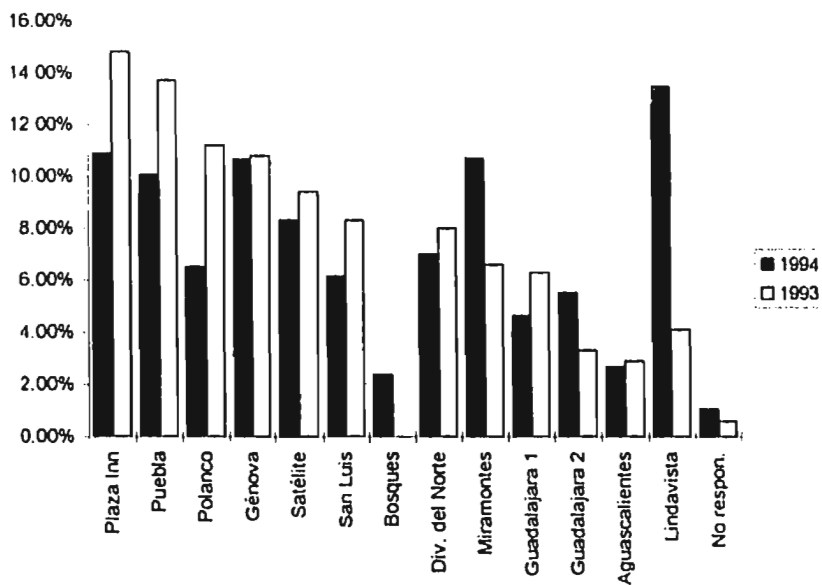
	1994	1993
Femenino	54.31%	53.00%
Masculino	45.24%	45.90%
No respondió	0.45%	1.10%
Total	100.00%	100.00%



## ¿ En qué plantel ?

	1994	1993
Plaza Inn	10.88%	14.80%
Puebla	10.06%	13.70%
Polanco	6.51%	11.20%
Génova	10.67%	10.80%
Satélite	8.32%	9.40%
San Luis	6.15%	8.30%
Bosques	2.36%	0.00%*
Div. del Norte	7.00%	8.00%
Miramontes	10.69%	6.60%
Guadalajara 1	4.62%	6.30%
Guadalajara 2	5.51%	3.30%
Aguascalientes	2.67%	2.90%
Lindavista	13.48%	4.10%
No respondió	1.08%	0.60%

Plantel

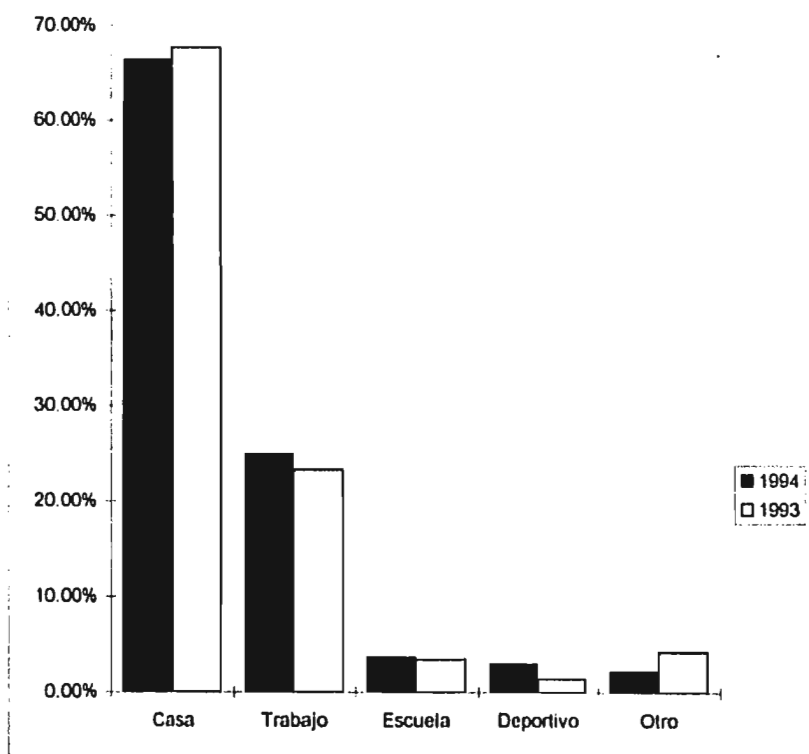


\* No existía cuando se realizó la encuesta en 1993

## Al salir ¿a dónde te diriges?

	1994	1993
Casa	66.30%	67.70%
Trabajo	24.91%	23.30%
Escuela	3.62%	3.40%
Deportivo	2.90%	1.40%
Otro	2.17%	4.20%
Total	100.00%	100.00%

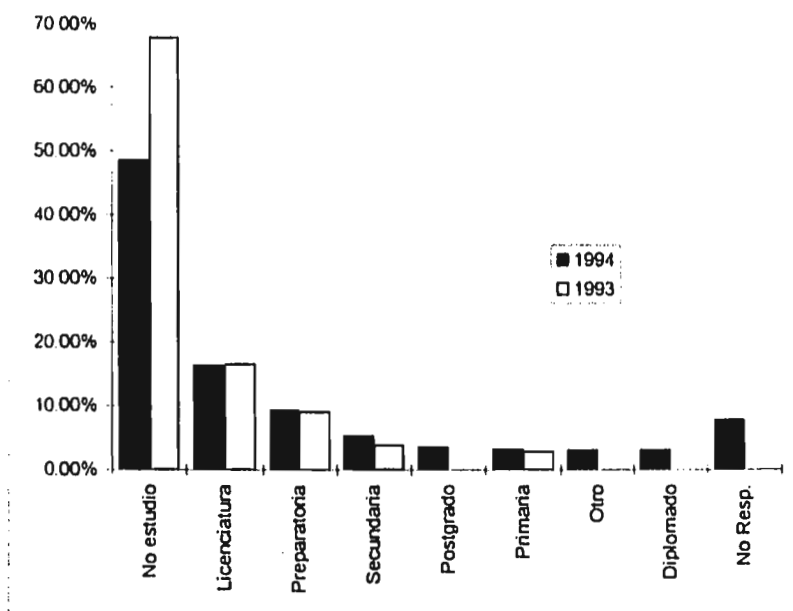
Hacia donde van al salir



## ¿Qué estudias?

	1994	1993
No estudio	48.63%	67.80% *
Licenciatura	16.31%	16.50%
Preparatoria	9.31%	9.10%
Secundaria	5.22%	3.80%
Postgrado	3.55%	0.00% **
Primaria	3.19%	2.80%
Otro	3.03%	0.00% **
Diplomado	3.01%	0.00% **
No respondió	7.75%	0.00% **
Total	100.00%	100.00%

