

**INSTITUCIONES QUE OFRECEN SERVICIOS DE CAPACITACION EN  
LA CIUDAD DE BARRANQUILLA: Caracterización y análisis  
comparativo con el Centro de Educación Continuada, CEC, de la  
Universidad del Norte.**

**EVELYN BLANCO RODRIGUEZ**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE  
DIVISION CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
JULIO DE 2008**

**INSTITUCIONES QUE OFRECEN SERVICIOS DE CAPACITACION EN  
LA CIUDAD DE BARRANQUILLA: Caracterización y análisis  
comparativo con el Centro de Educación Continuada, CEC, de la  
Universidad del Norte.**

**EVELYN BLANCO RODRIGUEZ**

**Proyecto presentado como requisito para optar al título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Director: Dr. Domingo Martínez**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE  
DIVISION CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
JULIO DE 2008**

**Proyecto aprobado  
para optar al título de  
Magíster en  
Administración de  
Empresas**

---

**Adm. Mauricio Ortiz  
Jurado**

---

**Adm. Bernardo Bernardi  
Jurado**

**Barranquilla, julio de 2008**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>2. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA</b>	
2.1 Antecedentes y descripción del problema.....	5
2.2 Formulación del Problema.....	5
2.3 Objetivos.....	8
2.3.1 Objetivo General.....	8
2.3.2 Objetivos Específicos.....	8
2.3.3 Justificación.....	9
2.3.4 Alcances y limitaciones.....	10
<b>3. CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE</b>	
3.1 MARCO TEORICO.....	11
3.1.1 Análisis Competitivo.....	11
3.1.2 Definición de la Competencia.....	12
3.1.3 Definición de la Cadena de Valor.....	13
3.1.4 El Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	14
3.1.5 Definición de Estrategia competitiva.....	18
3.1.6 Definición de Ventaja Competitiva.....	18
3.2 ESTADO DEL ARTE.....	18
3.3 SUPUESTO TEORICO.....	21
<b>4. CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	
4.1 Tipo y Característica de la Investigación propuesta.....	21
4.2 Diseño Metodológico general.....	21
4.2.1 Metodología Cualitativa.....	21
4.2.2 Fuentes de recopilación de la información.....	21
4.2.3 Operación de variables.....	22
<b>5. CAPITULO 4: ANALISIS DE LA INFORMACION</b>	
5.1 Análisis descriptivo Centro de Educación Continuada-CEC	23
5.2 Análisis descriptivo Competidores directos en la ciudad de Barranquilla:	
5.2.1 Universidad de los Andes.....	33
5.2.2 Universidad Javeriana.....	38

5.3 Descripción general Sustitutos.....	43
5.3.1 Agremiaciones:.....	43
5.3.1.1 Cámara de Comercio de Barranquilla.....	43
5.3.1.2 Fenalco.....	45
5.3.2 Universidades Corporativas.....	47
5.4 Análisis comparativo CEC-Centro de Educación Continuada de La Universidad del Norte Vs Competidores directos y sustitos	51
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>
<b>SITIOS WEB.....</b>	<b>56</b>

## **1. INTRODUCCION**

El presente estudio se centra en el análisis descriptivo de las principales Instituciones de Educación Superior que ofrecen servicios de capacitación en la ciudad de Barranquilla, destacando sus características relevantes y realizando un análisis comparativo con las actividades que realiza actualmente la Universidad del Norte, por intermedio del Centro de Educación Continuada, CEC.

El proyecto está enmarcado en la línea de investigación Estrategia y Marketing.

En el capítulo 1 se describe el planteamiento general del problema partiendo del análisis de indicadores consolidados de los años 2003 al 2007 del Centro de Educación Continuada, que muestran los resultados del % de ineffectividad en la oferta de programas abiertos y del % de ineffectividad de propuestas empresariales no desarrolladas, como punto de partida para el estudio de la competencia, analizando las actividades que actualmente realizan, en comparación con las que desarrolla el Centro de Educación Continuada de la Universidad del Norte en la ciudad de Barranquilla.

El capítulo 2 presenta las teorías que enmarcan el estudio, en las cuales se hace especial énfasis en la definición de la Competencia, Cadena de Valor, el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Estrategia competitiva y ventaja competitiva. La temática general se desarrolla en el marco de la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter, concentrado el análisis específicamente en las siguientes variables: Competidores directos y sustitutos.

En el capítulo 3 se describe el tipo de investigación que es un estudio descriptivo sobre las principales Instituciones de Educación Superior que ofrecen educación continuada en la ciudad de Barranquilla y la metodología que se utilizó basada en el análisis cualitativo.

El capítulo 4 hace referencia al análisis descriptivo detallado de las actividades de educación continuada que realiza la Universidad del Norte a través del Centro de Educación Continuada en términos de su cadena de valor, así mismo el análisis descriptivo de la Universidad de los Andes y de la Universidad Javeriana como principales competidores directos de Uninorte en la ciudad de Barranquilla; la descripción general de las actividades de capacitación que realizan las principales agremiaciones FENALCO y Cámara de Comercio de Barranquilla, como competidores sustitutos, el concepto general de Universidad Corporativa y las principales empresas que aplican el modelo.

Finaliza con un análisis comparativo de la Universidad del Norte-Centro de Educación Continuada frente a los competidores directos y sustitutos: Universidad de los Andes y Universidad Javeriana en términos de las siguientes variables comunes: Portafolio de servicios, precios, promoción, servicios o valores agregados, infraestructura de la empresa, con el propósito de identificar sus estrategias y ventajas competitivas.

Las conclusiones y recomendaciones servirán de guía a la Universidad del Norte-Centro de Educación Continuada para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

## **2. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA:**

### **2.1 Antecedentes y Descripción del Problema:**

El Centro de Educación Continuada, CEC, de la Universidad del Norte ha sido líder a nivel regional en la prestación de servicios de capacitación destacándose por la excelencia académica de los programas que se ofrecen, por más de 35 años.

Este posicionamiento y liderazgo, construido bajo la marca UNIVERSIDAD DEL NORTE, ha sido por una parte, altamente favorable para la Institución al desarrollar por intermedio del Centro, programas de capacitación con un alto reconocimiento a nivel profesional y empresarial. Si embargo, el “sentirnos líderes en el mercado”, debe llevarnos a asumir un rol pro activo de forma permanente reconociendo que existe la competencia y preocuparnos por conocerla en detalle, superando el concepto de miopía al confiar nuestros esfuerzos bajo el amparo del prestigio Institucional. En la actualidad no existe un Estudio de la Competencia documentado, que sirva de base para conocer las principales acciones y estrategias de nuestros competidores.

Indicadores consolidados del CEC, relacionados con los programas abiertos ofrecidos durante los años 2003 al 2007, muestran que para los Programas abiertos, que son aquellos que se ofrecen al público en general, se observa una tendencia en el indicador:

(%) porcentaje de ineffectividad de programas ofrecidos= número de programas no realizados / número total programas abiertos ofrecidos (ver **tabla 1**), por encima del estándar mínimo para la operacionalidad efectiva de las actividades de Educación Continuada bajo esta modalidad, que es del (20%).

Las estadísticas muestran cifras por encima del 20% con valores que fluctúan entre el intervalo 21.052% hasta el 27,27%.

**TABLA 1**  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE-CENTRO DE EDUCACION CONTINUADA**  
**ESTADISTICAS CONSOLIDADAS**  
**PROGRAMAS ABIERTOS Y EMPRESARIALES**  
**2003-2007**

<b>Programas Abiertos:</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Realizados	80	75	70	86	82
No Realizados	30	20	29	26	24
<b>Total Programas Abiertos Ofrecidos:</b>	<b>110</b>	<b>95</b>	<b>99</b>	<b>112</b>	<b>106</b>
% efectividad programas realizados	72,72727273	78,94736842	70,7070707	76,785714	77,358491
% ineffectividad programas no realizados	27,27272727	21,05263158	29,2929293	23,214286	22,641509

<b>Programas Empresariales:</b>					
Propuestas desarrolladas	36	65	83	91	80
Propuestas No desarrolladas	84	43	147	105	176
<b>Total Propuestas presentadas</b>	<b>120</b>	<b>108</b>	<b>230</b>	<b>196</b>	<b>256</b>
% efectividad propuestas desarrolladas	30	60,18518519	36,0869565	46,428571	31,25
% ineffectividad propuestas No desarrolladas	70	39,81481481	63,9130435	53,571429	68,75

Con relación a los programas empresariales, que son aquellos que se diseñan para dar respuesta a necesidades específicas de capacitación de una organización, si analizamos el indicador en la Tabla 1:

(%) de ineffectividad de las propuestas= número de propuestas no compradas por las empresas/ entre el número total de propuestas presentadas

Se observa que del 2005 al 2007 los indicadores están por arriba del % mínimo aceptable de ineffectividad de las propuestas, para la operabilidad de las actividades bajo esta modalidad, que es del (40%).

Se observa en los últimos años, 2006 y 2007, una tendencia al aumento en la ineffectividad de las propuestas presentadas, pasando de 53,57% a 68.75%.

Esta situación nos lleva a analizar qué está pasando con el mercado? Por qué los resultados de los indicadores anteriores tanto para programas abiertos como para empresariales, superan los parámetros mínimos? Por qué no se ha dado un incrementado sostenido en el indicador de:



% de efectividad de las propuestas= Número de propuestas de capacitación compradas / Número total de propuestas presentadas, que al menos alcance un 60%?

Definitivamente, es necesario realizar un análisis del mercado, ser concientes de la presencia de la competencia en la oferta de programas tanto abiertos y empresariales, objeto de este estudio.

Por otra parte, se observa en la prensa local y regional, la llegada a la costa de Universidades de reconocido prestigio a nivel nacional e Instituciones que han abierto sedes en Barranquilla o buscan alianzas con operadores logísticos: Universidad de los Andes y Universidad Javeriana, para ofrecer un portafolio de programas bajo las modalidades de Educación Continuada y Postgrados, adquiriendo cada vez más presencia y penetrando en los mercados regionales.

Paralelamente, la tendencia a nivel de empresas grandes a organizar las llamadas “Universidades Corporativas”, en las cuales se tiene como punto de partida un diagnóstico de necesidades específicas que termina en un Plan de Capacitación diseñado con el propósito de reforzar áreas débiles y producir un mejoramiento continuo en la organización. Son los mismos funcionarios, entrenados en cursos especializados y de alto nivel, con excelentes habilidades pedagógicas y de comunicación, los responsables de expandir el conocimiento al interior de la empresa y capacitar a todos los funcionarios de la organización.

En el periódico Portafolio, publicación titulada “Compañías que cuentan con su propio campus” Edición semanal del 19 y 20 de Julio de 2008, se hace referencia a que existen en la actualidad compañías que invierten en capacitación y actualización de sus funcionarios para que asuman efectivamente los retos de su organización, en asocio con grandes Universidades del mundo, por lo cual crean sus propios campus universitarios y escuelas de negocios. “Los objetivos básicamente son desarrollar competencias directivas según el modelo de la empresa y preparar ejecutivos para los desafíos del futuro”.

La presente investigación se basará en el Modelo de las “cinco fuerzas” de Porter, concentrándonos principalmente en las siguientes variables: Competidores directos y sustitutos.

El análisis de la competitividad organizacional o capacidad competitiva, relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, es clave en el estudio. Si se realiza un análisis comparativo de las Instituciones que ofrecen capacitación en Barranquilla en términos de competitividad, se requiere investigar sobre el portafolio de servicios que actualmente ofrecen, infraestructura, precios, principales clientes, con esta información se podrán revisar estrategias e identificar ventajas competitivas.

Este panorama contribuye a aumentar el interés del Centro de Educación Continuada de la Universidad del Norte en realizar un análisis, entendiendo a la competencia, como parte fundamental de la dinámica y crecimiento de la labor de capacitación.

## **2.2 Formulación del Problema:**

Cuáles son las principales características, servicios y estrategias que implementan las Instituciones que ofrecen servicios de capacitación en la ciudad de Barranquilla a nivel de Instituciones de Educación Superior, comparativamente con las acciones que realiza el Centro de Educación Continuada, CEC de la Universidad del Norte?

## **2.3 Objetivos:**

### **2.3.1 Objetivo General:**

Realizar una descripción y análisis comparativo de los principales oferentes de servicios de capacitación en la ciudad de Barranquilla, competidores directos y sustitutos, del Centro de Educación Continuada de la Universidad del Norte.

### **2.3.2 Objetivos Específicos:**

Al finalizar el estudio se logrará realizar un:

- Análisis descriptivo de las actividades que realiza actualmente el Centro de Educación Continuada, CEC de la Universidad del Norte como parte de su cadena de valor, en términos de su Identificación y de las siguientes variables: Portafolio de servicios, Promoción, Precios, Servicios o valores agregados e Infraestructura.
- Análisis descriptivo de las principales Instituciones competidoras directas del Centro de Educación Continuada, teniendo en cuenta su identificación, criterios de selección y las siguientes variables que forman parte de su cadena de valor: Portafolio de servicios, Promoción, Precios, Servicios o valores agregados e Infraestructura. Así mismo, se realizará una descripción general de los aspectos relevantes de los competidores sustitutos.

- Realizar un análisis comparativo consolidado de la Competencia directa y sustituta, teniendo en cuenta cinco principales variables: Portafolio de Servicios, Precios, Promoción, Servicios o valores agregados, Infraestructura, lo cual permitirá conocer las estrategias implementadas, ventajas competitivas de las Instituciones oferentes de capacitación, frente a la Universidad del Norte por intermedio del Centro de Educación Continuada, CEC.

### **2.3.3 Justificación:**

Analizar la situación actual del mercado de la capacitación frente a las actividades de los competidores brinda la oportunidad de explorar alternativas que permitan innovar el portafolio de productos que ofrece actualmente el Centro de Educación Continuada.

Identificar cuáles son las ventajas competitivas propias, las razones por las cuales los clientes nos prefieren en lugar de la competencia, permite mantener nuestro posicionamiento en el mercado y ganar nuevos clientes potenciales mediante la comunicación efectiva de estas ventajas.

El presente estudio se constituirá en un valor agregado y herramienta gerencial de utilidad para tomar mejores decisiones y contribuir a consolidar el liderazgo del Centro a nivel local.

Será un aporte valioso para conocer las estrategias de la competencia, evaluar la posibilidad de unir esfuerzos y establecer alianzas estratégicas, lo cual propiciará la ampliación del mercado e incrementará el posicionamiento actual en el mercado de la capacitación.

En resumen, el análisis de la Competencia permitirá lograr los siguientes

Beneficios:

- Reafirmar la ventaja competitiva del Centro de Educación Continuada, CEC, la razón por la cual nuestros clientes nos prefieren en lugar de la competencia.
- Explorar nuevas fuentes para introducir programas innovadores en el portafolio de programas de capacitación que ofrece el CEC, mediante el análisis de los ofrecimientos de los competidores, las tendencias y la identificación de nuevas necesidades de capacitación
- Conocer las características y analizar las capacidades de los competidores como base para el desarrollo y ajuste de estrategias propias.

### **2.3.4 Alcances y Limitaciones:**

El presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación institucional: Estrategia y Marketing.

Se realizará el análisis de las (2) principales Instituciones de Educación Superior, que han llegado a Barranquilla a ofrecer capacitación y representan competencia directa del Centro de Educación Continuada CEC de la Universidad del Norte. Para este estudio se consideran los siguientes competidores directos, los cuales se seleccionaron teniendo en cuenta las siguientes características:

Universidades de reconocido prestigio a nivel nacional, ranqueadas a nivel país por su excelencia, acreditación y reconocimiento institucional, con un Portafolio de programas de capacitación, con sede en la ciudad de Barranquilla:

1. Universidad de los Andes
2. Universidad Javeriana

Así mismo, el estudio incluye la descripción general de los principales competidores sustitutos:

-Agremiaciones: Cámara de Comercio de Barranquilla y FENALCO  
-Universidades Corporativas: UCUF Unión FENOSA, Fundación Telefónica, BBVA.

Los resultados del estudio permitirán conocer de una forma práctica y comparativa las actividades que realizan los competidores directos frente a las acciones que realiza el CEC.

Para realizar el análisis comparativo se seleccionaron las siguientes variables principales:

-Portafolio de Servicios: Se analizarán tipo de programas, amplitud del portafolio, áreas del conocimiento que se ofrecen, programas especiales.

-Promoción: Publicidad: Folletería, Canales de Comunicación: prensa, radio, Tv, página web. Fuerza de ventas

-Precios ofrecidos:

Precios de referencia asociados a intensidades de los Programas: Cursos y Diplomados.

-Servicios/ Valores agregados:

Descuentos especiales para egresados, afiliados a Asociaciones, etc

Facilidades de pago.

Certificaciones especiales.

-Infraestructura de la empresa: Sede, Administración del Talento Humano

Este análisis contribuirá como fuente para el mejoramiento continuo e innovación de las actividades de capacitación, consolidación del liderazgo y posicionamiento del Centro.

### **3. CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE**

Para desarrollar la presente investigación se presentan a continuación los fundamentos teóricos que soportan el estudio: Análisis de la Competencia, Definición de la Competencia, Cadena de Valor, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, estrategias y ventajas competitivas.