Estudios

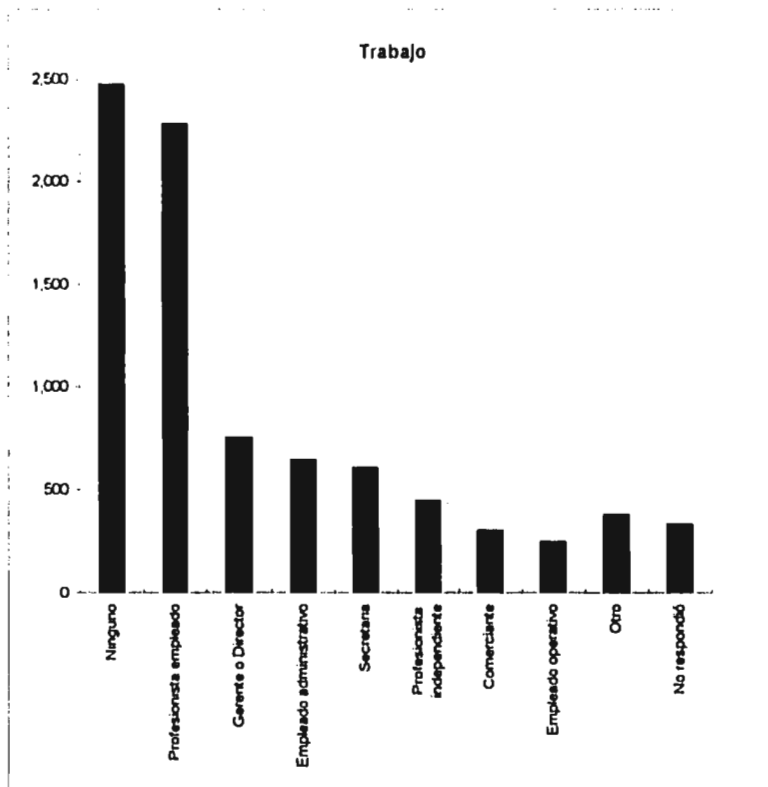


\* En 1993 van juntas las respuestas No estudio y No Respondió.

\*\* No hay información disponible en 1993

## ¿ Qué empleo tienes ?

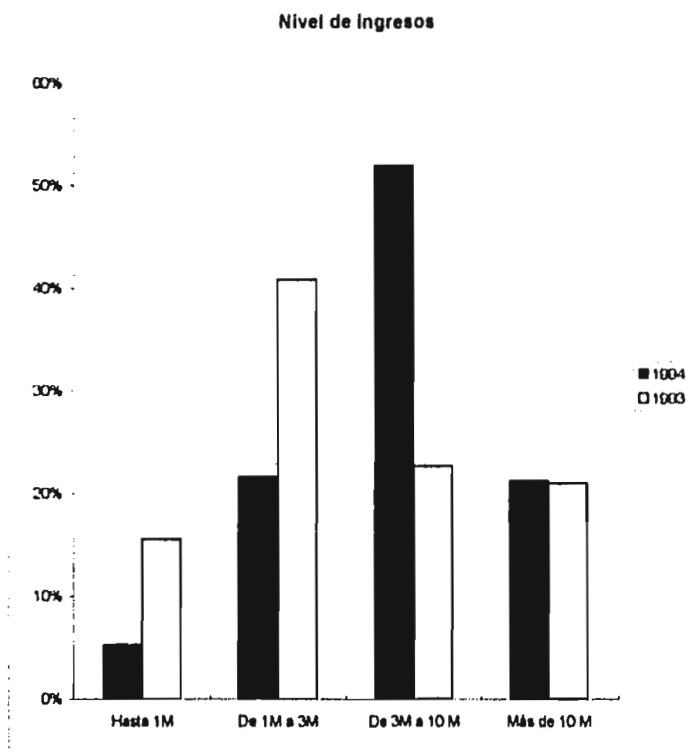
	1994	%
Ninguno	2,473	29.22
Profesionista empleado	2,282	26.97
Gerente o Director	753	8.90
Empleado administrativo	646	7.63
Secretaría	605	7.15
Profesionista independiente	446	5.27
Comerciante	301	3.56
Empleado operativo	247	2.92
Otro	377	4.46
No respondió	332	3.92
<b>Total</b>	<b>8,462</b>	<b>100.00</b>



\* No existen datos comparativos con 1993

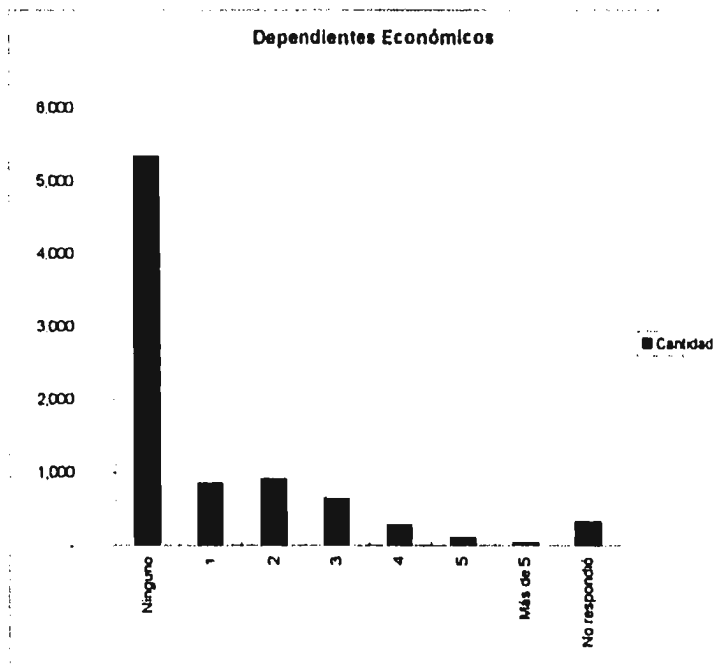
## Nivel de Ingreso Familiar

	1994	1993
Hasta 1M	5%	16%
De 1M a 3M	22%	41%
De 3M a 10 M	52%	23%
Más de 10 M	21%	21%



## ¿Cuántos dependientes económicos tienes ?

	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	5,339	63%
1	846	10%
2	902	11%
3	635	8%
4	276	3%
5	102	1%
Más de 5	38	0%
No respondió	324	4%
Total	8,462	100%

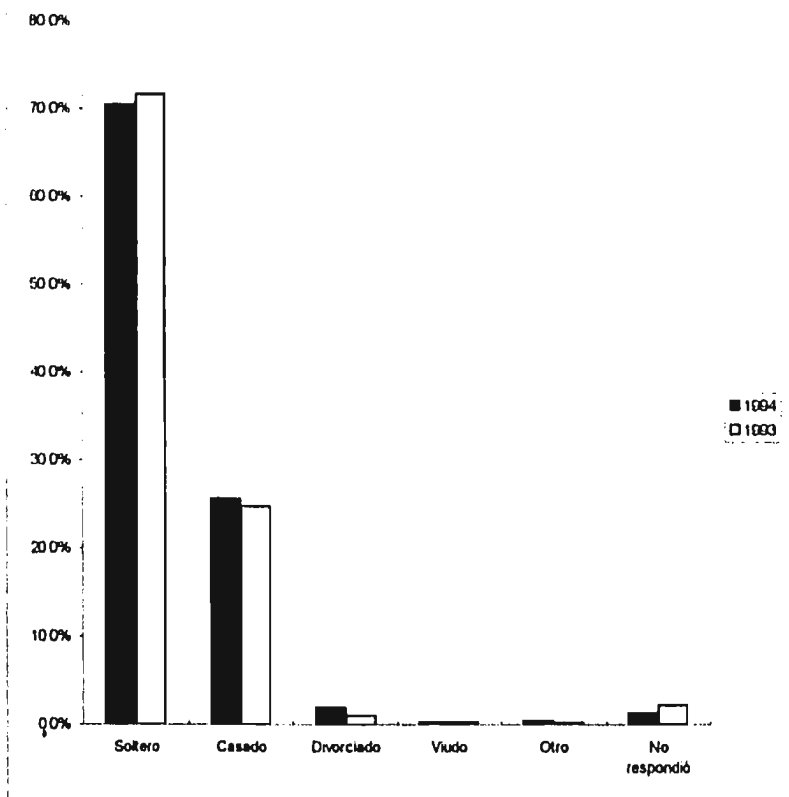


\* No existen datos comparativos con 1993

## ¿Cuál es tu estado civil?

	1994	1993
Soltero	70.5%	71.6%
Casado	25.6%	24.7%
Divorciado	1.9%	1.0%
Viudo	0.3%	0.3%
Otro	0.4%	0.2%
No respondió	1.3%	2.2%

Estado Civil

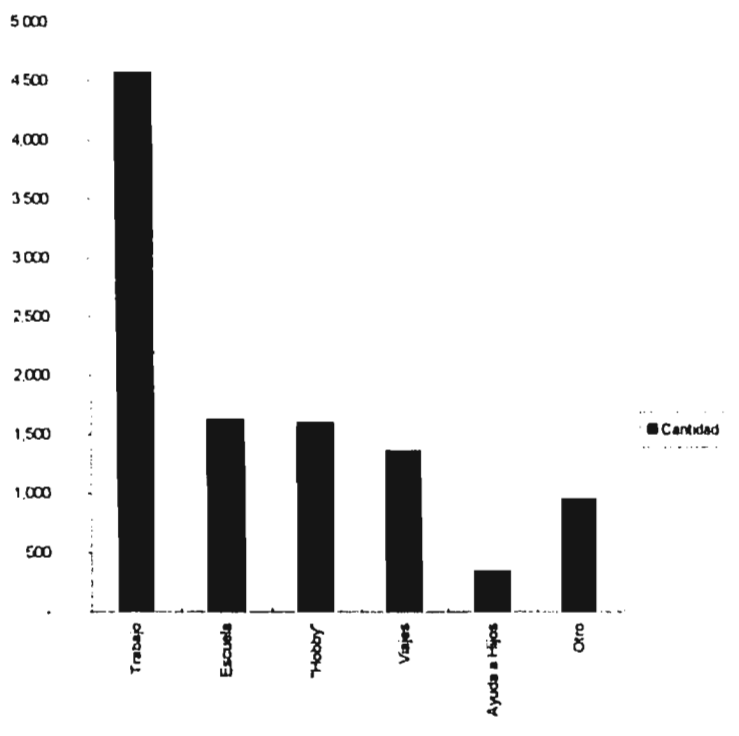




## ¿Por qué estudia inglés?

	Cantidad	Porcentaje
Trabajo	4,571	44%
Escuela	1,624	16%
"Hobby"	1,600	15%
Viajes	1,354	13%
Ayuda a Hijos	337	3%
Otro	950	9%
<b>Total</b>	<b>10,438</b>	<b>100%</b>

### ¿Por qué estudia inglés?

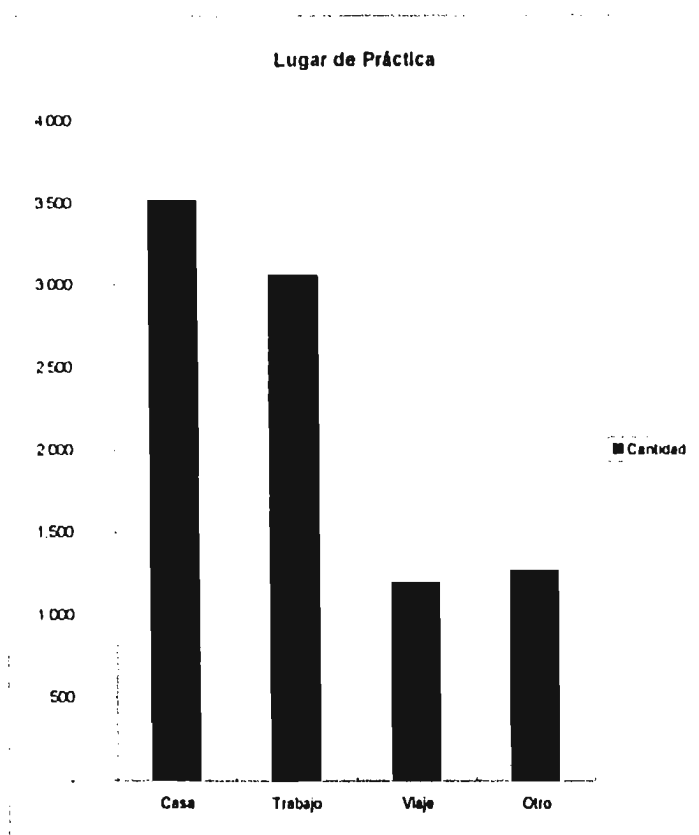


\* No hay comparación con 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## ¿En dónde practicas el inglés?