#### **3.1 MARCO TEORICO**

##### **3.1.1 Análisis Competitivo**

El análisis competitivo tal como lo plantea el autor del libro: “Marketing en el siglo XXI, II Edición”, Rafael Muñiz González, experto en Mercadeo, es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo facilita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, por lo cual es importante conocer los siguientes aspectos:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

El análisis competitivo consta de cuatro etapas:

- Definir el mercado objetivo: Se establecen los límites de interés para el mercado de un producto y se identifican los segmentos objetivos específicos dentro de dichos límites.
- Identificar los competidores directos como aquellos que con mayor probabilidad nos quitarán a nuestros clientes, o la fuente de nuevos clientes, por cuanto sirven al mismo mercado objetivo.
- Identificar los competidores sustitutos como aquellos que participan en el mercado de capacitación con productos o servicios similares o complementarios.

- Identificar la ventaja competitiva: tener una visión de las ventajas relativas que posee cada competidor. Esto llevará a examinar tanto las posiciones de ventaja logradas desde la perspectiva del cliente, como las capacidades y los recursos que constituyen las fuentes de ventaja.

### **3.1.2 Definición de la Competencia**

Tradicionalmente se han definido las empresas competidoras como aquellas que participan en nuestro mismo mercado. Sin embargo, Porter en 1980, amplió el concepto de “rivalidad” señalando que el mismo representa un amplio sistema en el que participan cinco fuerzas: Facilidades o barreras de ingreso al sector, nivel de competencia, presión de los productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

El concepto de competidor no se limita a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios, ya que abarca a todas las empresas que participan en el mercado con funciones similares.

Para el autor Rafael Muñiz González, la competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Kotler, en el libro: “los 10 pecados capitales del marketing, sus indicios, y sus soluciones” plantea que la empresa debe definir y controlar mejor a sus competidores, estar atenta a competidores que aún pareciendo pequeños puedan representar oferta de productos sustitutos

Si el análisis de la información, se limita a las empresas que compiten directamente, la empresa quedará “atrapada” en un área muy estrecha, prestando atención sólo a estos competidores, al no considerar un horizonte más amplio e importante, formado por productos que son sustitutos potenciales de su oferta.

Esta actitud conduce a las empresas dominantes de un mercado a ignorar a productos sustitutos pertenecientes a otros sectores que puedan afectarle.

Teniendo en cuenta una definición clara de objetivos de búsqueda de crecimiento o de defensa, es importante disponer de una identificación o lista de competidores que podrían frustrar el logro, identificar sus fuerzas impulsoras y evaluar sus capacidades.

### 3.1.3 Definición de Cadena de Valor:

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, la cual está integrada por el análisis de Actividades Primarias: Infraestructura de la empresa, Administración de Recurso Humano, Desarrollo Tecnológico, abastecimiento, y el análisis de Actividades de apoyo: Logística, Operaciones, Marketing y Ventas, Servicio.

### 3.1.4 El Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter

Un enfoque importante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- La rivalidad entre los competidores:

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la organización y que le permitiera, mediante la protección que le otorga ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.



Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

- Economías de Escala:

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

- Diferenciación del Producto

Asume que si la organización diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

- Inversiones de Capital

Considera que si la organización tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- Desventaja en Costos independientemente de la Escala:

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- Política Gubernamental:

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

### **3.1.5 Definición de Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y las políticas que serán necesarias para alcanzar tales objetivos, en síntesis es una combinación de los fines o metas por los cuales se está esforzando una empresa y los medios o políticas con las cuales se está buscando llegar a ellos.

Al enfrentarse a las fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas competidoras:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación del producto o servicio, creando algo que sea percibido en el mercado como único.
- Enfoque o alta segmentación que consiste en enfocarse sobre un grupo específico de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico.

### **3.1.6 Definición de Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica que la diferencia de los competidores. Es aquella que permite a quien la tiene ser más rentable. La constituyen los recursos y destrezas que le permiten a una empresa consistentemente tener mejor rentabilidad y mejor desempeño que sus competidores.

La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es analizando la cadena de valor que divide a la empresa en actividades primarias y de apoyo.

### **3.2 Estado del Arte:**

Con relación al análisis de la competencia como factor clave de competitividad en las organizaciones, se presentan las siguientes investigaciones que dan soporte al marco teórico que acompaña el tema central de este estudio.

En el artículo titulado: PORTER Y EL CASO CHILENO, consultado en Internet, hace referencia a la importancia de la Visión de Porter en el análisis estratégico de las organizaciones.

Carlos Cáceres, ex ministro de Hacienda y académico de la Universidad del Desarrollo en Chile, explica que las teorías de Michael Porter han marcado la discusión mundial sobre competitividad en las últimas tres décadas. Su aporte, dice, viene de la creación del concepto de "ventaja competitiva", que primero formuló para las empresas y después aplicó para las economías de los países. Cáceres plantea que Porter revolucionó la mirada de la competitividad al obligar a las empresas y naciones a definir sus estrategias incorporando las ideas de ventajas y desventajas, tanto para ellos como para sus COMPETIDORES.

Jorge Tarziján, Director del Instituto de Administración de la Universidad Católica de Chile, plantea que el modelo estratégico desarrollado por Michael Porter es ampliamente utilizado tanto en las empresas como en las universidades. Uno de los aspectos más importantes para el académico chileno es que se logró sistematizar el análisis del entorno competitivo de las empresas, agregando una serie de herramientas de la microeconomía al análisis estratégico. De este punto, surge el reconocido modelo de las cinco fuerzas de Porter, como herramienta clave para el análisis de la empresa frente a sus competidores en un entorno cambiante.

Así mismo, es importante destacar que en la actualidad existen softwares de Simulación Gerencial como el de Capstone Simulation Syllabus, el cual permite simular las diferentes operaciones y decisiones que se realizan en una empresa, frente a un grupo de competidores oferentes. La base de este simulador es la Teoría de Michael Porter de las cinco fuerzas concentrándose el análisis de la función de Marketing en los competidores directos, productos sustitutos y requerimientos del cliente.

Michael L. Pettus, PhD en Dirección Estratégica de la Universidad de Illinois en 1997, en su publicación *Strategic Management for the Capstone Business Simulation*, explica cómo los conceptos de estrategia, el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, son el eje central en el desarrollo de las actividades de toma de decisiones en el software de simulación gerencial, *Capstone Simulation Syllabus*, el cual fue utilizado en la asignatura Simulación Gerencial durante la presente Maestría en Administración de Empresas.

La simulación gerencial desarrollada en esta asignatura, se realizó en una compañía fabricante de sensores BALDWIN, que surgió cuando un antiguo monopolio se dividió en partes iguales, ingresando al mercado con competidores directos idénticos. La compañía mercadeaba una línea de productos que envejecía y para convertirse en líder en el mercado realizó grandes inversiones en Investigación y Desarrollo, Fabricación para mejorar sus productos, así mismo para analizar las estrategias de la competencia que permitieran identificar oportunidades de mercado, incrementar la productividad y permanecer rentable a pesar de presiones a la baja sobre los precios.

Esta experiencia fue una prueba en tiempo real de las decisiones que se deben tomar en una Organización desde los diferentes departamentos de la compañía: Investigación y Desarrollo, Producción, Marketing, Finanzas y gestión humana, que evidenció el análisis de la Empresa y su entorno, siendo el análisis de la competencia en el Módulo de Marketing, clave para lograr un mejor posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

Por otra parte, Investigando en la base de datos Proquest, fuente Noticias Financieras- El Comercio, en el artículo: “Es necesario prever la competencia futura” se destaca lo siguiente:

“Al momento de discutir o elaborar la estrategia de una empresa, nunca dejamos de analizar a la competencia. Buscamos tratar de entender su estrategia, con el fin de poder desarrollar acciones que, explotando sus debilidades, nos permitan capturar una fracción de su participación de mercado; sus resultados, para poder compararnos; y sus mejores ideas, para poder replicarlas”. En estos análisis se revisan las acciones de los competidores directos que se identifican en el Modelo de Porter, los Productos sustitutos y competidores potenciales.

Las consideraciones que se deben tener en cuenta para identificar futuros competidores potenciales, son las siguientes:

-Capacidad de Integración Vertical: analizar la capacidad que tiene una empresa para integrarse verticalmente en su negocio. Un ejemplo son las cadenas de farmacias. Estas concentran más del 50% de las ventas de fármacos en el país y ya algunas de ellas han decidido lanzar productos y presentaciones con su propia marca, compitiendo directamente con algunos de sus proveedores. Las aerolíneas promueven activamente que sus clientes adquieran directamente, ya sea a través de Internet o en oficinas propias ubicadas en avenidas principales o centros comerciales, los pasajes, eliminando la gestión por intermedio de las agencias de viaje.