	Cantidad	Porcentaje
Casa	3,519	39%
Trabajo	3,061	34%
Viaje	1,195	13%
Otro	1,270	14%
Total	9,045	100%

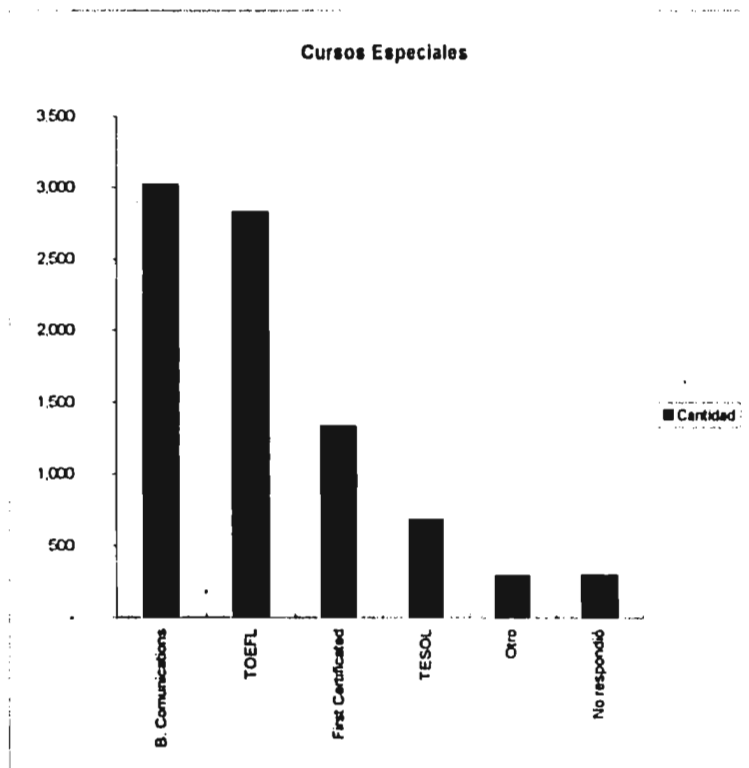


\* No hay comparación con 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## ¿Qué curso especial te interesa?

	Cantidad	Porcentaje
B. Communications	3,025	36%
TOEFL	2,828	33%
First Certificated	1,335	16%
TESOL	680	8%
Otro	298	3%
No respondió	298	4%
Total	8,462	100%

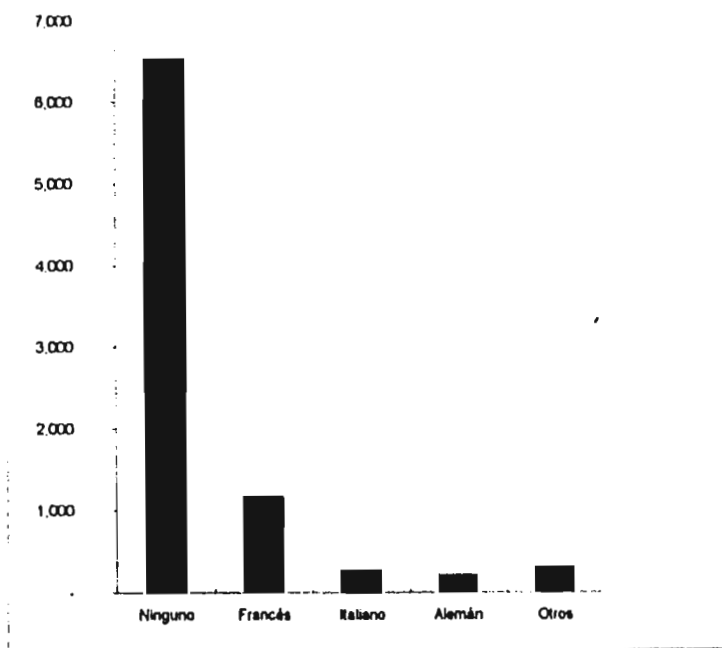


\* No hay datos comparativos con 1993

## ¿Estudias o has estudiado otro idioma?

	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	6,532	77%
Francés	1,162	14%
Italiano	265	3%
Alemán	204	2%
Otros	299	4%
Total	8,462	100%

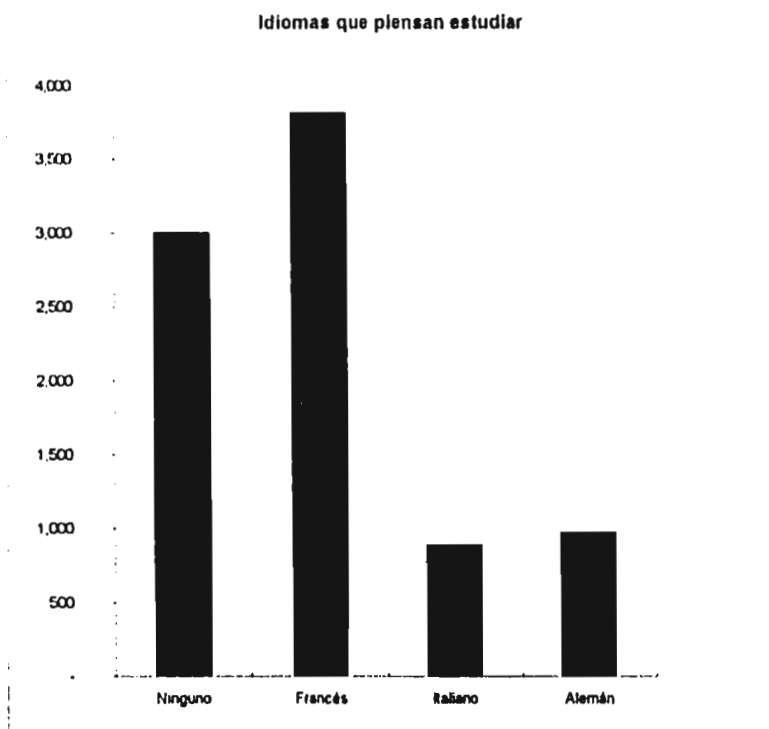
Idiomas que han estudiado



\* No hay datos disponibles de 1993

## ¿Planeas estudiar otro idioma?

	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	3,000	35%
Francés	3,813	44%
Italiano	884	10%
Alemán	968	11%
Total	8,665	100%