-Capacidad de aprovechar su actual plataforma de negocios para ingresar al mercado de los competidores. (Productos sustitutos)

El mayor competidor para una cadena dedicada a la venta de pollo a la brasa ya dejó de ser otra cadena. Ahora es un supermercado que, al contar con el espacio necesario y estar buscando un mayor flujo de gente para su local, decide poner un punto de venta de pollo a la brasa -- usualmente a un precio muy inferior al ofrecido por las cadenas especializadas. "El reto será identificar a ese nuevo competidor antes de que nos pueda disparar". 2006 Noticias Financieras - 2006 GDA - El Comercio - All rights reserved.

### **3.3 Supuesto Teórico:**

Si se logra describir ampliamente las actividades y estrategias que implementan las principales Instituciones que ofrecen capacitación en Barranquilla, que representan la competencia directa y sustituta del CEC, y realizar un análisis comparativo con las actividades que realiza actualmente el Centro, entonces se podrá tener un diagnóstico de la competencia, como punto de partida para revisar estrategias y ventajas competitivas.

## **4. CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **4.1 Tipo de Investigación:**

El tipo de Investigación que se seguirá es un estudio de tipo descriptivo en el cual se presentarán las características relevantes comunes de las principales Instituciones competidores directos y sustitutos, del Centro de Educación Continuada.

## **4.2 Diseño Metodológico general:**

### **4.2.1 Metodología cualitativa**

La metodología utilizada en el estudio es la cualitativa, teniendo en cuenta que partimos de una muestra teórica seleccionada, conformada por un grupo determinado de Instituciones de Educación Superior que ofrecen capacitación que representan la competencia directa del Centro de Educación Continuada, CEC, en las cuales se medirán variables comunes para realizar el análisis comparativo y de agremiaciones que actúan como competidores sustitutos. El método científico utilizado en éste tipo de metodología es el inductivo.

#### **4.2.1 Fuentes de recopilación de la información:**

Las Fuentes para conseguir información de los competidores son las siguientes:

- Consultas por Internet sobre ofertas de programas de capacitación que ofrecen las Instituciones Educativas de Educación Superior, y principales Gremios.
- Visitas a la competencia para observar sus procesos de atención al cliente, servicios, publicidad.
- Revisar los anuncios en los medios de los competidores para obtener información sobre su audiencia, posición de mercado, beneficios del producto, precio, etc.
- Revisar publicaciones:
  - Periódicos locales y revistas especializadas: El Heraldó, El Tiempo, Revista Semana, Portafolio, Dinero, Catálogos de programación de actividades de educación continua de las Universidades.
  - Estudios e investigaciones sobre tendencias en la industria y sus necesidades actuales

#### **4.2.3 Operación de Variables:**

Para analizar la competencia directa se seleccionaron las dos principales Instituciones de Educación Superior que ofrecen capacitación en Barranquilla, UNIANDES y UNIVERSIDAD JAVERIANA, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Reconocimiento y Prestigio Institucional, estar rankeada dentro de las cinco primeras Universidades de Colombia
- Sede en la ciudad de Barranquilla
- Evidencia de la oferta de programas de educación continuada

En el análisis comparativo de estas Instituciones frente a la Universidad del Norte-Centro de Educación Continuada se determinaron y analizaron las siguientes variables comunes registrando la información final en el cuadro Consolidado que se anexa al final del documento.

- Portafolio de servicios
- Precios
- Promoción
- Servicios/Valores agregados
- Infraestructura

Para analizar la competencia sustituta se seleccionaron las dos principales agremiaciones que ofrecen capacitación: FENALCO y CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. Se realizó una descripción general de sus características relevantes.

Así mismo, se investigaron sobre las tendencias de capacitación en el mundo asociadas al modelo de Universidad Corporativa y principales empresas que están implementando este concepto: FUNDACION TELEFONICA, UCUF-UNION FENOSA, BANCO BBVA.

## **5. CAPITULO 4: ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACION**

### **5.1 Análisis Descriptivo UNIVERSIDAD DEL NORTE-EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUADA**

#### **5.1.1 IDENTIFICACION Y UBICACIÓN GEOGRAFICA**

Nombre de la Institución: Fundación Universidad del Norte

Tipo de Institución: Privada

Nombre del Centro de Capacitación: CEC-Centro de Educación Continuada

Departamento: Atlántico

Ciudad: Barranquilla

Dirección: Km 5 Vía a Puerto Colombia, Edificio de Postgrados Piso 1

Teléfonos: 3509222-3509223

Mail: [cec@uninorte.edu.co](mailto:cec@uninorte.edu.co)

Fax: 3598852 ext: 196,197

Nombre del Director: Alexandra Bolaños Pantoja

Mail: [abolano@uninorte.edu.co](mailto:abolano@uninorte.edu.co)

Ubicación: Norte de la ciudad.

Nro. funcionarios vinculados al Centro: 10 personas



### **5.1.2 MISION**

El Centro de Educación Continuada - CEC, creado en 1975, es el organismo adscrito a la Dirección de Extensión de la Universidad, cuya misión es dar respuesta con calidad, pertinencia y de manera innovadora, a las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales, empresarios, egresados, estudiantes y organizaciones, para contribuir al desarrollo de la región y del país.

### **5.1.3 POLITICA DE CALIDAD:**

En el Centro De Educación Continuada, CEC, estamos comprometido con:

- La identificación y respuesta a las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de la sociedad, mediante una amplia oferta de programas educativos.
- El desarrollo de programas competitivos, con reconocidos expertos, materiales didácticos de excelencia, y realizados en ambientes de estudio confortables.
- El cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y los términos acordados con los clientes.
- El mejoramiento continuo de los servicios, los procesos y nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

**5.1.4 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR:** Se realizará un análisis de las Actividades de apoyo: Infraestructura de la empresa, Administración de Recurso Humano, Desarrollo Tecnológico, abastecimiento, y el análisis de las Actividades principales: Marketing y Ventas, Logística y Servicios.

### **Actividades Principales:**

- **Marketing y Ventas:**

**-Portafolio de Servicios:**

- ✓ **Programas Abiertos:**

Programas de capacitación presentados a la comunidad en general, interesada en recibir actualización, capacitación y/o profundización de conocimientos en diferentes áreas del saber. Las modalidades son: Cursos, Seminarios, Diplomados, Congresos.

El perfil de los participantes en estos cursos son profesionales de diferentes disciplinas vinculados a las principales empresas de la región, empresarios, profesionales independientes, egresados de la Universidad.

El Portafolio de Programas que se ofrecen bajo la modalidad abierta tiene una cobertura amplia, integra las áreas de Ingeniería, Salud, Humanidades, Educación, Economía, Ciencias Jurídicas, Ciencias Administrativas y se realiza mediante un proceso de planificación anual en el cual participan las propuestas presentadas por las diferentes Divisiones Académicas de la Institución, quienes con la colaboración de sus docentes están atentos a las necesidades del entorno y tienen relación directa con el sector empresarial para dar respuesta a sus necesidades.

Así mismo, la Programación Anual de Cursos surge de observar los nuevos cambios y disposiciones del entorno, escuchar las sugerencias de los participantes sobre nuevas temáticas, entre otros. En el año se ofrecen 215 actividades entre programas abiertos y empresariales. Ver Portafolio de Programas actual.

Se destaca como Programa Especial el Programa Internacional de Dirección General, el cual está dirigido a la Alta Gerencia de las Organizaciones, Gerentes Generales, Presidentes, Vicepresidentes, seleccionados rigurosamente teniendo en cuenta su experiencia en cargos gerenciales y currículo.

Así mismo, Programas que preparan para recibir certificaciones de competencias: Diplomado en Operación Bursátil y Diplomado en Redes CISCO.

#### ✓ **Programas Empresariales:**

Programas de capacitación ofrecidos o estructurados académicamente a las empresas, con el propósito de dar respuesta a sus necesidades en un área determinada. Son exclusivamente para grupos de personas vinculadas a una misma organización, gremios o asociación.

Los principales clientes bajo esta modalidad son las empresas grandes, que cuentan con planes de capacitación internos especialmente diseñados con presupuestos disponibles para invertir en capacitación, son ellas: MONOMEROS, PROMIGAS, TERPEL, CARTON DE COLOMBIA, ELECTRICARIBE, AAA, METROTEL, GECELCA, TRANSELCA, OLIMPICA, ALUMNIOS REYNOLDS, LABORATORIO PROCAPS, ARGOS, TEBSA, TERMOBARRANQUILLA.

Con respecto a los Programas Empresariales, se requiere un contacto y acercamiento directo con las empresas mediante visitas de promoción en las cuales se exploran las necesidades de capacitación. En la actualidad el Centro goza de una excelente imagen y es invitado a participar en convocatorias de las empresas mediante licitaciones y proyectos especiales en las principales empresas..

Teniendo en cuenta estadísticas operacionales del CEC, el 80% de los participantes de los cursos abiertos asisten patrocinados por las empresas, un 20% invierte en capacitación a título personal.