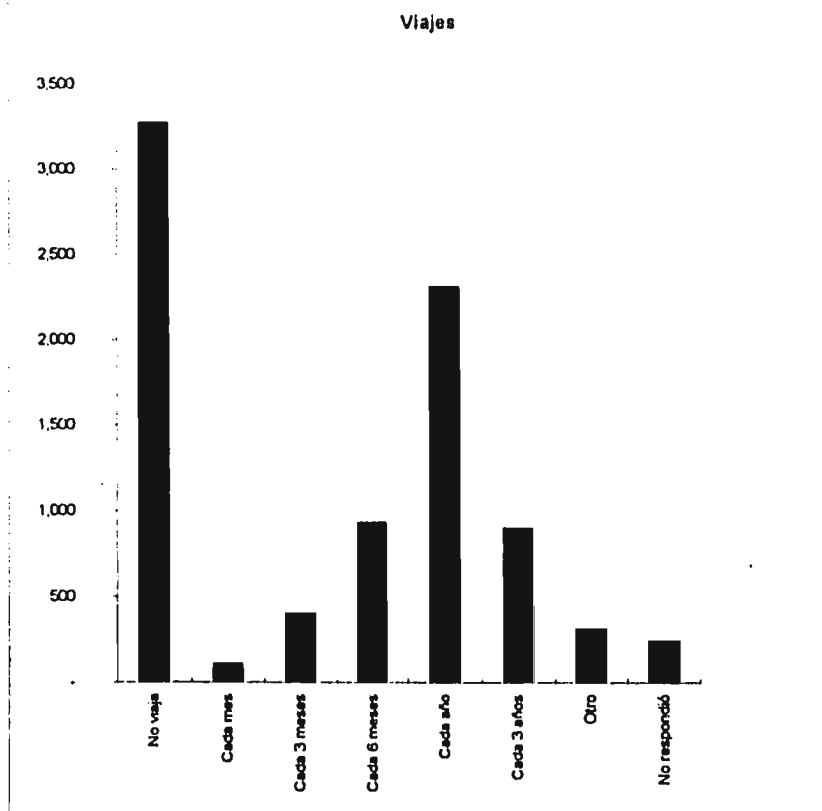


\* No hay datos disponibles de 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## Frecuencia de Viajes a Países de Habla Inglesa

	Cantidad	Porcentaje
No viaja	3,269	39%
Cada mes	103	1%
Cada 3 meses	397	5%
Cada 6 meses	933	11%
Cada año	2,309	27%
Cada 3 años	899	11%
Otro	311	4%
No respondió	241	3%
Total	8,462	100%

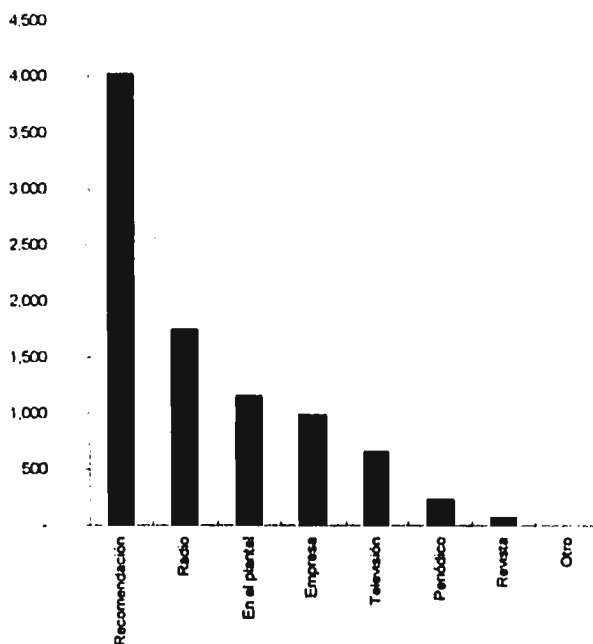


\* No hay datos disponibles de 1993

## ¿Cómo te enteraste de Interlingua ?

	Cantidad	Porcentaje
Recomendación	4,020	45%
Radio	1,744	20%
En el plantel	1,152	13%
Empresa	982	11%
Televisión	653	7%
Periódico	232	3%
Revista	68	1%
Otro	-	0%
Total	8,851	100%

Como se enteró



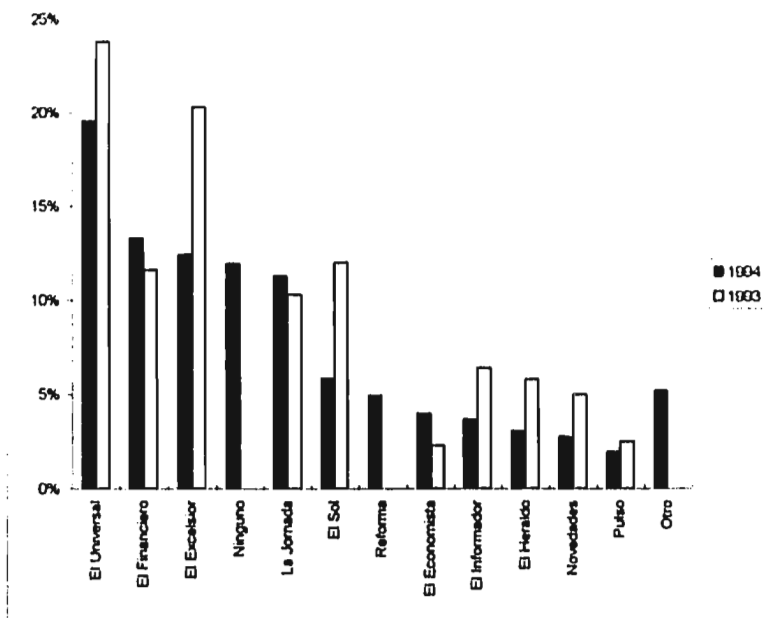
\* No hay datos disponibles de 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## ¿Qué periódico lees ?