**Precio:**

La inversión en capacitación de los cursos que se ofrecen bajo la modalidad abierta varia teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Intensidad horaria de los cursos
- Participación de conferencistas locales o externos
- Sede de los cursos

Los valores de inversión promedios que sirven como precios de referencia son los siguientes para Programas Abiertos en general con puntos de equilibrio de 11 personas:

<b>Modalidad</b>	<b>Intensidad Horaria (Hrs capacitación)</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas locales</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas Externos</b>
Curso	8	\$400.000	\$550.000
Curso	16	\$500.000	\$650.000
Curso	24	\$600.000	\$750.000
Diplomado	90 -120	-	\$2.200.000
Diplomado	120-150	-	\$2.500.000

El Programa Internacional en DIRECCION GENERAL, el cual está dirigido a la Alta Gerencia de las organizaciones con la participación de expertos internacionales y la metodologías de traducción simultánea y videoconferencias. El valor de la inversión es de \$15.300.000, punto de equilibrio 10 personas con una intensidad de 254 horas.

## **Promoción:**

Los principales medios de comunicación de los programas son los siguientes:

- En el mes de Diciembre se envía a las empresas, profesionales independiente, clientes actuales un CD con la programación general de cursos, seminarios y diplomados planeados para el siguiente año, así mismo esta información es publicada en la página web institucional.
- Página web institucional, en la cual aparece bajo la cobertura de Extensión Universitaria el CEC con su portafolio de servicios. Esta información se actualiza permanentemente y a través del portal los interesados pueden inscribirse en los cursos de interés.
- Publicación avisos de Prensa: El CEC divulga la programación de cursos que ofrecerá cada mes en el periódico EL HERALDO página corriente. Por lo general los avisos aparecen publicados los días Miércoles, correspondientes a los días de mayor circulación del periódico. El diseño del aviso es de tipo de compartido anunciando todos los cursos de mes. Al mes aparece publicada la oferta de programas en tres oportunidades.
- Publicación EL HERALDO.COM, aparece un aviso de los Programas Especiales por una semana con interconexión al portal del CEC.
- Folletos Físicos: El CEC cuenta con el apoyo de la Oficina de comunicaciones de la Universidad, desde la cual se diseñan los avisos de prensa y folletos físicos, así mismo la Oficina de Publicaciones, colabora con el diseño e impresión de folletos sencillos que se requieran con urgencia. Para realizar la distribución de los folletos, previamente se selecciona el público objetivo en la base de datos institucional banner, se elaboran los stickes y el mensajero se encarga de repartirlo entre las principales zonas de la ciudad: Vía 40, Calle 30, Calle 72 el resto de folletos se envían por archivo para su distribución en otras ciudades y área metropolitana de la ciudad.
- Correos Electrónicos: El CEC cuenta con una amplia base de datos de correos electrónicos teniendo en cuentas las diversas áreas de interés. Se envía la oferta de Programas mensuales por este medio.

- **Telemarketing:** Una vez finalizado el reparto se inicia el proceso de telemarketing para realizar seguimiento y medir la aceptación del curso. Este proceso es realizado por un estudiante de apoyo, cuidadosamente seleccionado quien con las directrices del coordinador de cada programa realiza diariamente una serie de llamadas telefónicas a empresas y contactos claves. En contraprestación el estudiante recibe la beca en el programa que está promocionando.

### **Ventas:**

- La venta de los programas se realiza mediante visitas empresariales realizadas por las coordinadoras o Dirección del CEC conjuntamente con docentes expertos de la Institución, para atender necesidades específicas de capacitación manifestadas por las empresas.
- Actualmente no existen promotores de venta contratados para realizar esta actividad de forma directa. No existe un sistema de remuneración variable por comisiones para desarrollar estas actividades. La venta la realizan el Director CEC y las coordinadoras de programas.
- El prestigio Institucional, la excelencia académica de los programas que se ofrecen, la experiencia del CEC por más de 35 años en el medio, la certificación que reciben los participantes por parte de la Universidad del Norte y del CEC, brindan confianza a la sociedad, lo cual contribuye a generar interés en asistir a los programas de capacitación que se ofrecen en la Universidad del Norte, unido a un amplio portafolio de cursos y Diplomados en las diferentes áreas del conocimiento.

### **• Logística**

Para el desarrollo exitoso de los cursos, el CEC cuenta con el apoyo de las diferentes unidades de servicios de la Institución:

-Servicios Audiovisuales, responsables del buen funcionamiento de los equipos audiovisuales solicitados en cada Programa.

-Oficina de Publicaciones responsable de la reproducción con excelencia de los materiales didácticos.

-Servicios Generales, responsables del suministro de los servicios de atenciones a los cursos meriendas, transportes, personal de atención al evento.

-Café DuNOrd. Responsable de la contratación de los servicios de suministro de meriendas para los cursos.

-Almacén, responsable de proveer la papelería de cada curso representada en Libretas, bolígrafos, blocks, escarapelas, Certificados.

-Unidad de Nuevas Tecnologías: Apoya en la creación del catálogo Web para los Diplomados.

- Oficina de Comunicaciones, apoya en el diseño de artes para folletos y avisos en prensa.
- Oficina de Compras, responsable de la compra de los insumos, folletos y demás requerimientos que demanden los programas que se ofrecen.
- Oficina de Registro: Suministro de salones dentro de campus Universitario de acuerdo con su disponibilidad.
- Oficina de Presupuestos y Tesorería: Oficializa los presupuestos de cada curso y colabora con el pago a los proveedores de servicios.
- Oficina de AVIATUR y VIANORTE: Proveen los tiquetes aéreos para los conferencistas que asisten a nuestros cursos.
- Hoteles: Suministran el servicio de alquiler de salones, coffee breaks, para los cursos que se realizan fuera del campus universitarios. Se lleva una cuidadosa evaluación de los proveedores y se trabaja actualmente con el HOTEL BARRANQUILLA PLAZA, EL PRADO, COUNTRY NORTE, DANN CARLTON, teniendo en cuenta los acuerdos marcos institucionales.
- Proveedor de Alquiler de Videobeam y Computadores: Para el caso de los cursos que se realizan fuera de la Institución se contrata a PANTALLA GIGANTE por su excelente servicio.

### **Servicios o Valores Agregados al Cliente:**

- Programas de Preparación para Certificación de Competencias: Posibilidad de cursar programas de capacitación bajo la modalidad de cursos o Diplomados que contribuyan a la preparación para certificar competencias.

Por ejemplo el DIPLOMADO OPERACIÓN BURSÁTIL, que se realiza bajo el convenio Uninorte-BVC Bolsa de Valores de Colombia ofrece una preparación para la aplicación del Examen de Idoneidad y suficiencia convocado por la AMV para todos los profesionales que se desempeñen en el sector financiero y bursátil.

- Los egresados de la Universidad del Norte tienen un descuento especial del 10% en los programas de educación continuada en que participen.

- Disfrutar el campus universitario con sus servicios complementarios como lo son: Almacén librería Km 5, Almacén IWANNA, CAFÉ DUNORD, Salones y Laboratorios de Informática confortables, servicios de Biblioteca.
- Certificación expedida por la Universidad del Norte por intermedio del Centro de Educación Continuada.
- Facilidades de financiación de Cursos y Diplomados directamente desde la Universidad del Norte. Los participantes pueden financiar el 50% del valor de los programas durante el tiempo en que se desarrolle la capacitación.
- Descuentos especiales para grupos de una misma organización: tres o más personas gozan de un descuento especial del 15%.

### **Actividades Apoyo:**

- **Infraestructura de la empresa:**

Actualmente el CEC, está ubicado en el Edificio de Postgrado de la Universidad del Norte primer piso, moderna construcción de la Institución en la cual se dictan programas de educación continuada y Postgrados en ambientes de estudio confortables y espaciosos, lo cual es un valor agregado para nuestros clientes.

Tiene bajo su administración 4 salones propios con capacidad de 25 y 30 personas, en los cuales se desarrollan los programas. Así mismo, a su disposición, sujetos a reservas previas, los siguientes salones dentro del campus Universitario: Coliseo #1, Sala de Proyecciones, Auditorio y Salones disponibles asignados por el Dpto. de Registro.

Regresar al campus Universitario para continuar capacitándose en las diferentes áreas del conocimiento, en aulas de estudio confortables, respirar el ambiente estudiantil universitario, es muy grato para nuestros clientes. De hecho cuando los cursos se realizan en la Universidad tienen mejores indicadores de satisfacción por parte de los clientes en relación con los cursos, que por motivos de no disponibilidad de aulas en la Institución, se realizan en salones de Hoteles, constituyéndose la sede Uninorte en un valor agregado.

De otra parte, actualmente el CEC está adscrito a la Dirección de la Extensión de la Universidad, funciona como una dependencia de la Institución regulada administrativamente por los lineamientos que dicta la Administración Universitaria.

El Centro cuenta con un presupuesto de gastos anual independiente a los presupuestos de cada programa que se ofrecen, los cuales representan unidades de negocio independientes, por lo tanto cada presupuesto tiene un código presupuestal único y son aprobados por la Dirección del CEC y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Institución.

Así mismo, los procesos operacionales, gerenciales y de apoyo del CEC están certificados bajo la Norma ISO 9001:2000 por el ICONTEC, como garantía de prestación de servicios de capacitación de excelencia a nuestros clientes. El Director del CEC es el responsable de la Administración General del Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Administración del Talento Humano:**

El equipo de trabajo del CEC está integrado por: (1) Director del CEC, (3) Coordinadoras de Programas: Abiertos, Empresariales y Especiales, (3) Secretarías, (1) Analista de Sistemas y (1) Mensajero.

Se destaca el Know How del equipo de trabajadores que trabaja en el CEC, teniendo en cuenta los años de vinculación y experiencia en actividades de educación continuada, que fluctúan entre 5 años y 30 años de experiencia.

El Centro está adscrito como dependencia a la Dirección de Extensión a quien reporta el Director CEC, así mismo al constituirse en una dependencia de la Universidad está sujeta al cumplimiento de los lineamientos relacionados con la administración del recurso humano desde la Oficina de Dirección de Gestión Humana de la Institución.

El perfil del personal que trabaja en el CEC para los cargos de Dirección y Coordinación, son Profesionales, egresados de la Universidad del Norte, con estudios de postgrado a nivel de Especializaciones y Maestrías en Mercadeo, Finanzas y con una amplia experiencia en las áreas administrativas y en especial en Mercadeo, Finanzas, Administración, y Organización de eventos.

El personal de secretarías y mensajeros está altamente capacitado y calificado en las áreas de manejo de sistemas de información institucionales, servicio al cliente, atención telefónica.

Actualmente desde la Oficina de Planeación de la Universidad se cuenta con Perfil de las competencias y manual de funciones definido para cada cargo, de acuerdo con los lineamientos de calidad de la Administración Universitaria.



Se destacan como principales características del equipo CEC las siguientes: Amplia experiencia en actividades de educación continuada, actitud de servicio, productividad y efectividad mediante respuestas ágiles a los clientes.

- **Desarrollo Tecnológico**

El CEC cuenta para el desarrollo de sus procesos con el soporte informático institucional representado en:

- Intranet: Ofelia, medio de comunicación interna.
- Internet: Outlook, medio de comunicación con los clientes  
Sistema de Registro Institucional Banner, mediante el cual se lleva un registro y control de cada curso ofrecido en el sistema, de los participantes, de su información académica y de pagos.
- Página Web Institucional, mediante la cual se mantiene contacto con nuestros clientes a través del portal de Educación Continuada.
- Portal de Sugerencias y Oportunidades de Mejora propio del CEC en la página Web Institucional.
- El SGC Sistema de Gestión de Calidad del CEC se encuentra montado en el servidor institucional Acacia y se encuentra disponible y en línea para todo el equipo CEC que participa en el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Para el SGC se desarrolló una aplicación especial para el proceso de ADMINISTRACION DE CONFERENCISTA, que permite identificar por áreas del conocimiento los posibles expertos y realizar un seguimiento a sus evaluaciones de desempeño, permitiendo definir su contratación y continuidad en actividades de educación continuada.

- **Proveedores**

Para el desarrollo exitoso de sus operaciones los principales proveedores son los conferencistas, representan ellos los principales valores agregados en los programas que se ofrecen. El CEC tiene definidas las siguientes características para la contratación de docentes que participen en actividades de educación continuada.

- Dominio conceptual y experiencia práctica en el área: El Conferencista debe manejar el tema de forma amplia y profunda; además, tener experiencia práctica presentando ejemplos demostrativos, casos de empresas que haya asesorado, análisis de casos, entre otros y aportando posibles soluciones a los problemas de la vida laboral cotidiana. Excelente expresión verbal y corporal.

-Manejo de grupos y de auditorios: el Conferencista debe tener gran habilidad para manejar grupos o auditorios, para lo cual es importante un adecuado tono de voz, movimiento espacial que inspire dinamismo, fluidez verbal, dominio del tema, incentivar la participación de los asistentes que contribuya al intercambio de conocimientos y experiencias, actitud personal segura, entre otros.

Estas características son evaluadas por los participantes al diligenciar el formato "Evaluación de programas de desarrollo profesional" que contempla los siguientes aspectos:

- Dominio del tema en forma amplia y profunda
- Utilización de ejemplos prácticos, dándose a entender con facilidad
- Respuesta a las inquietudes en forma clara y satisfactoria
- Incentivación de la participación de los asistentes
- Utilidad del material didáctico suministrado como material de consulta.
- Contribución de las ayudas didácticas utilizadas al desarrollo del programa.

Se tabulan los resultados obtenidos en cada programa. El Coordinador del programa remite los resultados de la evaluación al Conferencista para retroalimentarlo con los aspectos generales del curso.

Existen otros proveedores de apoyo logístico, internos y externos, los cuales se describieron anteriormente en la Logística.

## **5.2 Análisis Descriptivo Competidores Directos en la ciudad Barranquilla:**

### **5.2.1 UNIVERSIDAD DE LOS ANDES:**

#### **5.2.1.1 IDENTIFICACION Y UBICACIÓN GEOGRAFICA**

Nombre de la Institución: Universidad de los Andes

Tipo de Institución: Privada

Nombre del Centro de Capacitación: Desarrollo Gerencial Uniandes Barranquilla

Operador Logístico en Barranquilla: Asesorías Administrativas Ltda..

Departamento: Atlántico

Ciudad: Barranquilla

Dirección Oficina: Kra 52 Nro. 76-167 Oficina 301  
Atlantic Center  
Teléfonos: 3608610-cel:300-814-3446  
Mail: dgerencial@uniandes.edu.co  
Nombre del Director: Roger Zarruk  
Mail: roger.zarruk@gmail.com  
Ubicación: Norte de la ciudad.  
Nro. funcionarios vinculados al Centro: 3 personas

#### **5.2.1.4 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR**

##### **Actividades Principales:**

##### **-Marketing y Ventas:**

Portafolio de servicios: La sede UNIANDES en Barranquilla ofrece programas de capacitación bajo las siguientes modalidades:

##### ✓ **Programas Abiertos:**

Programas de capacitación en los cuales participan profesionales de las diferentes disciplinas del área administrativa: finanzas, mercadeo, gerencia, interesados en actualizar y profundizar sus conocimientos

El perfil de los participantes en estos programas son profesionales, principalmente egresados de Uniandes, residentes en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, vinculados a las principales empresas de la región, empresarios y profesionales independientes.

El Portafolio de Programas que se ofrecen bajo la modalidad abierta tiene una amplitud limitada, solo se ofrecen programas en el área de ciencias Administrativas. Los programas que se ofrecen están orientados exclusivamente a fortalecer las competencias y contribuir a la formación gerencial de ejecutivos. Las principales áreas del conocimiento son: Finanzas, Marketing, Gestión de Empresas Familiares, Logística Internacional y Talento Humano.

El Portafolio de Programas es el siguiente:

- Gerencia Estratégica de Mercadeo y Ventas
- Gerencia en Logística Internacional
- Finanzas para No Financieros
- Gestión de empresas de familia

Se destacan como Programas especiales el **Programa de Alta Dirección en Gestión y liderazgo estratégico**, el cual está dirigido a ejecutivos de distintas disciplinas y de diferentes organizaciones públicas y privadas, interesados en explorar el desarrollo de las temáticas ofrecidas para fortalecer el crecimiento y liderazgo personal y profesional.

**El Programa de Alta Gerencia**, dirigido a empresarios, directivos y gerentes de empresas de primer nivel en las organizaciones, con experiencia profesional mínima de cinco años.

Estos programas se ofrecen durante el I y II Semestre.

✓ **Programas Empresariales:**

Como parte del portafolio de servicios, UNIANDES Barranquilla, ofrece Programas de capacitación estructurados académicamente para dar respuesta a necesidades puntuales de las empresas en el área administrativa con especial énfasis en la formación gerencial. El diseño académico de los programas es revisado directamente por la oficina de Desarrollo Gerencial en Bogotá teniendo en cuenta las temáticas solicitadas y la disponibilidad de los conferencistas de planta de UNIANDES.

El Director del Centro de Desarrollo Gerencial en Barranquilla, realiza visitas empresariales de forma directa para conocer las necesidades de capacitación empresarial. En la actualidad, UNIANDES Barranquilla es invitada a participar en convocatorias de capacitación de empresas.