	1994	1993
El Universal	20%	24%
El Financiero	13%	12%
El Excelsior	12%	20%
Ninguno	12%	0%
La Jornada	11%	10%
El Sol	6%	12%
Reforma	5%	0%
El Economista	4%	2%
El Informador	4%	6%
El Heraldo	3%	6%
Novedades	3%	5%
Pulso	2%	3%
Otro	5%	0%

Periódico

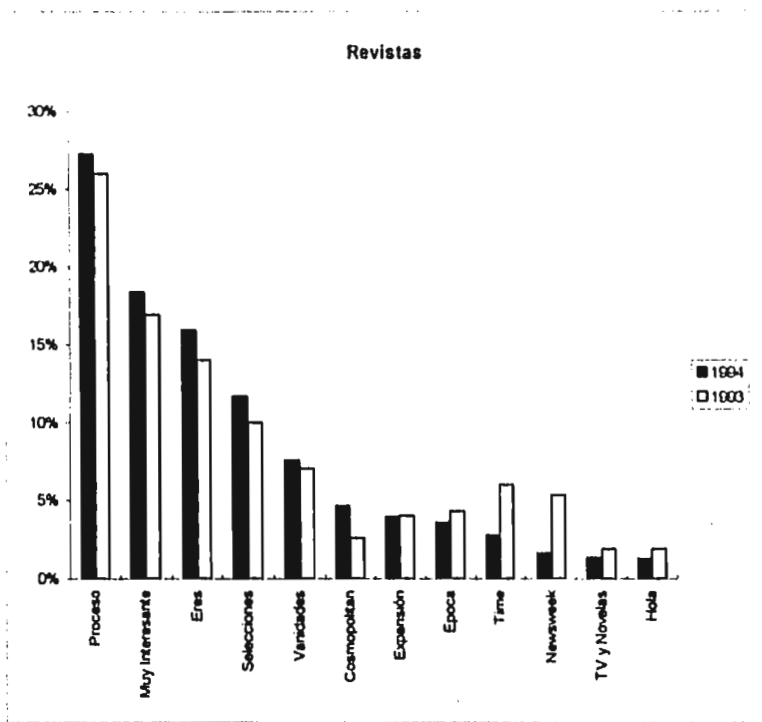


\* Información no disponible para 1993



## ¿Qué revista lees ?

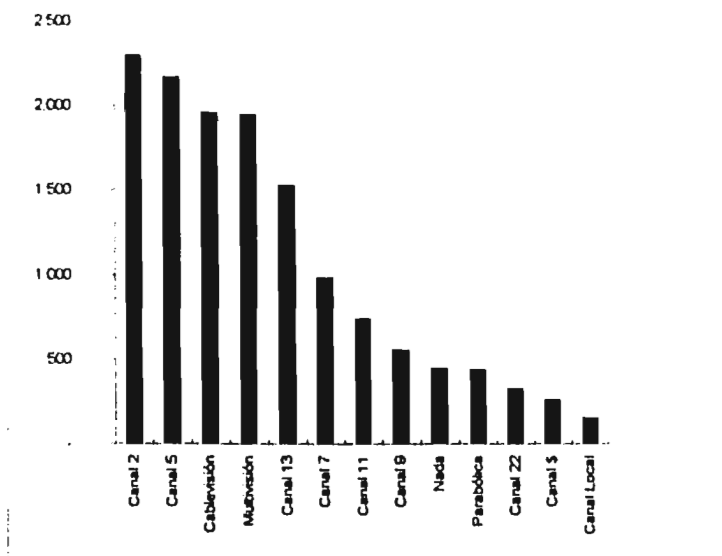
	1994	1993
Proceso	27%	26%
Muy interesante	18%	17%
Eres	16%	14%
Selecciones	12%	10%
Vanidades	8%	7%
Cosmopolitan	5%	3%
Expansión	4%	4%
Epoca	4%	4%
Time	3%	6%
Newsweek	2%	5%
TV y Novelas	1%	2%
Hola	1%	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## Televisión

	Cantidad	Porcentaje
Canal 2	2,296	17%
Canal 5	2,188	16%
Cablevisión	1,954	14%
Multivisión	1,941	14%
Canal 13	1,524	11%
Canal 7	979	7%
Canal 11	738	5%
Canal 9	551	4%
Nada	443	3%
Parabólica	438	3%
Canal 22	324	2%
Canal 5	257	2%
Canal Local	151	1%
<b>Total</b>	<b>13,780</b>	<b>100%</b>

TV

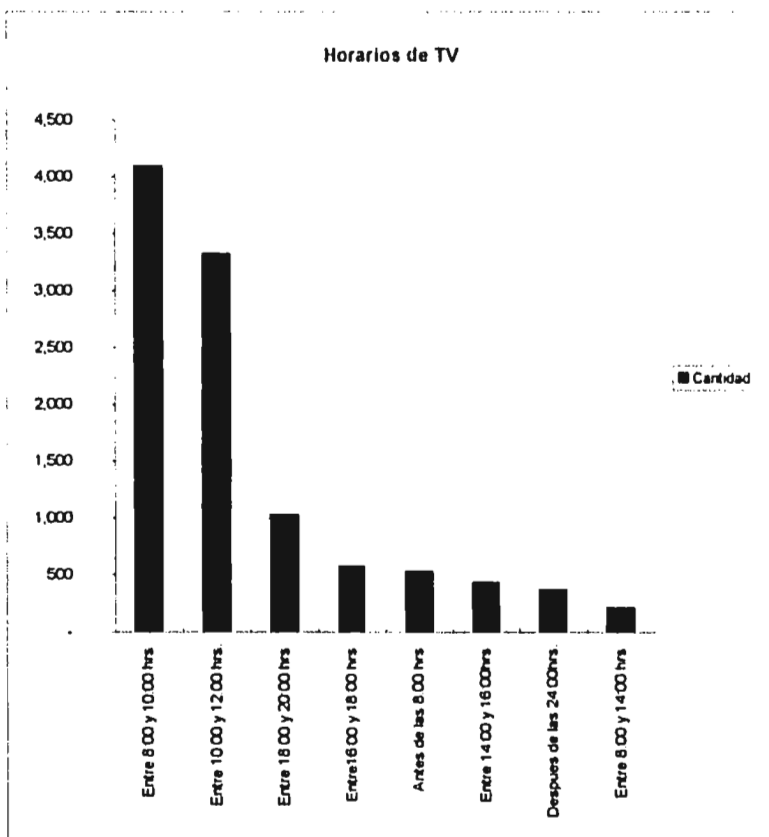


\* No hay datos disponibles de 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## Horarios de TV:

	Cantidad	Porcentaje
Entre 8.00 y 10.00 hrs.	4.094	39%
Entre 10.00 y 12.00 hrs.	3.322	32%
Entre 18.00 y 20.00 hrs.	1.027	10%
Entre 16.00 y 18.00 hrs.	573	5%
Antes de las 8.00 hrs.	529	5%
Entre 14.00 y 16.00hrs.	429	4%
Despues de las 24.00hrs	363	3%
Entre 8.00 y 14.00 hrs	209	2%
<b>Total</b>	<b>10,546</b>	<b>100%</b>