El 95% de los programas que se ofrecen son realizados bajo la modalidad abierta y un 5% bajo la modalidad empresarial, teniendo en cuenta limitaciones de disponibilidad de conferencistas quienes firman un contrato de exclusividad con la Institución y deben rotar por las diferentes ciudades del país.

- **Precio**

La inversión en capacitación que se ofrece bajo la modalidad abierta se considera alta en comparación con los precios de referencia del mercado teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Intensidad horaria de los programas ofrecidos
- Participación de conferencistas externos, todos procedentes de UNIANDES Bogotá.
- Sede para el desarrollo de los programas: Hotel Dann Carlton en Barranquilla.

Los valores de inversión investigados en los folletos de los programas, que sirven como precios de referencia son los siguientes para Programas Abiertos en general con puntos de equilibrio de 11 personas:

<b>Modalidad</b>	<b>Intensidad Horaria (Hrs capacitacion)</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas locales</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas Externos</b>
Curso	8	-	\$700.000
Curso	16	-	\$850.000
Diplomado	90-120	-	\$4.150.000
Diplomado	120-150	-	\$5.500.000

El Programa de ALTA GERENCIA, el cual está dirigido al primer nivel en las organizaciones, en el que participan expertos nacionales e internacionales, tiene una intensidad horaria de 230 horas. El valor de la inversión es de \$19.000.000 en el 2008, con un punto de equilibrio 10 personas. En la actualidad se desarrolla la sexta promoción del programa en la ciudad de Barranquilla, con sesiones dos veces al mes y la participación de 20 directivos de la región.

**- Promoción**

Los principales medios de comunicación de los programas son los siguientes:

- Página web institucional de UNIANDES, se observó dificultad para encontrar en la página el portafolio de programas que se ofrecen en Barranquilla.
- Publicación avisos de Prensa: Se observa la divulgación de los programas en avisos de prensa únicos, Bicolores Amarillo y Negro, tamaño 2columnas x 10 cms en EL HERALDO página Social Primera parte, sector superior derecho. Por lo general los avisos aparecen publicados los días Miércoles, correspondientes al día de mayor circulación del periódico.
- Publicación en EL HERALDO.COM, no pautan.
- Folletos Físicos: UNIANDES cuenta con imprenta propia ubicada en la sede Bogotá, desde donde se manejan los diseños e impresiones de los folletos en Barranquilla. Los diseños de los folletos son en policromía, de altísima calidad lo cual refleja una excelente imagen institucional. Se elaboran folletos únicos sin fechas y se le adicionan hojas insertas para presentar información general de fechas, horarios, intensidades y valores de inversión.

- Las bases de datos principales son las de sus egresados en Barranquilla vinculados a las principales empresas. Los repartos se realizan por Servientrega, compañía con la que tienen precios especiales, para enviar folletos en la ciudad y región. No cuentan con mensajero propio.
- Correos Electrónicos: Este medio es utilizado para enviar información sobre los programas que se ofrecen mes a mes y de forma independiente entre sus bases de datos.
- Telemarketing: Este proceso lo realiza directamente la Coordinadora de Desarrollo Gerencial en Barranquilla quien realiza seguimiento y explora la aceptación de los programas. La atención telefónica es amable, demuestra actitud de servicio y respuestas ágiles a los clientes.

#### **Ventas:**

- La venta de los programas se realiza mediante visitas empresariales realizadas por el Director de la Oficina UNIANDES Barranquilla.
- Actualmente existe un promotor de venta contratado para realizar esta actividad de forma directa, con remuneración variable por comisiones para desarrollar estas actividades.
- El prestigio Institucional de UNIANDES, ranqueada entre las mejores Universidades del país por su excelencia académica, la acreditación internacional European Quality Improvement System- EQUIS, otorgada por la European Foundation for Management Development (EFMD) en el año 2003, a la Facultad de Administración de Empresas de UNIANDES, representa el Sello de Calidad y el compromiso institucional en la oferta de programas con altos estándares de calidad en la educación en administración, válidos en el mundo, lo cual se constituye en valores agregados para los participantes que asisten a programas de educación continuada.

#### **Actividades de Apoyo:**

- **Infraestructura de la empresa:**

Actualmente UNIANDES Barranquilla, tiene una oficina en el Centro Comercial Atlantic Center al norte de la ciudad, desde la cual se brinda información general sobre los programas de educación continuada que se ofrecen. En estos momentos UNIANDES solo ofrece en Barranquilla Programas de Educación Continuada para la formación administrativa de ejecutivos.

UNIANDES contrató a la firma ASEORIAS ADMINISTRATIVAS para la operación logística en Barranquilla. Los programas se realizan en los salones de conferencias del Hotel Dann Carlton, con quienes tienen firmado un convenio marco para acceder a precios especiales en salones, alojamiento, equipos audiovisuales y coffee breaks. No cuentan con salones propios en su sede.

- **Administración del Talento Humano:**

El equipo de trabajo de UNIANDES Barranquilla está integrado por: (1) Director, (1) Coordinadora de Programas y (1) Secretaria recepcionista.

La sede Barranquilla, está adscrita a la Unidad de Desarrollo Gerencial en Bogotá a quien reporta el Director de la sede.

El perfil del personal que trabaja en la sede UNIANDES Barranquilla, tanto para el Director como para el Coordinador es Profesional con Especialización.

La secretaria recepcionista es amable, recursiva y suministra información ágil y completa de los programas.

- **Desarrollo Tecnológico**

UNIANDES Barranquilla cuenta para el desarrollo de sus procesos con el soporte informático representado en:

- Internet: Outlook, medio de comunicación con los clientes
- Microsoft Office: Utilizan el excell para llevar el registro de los inscritos.
- Página Web Institucional, mediante la cual se mantiene la oferta de programas y contacto con los clientes.

- **Proveedores**

Para el desarrollo exitoso de sus operaciones los principales proveedores son los conferencistas, profesores de planta y catedráticos procedentes de UNIANDES en Bogotá, quienes representan valores agregados en los programas que se ofrecen, ya que son de amplia trayectoria y de contratación exclusiva con la Institución.

Para el proceso operacional, los principales proveedores son el Hotel Dann Carlton y Pantalla Gigante en el suministro de equipos audiovisuales.

## **5.2.2 UNIVERSIDAD JAVERIANA**

### **5.2.2.1 IDENTIFICACION Y UBICACIÓN GEOGRAFICA**

Nombre de la Institución: Universidad Javeriana

Tipo de Institución: Privada

Operador Logístico en Barranquilla: Fenalco

Departamento: Atlántico

Ciudad: Barranquilla

Dirección Oficina sede norte: Kra 51B Nro. 82-183 sede norte.

Dirección FENALCO Capacitación: Calle 72 Nro. 61-07

Teléfonos: 3533930-3531438

Nombre del Coordinador Capacitación Natasha Veneri

Mail: nveneri@fenalcoatlantico.com.co

Ubicación: Sede norte y sede Calle 72(FENALCO).

Nro. funcionarios vinculados al Centro: 3 personas

### **5.2.2.4 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR**

#### **Actividades Principales:**

##### **Marketing y Ventas:**

Portafolio de servicios: La UNIVERSIDAD JAVERIANA en Barranquilla ofrece programas de capacitación bajo las siguientes modalidades con el soporte operacional de FENALCO:

##### ✓ **Programas Abiertos:**

Programas de capacitación en los cuales participan profesionales de diferentes disciplinas, principalmente de las áreas de logística, negocios internacionales, Proyectos y Auditoría de Sistemas.

El perfil de los participantes en estos programas son profesionales, egresados de la Universidad Javeriana, profesionales independientes vinculados a las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla y empresarios propietarios de pequeñas y medianas empresas.

El Portafolio de Programas que se ofrecen bajo la modalidad abierta tiene una amplitud limitada, solo se ofrecen programas bajo la modalidad de DIPLOMADO.



El Portafolio de Programas es el siguiente:

- Diplomado en Gerencia de Logística
- Diplomado en Gerencia en Negocios Internacionales
- Diplomado Auditoria y Seguridad en Sistemas
- Diplomado en Gerencia de Proyectos

Se destaca como Programa especial el III Simposio Internacional de Empresas de Familia, el cual está dirigido a empresarios, propietarios, gerentes, de pequeñas y medianas empresas, interesados en actualizar sus conocimientos, para fortalecer su gestión gerencial en la empresa familiar. Se realiza en el mes de septiembre.

✓ **Programas Empresariales:**

Como parte del portafolio de servicios de la UNIVERSIDAD JAVERIANA en Barranquilla, se ofrecen Programas de capacitación diseñados para capacitar un grupo de personas de una misma empresa.