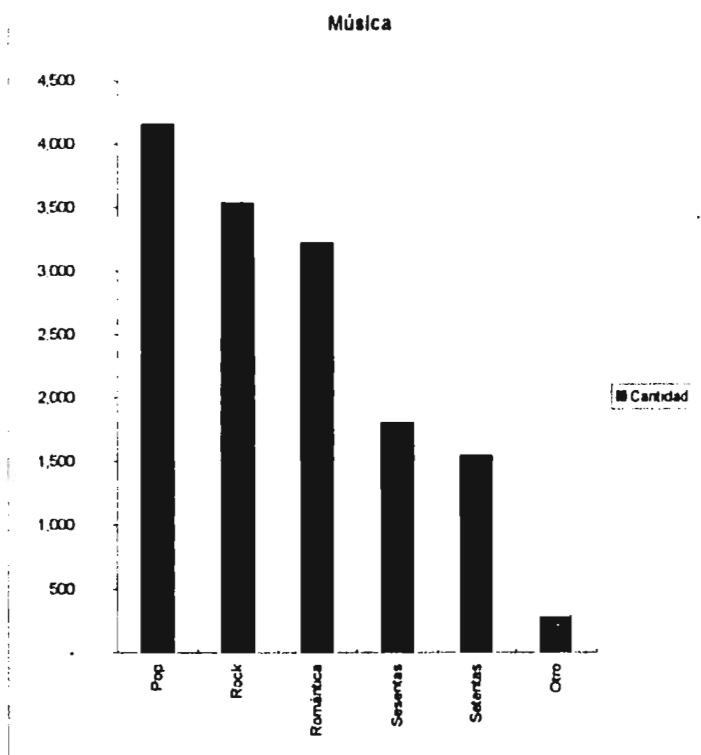


\* No hay datos disponibles de 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## ¿Qué tipo de música escuchas ?

	Cantidad	Porcentaje
Pop	4,152	29%
Rock	3,533	24%
Romántica	3,218	22%
Sesentas	1,802	12%
Setentas	1,544	11%
Otro	277	2%
<b>Total</b>	<b>14,526</b>	<b>100%</b>



\* No hay datos disponibles de 1993

\*\* El total es superior al número de encuestas porque se permitieron respuestas múltiples.

## **Anexo 2**

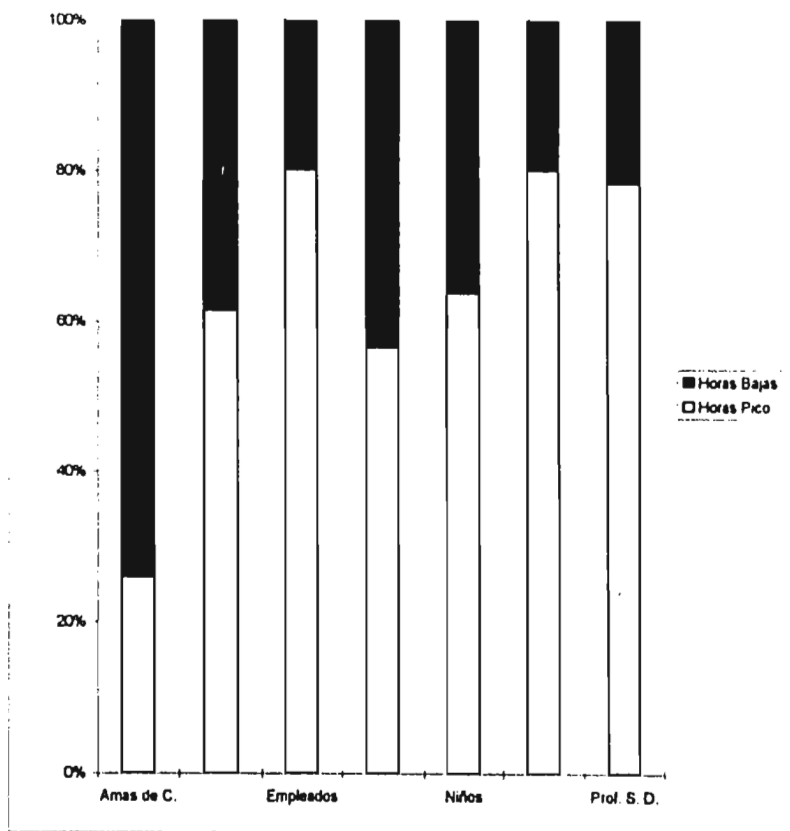
## **Anexo 2**

**El presente anexo muestra los porcentajes de ocupación de Interlingua por segmento. Las gráficas muestran la distribución de los diferentes segmentos identificados en total y por horario en específico.**

## Comparación de los Segmentos por Horario

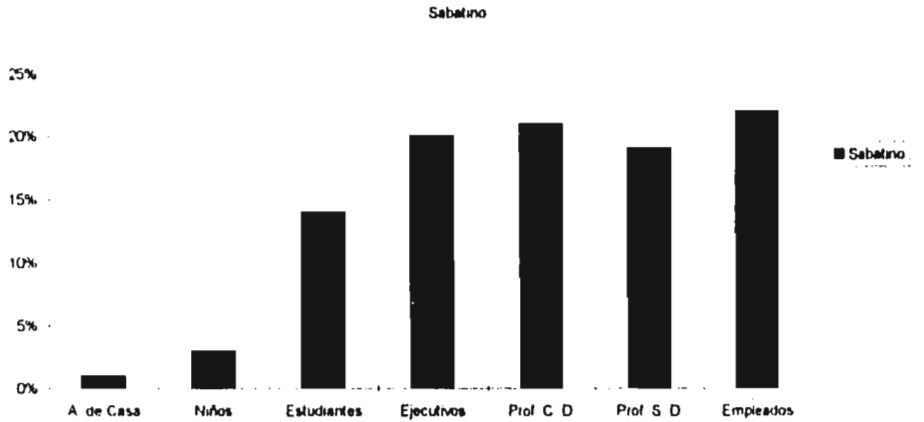
Segmento	Horas Pico	Horas Bajas
Amas de C.	132	376
Ejecutivos	780	489
Empleados	1221	302
Estudiantes	881	662
Niños	323	184
Prof. C. D.	1355	338
Prof. S. D.	1128	311
Total	5800	2662

Ocupación por Horario

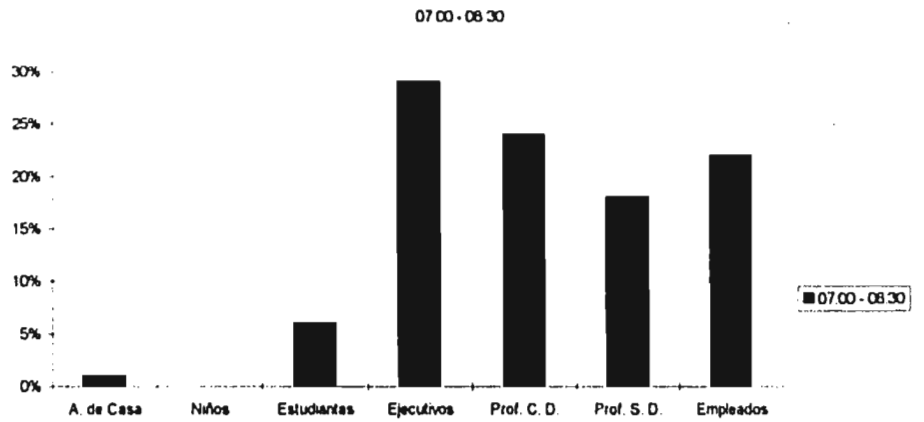


## Distribución de los Segmentos por Horario

Horario	A. de Casa	Niños	Estudiantes	Ejecutivos	Prof. C. D.	Prof. S. D.	Empleados
Sabatinó	1%	3%	14%	20%	21%	19%	22%



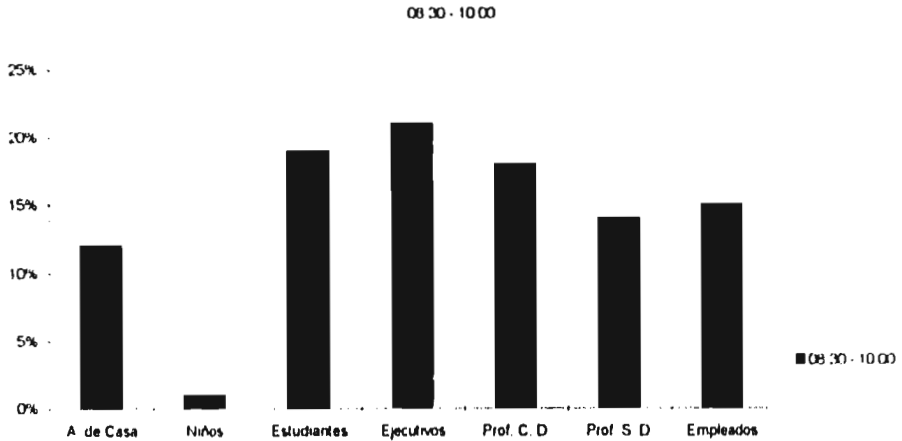
Horario	A. de Casa	Niños	Estudiantes	Ejecutivos	Prof. C. D.	Prof. S. D.	Empleados
07.00 - 08.30	1%	0%	6%	29%	24%	18%	22%



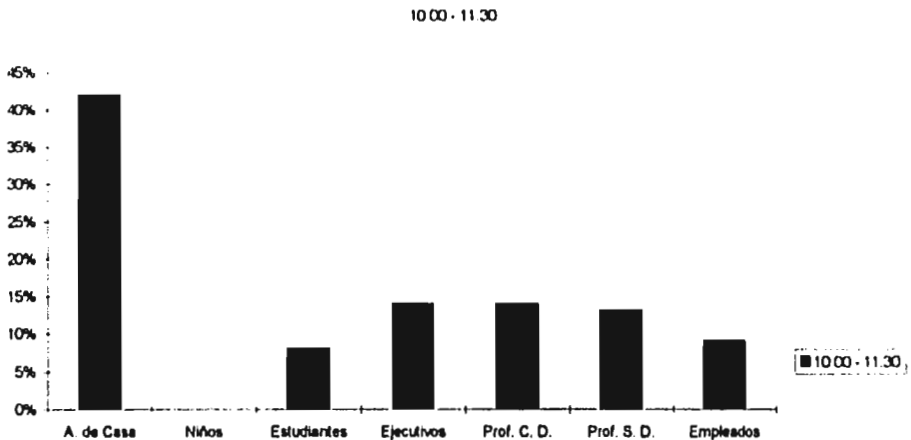


## Distribución de los Segmentos por Horario

Horario	A. de Casa	Niños	Estudiantes	Ejecutivos	Prof. C. D.	Prof. S. D.	Empleados
08:30 - 10:00	12%	1%	19%	21%	18%	14%	15%

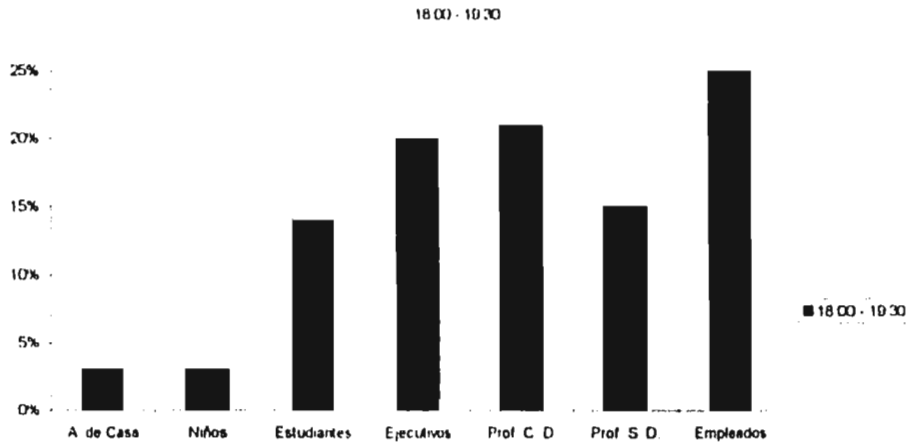


Horario	A. de Casa	Niños	Estudiantes	Ejecutivos	Prof. C. D.	Prof. S. D.	Empleados
10:00 - 11:30	42%	0%	8%	14%	14%	13%	9%



## Distribución de los Segmentos por Horario

Horario	A. de Casa	Niños	Estudiantes	Ejecutivos	Prof. C. D.	Prof. S. D.	Empleados
18 00 - 19:30	3%	3%	14%	20%	21%	15%	25%



Horario	A. de Casa	Niños	Estudiantes	Ejecutivos	Prof. C. D.	Prof. S. D.	Empleados
19:30 - 21:00	2%	0%	6%	25%	24%	18%	25%