Básicamente se ofrecen en esta modalidad las temáticas planteadas en los programas abiertos con los ajustes que requiera cada organización. La oferta de esta modalidad de programas es limitada, ya que cuentan con una base de datos de conferencistas y temáticas limitadas.

- **Precio**

La inversión en capacitación que se ofrece bajo la modalidad abierta de Diplomado, se considera alta comparada con los estándares de precios de referencia del mercado para programas similares de Diplomados.

Los valores de inversión investigados en los folletos de los programas, que sirven como precios de referencia son los siguientes para Programas Abiertos en general con puntos de equilibrio de 11 personas:

<b>Modalidad</b>	<b>Intensidad Horaria (Hrs capacitación)</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas locales</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas Locales y Externos</b>
Curso	8	-	\$600.000
Curso	16	-	\$700.000
Curso	20	-	\$850.000
Diplomado	90-120	-	\$2.300.000
Diplomado	120-150	-	\$2.580.000

Se otorgan descuentos especiales a los egresados de la Universidad Javeriana y afiliados a FENALCO de un 10% sobre el valor de los programas. Así mismo, un descuento especial del 14% para grupos empresariales.

#### - **Promoción**

Los principales medios de comunicación de los programas son los siguientes:

- Página web institucional de FENALCO y de la UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Publicación avisos de Prensa: Se observa la divulgación de los programas en avisos de prensa compartidos con otros cursos, en los cuales aparece la oferta del mes, tamaño 2 columnas x 10 cms, en EL HERALDO página corriente.
- Publicación en EL HERALDO.COM, no pautan.
- Folletos Físicos: UNIVERSIDAD JAVERIANA publicita sus programas con folletos físicos. Los diseños de los folletos son tamaño oficio a tres cuerpos, una sola tinta. Se elaboran folletos independientes por cada Programa.
- La bases de datos principales son las de las empresas afiliadas a FENALCO principalmente del sector comercial y de servicios, así mismo la base de datos de los egresados de la UNIVERSIDAD JAVERIANA radicados en la costa. Los repartos se realizan por Distrienvío, compañía con la que tienen precios especiales, para enviar folletos en la ciudad y región. No cuentan con mensajero propio.
- Correos Electrónicos: Este medio es utilizado para enviar información sobre los programas que se ofrecen.
- **Telemarketing:** Este proceso lo realiza directamente el Coordinadora de Capacitación en Barranquilla con sede FENALCO, quien realiza seguimiento a los programas. La atención telefónica es deficiente, se observó que no tienen la información general disponible y a la mano de cada programa. La zona de recepción en FENALCO es pequeña, la persona que suministra información de los programas puede mejorar su actitud de servicio.

#### **Ventas:**

- La venta de los programas se realiza mediante visitas empresariales realizadas por profesionales promotores de ventas y el Director de Capacitación de FENALCO en Barranquilla.

- Actualmente existe un promotor de venta para manejar los programas de la Universidad Javeriana, con remuneración variable por comisiones para desarrollar estas actividades.
- La marca UNIVERSIDAD JAVERIANA, ranqueada entre las cinco mejores Universidades del país se constituye en un valor agregado para los asistentes a los programas. La certificación la entrega directamente la Universidad Javeriana. La Universidad Javeriana en Barranquilla, no cuenta con una oferta de Programas que preparen para recibir certificaciones y acreditaciones especiales.

### **Actividades de Apoyo:**

- **Infraestructura de la empresa:**

Actualmente la UNIVERSIDAD JAVERIANA en Barranquilla, tiene una oficina al norte ubicada en la Kra 51B Nro. 82-183, desde la cual se brinda información general sobre los programas de pregrado y a distancia que ofrece la Institución en Bogotá, así mismo información sobre los Postgrados en Pedagogía y Teología. Esta es una oficina piloto, existen vínculos fuertes con los padres jesuitas del Colegio San José. Esta Universidad apoya los programas de capacitación del área de educación para los docentes de este colegio.

El operador logístico para los programas de capacitación de la UNIVERSIDAD JAVERIANA en Barranquilla es FENALCO ATLANTICO.

Los programas se realizan en los salones de conferencias de FENALCO y en los salones del Hotel Puerta del Sol, con quienes tienen firmado un convenio marco para acceder a precios especiales en salones, alojamiento, equipos audiovisuales y coffee breaks.

- **Administración del Talento Humano:**

El equipo de trabajo de UNIVERSIDAD JAVERIANA en Barranquilla está integrado por: (1) Director de Capacitación, (1) Coordinador de Programas y (1) Secretaria recepcionista.

La sede Barranquilla, está adscrita a la Unidad de Capacitación de FENALCO.

El perfil del personal que trabaja en la sede FENALCO Barranquilla, Director y Coordinador son profesionales con excelentes habilidades comerciales y de atención al cliente.

- **Desarrollo Tecnológico**

UNIVERSIDAD JAVERIANA Barranquilla cuenta para el desarrollo de sus procesos con el soporte informático representado en:

- Internet: Outlook, medio de comunicación con los clientes
- Microsoft Office: Utilizan el excell para llevar el registro de los inscritos.
- Página Web Institucional de FENALCO y de la UNIVERSIDAD JAVERIANA, mediante la cual se mantiene la oferta de programas y contacto con los clientes.

- **Proveedores**

Los principales proveedores son los conferencistas, contratan profesores locales y externos procedentes de Bogotá, Medellín y Cali.

Para el proceso operacional, los principales proveedores son el Hotel Puerta del Sol y Pantalla Gigante en el suministro de equipos audiovisuales.

## **5.3 DESCRIPCION GENERAL COMPETIDORES SUSTITUTOS**

### **5.3.1 AGREMIACIONES :**

#### **5.3.1.1 CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA**

Nombre de la Institución: Cámara de Comercio de Barranquilla

Tipo de Institución: privada

Departamento: Atlántico

Ciudad: Barranquilla

Dirección Oficina: Antiguo Edificio de la Aduana-Vía 40 Nro. 36-135

Teléfono: 3303712

Nombre del presidente ejecutivo: Luis Fernando Castro Vergara

Mail: [lcastro@camarabaq.org.co](mailto:lcastro@camarabaq.org.co), [capacitacion@camarabaq.org.co](mailto:capacitacion@camarabaq.org.co)

Nombre del centro de Capacitación: Centro Empresarial Cámara de Comercio

Nombre Coordinadora Capacitación: Marcela Mendoza

Mail: [mmendoza@camarabaq.org.co](mailto:mmendoza@camarabaq.org.co)

Nro. funcionarios vinculados a la Unidad de Capacitación: 3 personas

### **-Portafolio de Servicios:**

El Centro Empresarial ofrece formación encaminada a fortalecer la capacidad de gestión empresarial de acuerdo con las necesidades específicas del empresario.

El portafolio de servicios que ofrece el Centro Empresarial es variado mes a mes, está constituido por programas abiertos y diseñados para las empresas.

La programación se realiza de forma semestral, en cada mes se promueve un área específica del conocimiento o ciclo, que presenta la programación de cursos de actualización dirigidos especialmente a sus afiliados.

<b>Mes</b>	<b>Area del conocimiento</b>
Febrero	Area contable
Marzo	Area Recurso Humano
Abril	Area Administrativa
Mayo	Area servicio
Junio	Area ventas
Julio	Area sistemas
Agosto	Area financiera
Septiembre	Area habilidades gerenciales
Octubre	Area Calidad
Noviembre	Interés general

Así mismo, existe cada mes, a partir de febrero hasta Noviembre un evento gratuito con temáticas de actualidad.

En el año se ofrecen aproximadamente 60 programas abiertos, bajo la modalidad presencial.

La cámara de comercio de Barranquilla cuenta con el Centro de Conciliación y Arbitraje desde el cual se ofrecen programas de actualización en las áreas jurídicas como lo es el Diplomado en Formación profesional de Abogados Conciliadores.

### **Promoción:**

El principal canal de divulgación de los programas de capacitación es la página web y correos electrónicos entre las bases de datos de sus afiliados. Así mismo, publican avisos compartidos de la programación del mes en EL HERALDO página corriente un aviso al mes.

Para programas especiales, imprimen y distribuyen folletos físicos.

### **-Precios ofrecidos:**

<b>Modalidad</b>	<b>Intensidad Horaria (Hrs)</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas</b>
------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

	capacitacion)	locales	Locales y Externos
Curso	8	\$352.000	\$450.000
Curso	16	\$380.000	\$600.000
Curso	24	\$520.000	\$700.000
Diplomado	90-120	-	-
Diplomado	120-150	-	-

#### **-Servicios/ Valores agregados:**

La cámara ofrece descuentos especiales para sus afiliados: 10% sobre el valor inversión y descuentos del 15% para grupos mayores de 3 personas.

Capacitaciones gratuitas a los afiliados, 1 por mes.

Facilidades de pago: Ofrecen financiación de los programas a través de entidades financieras.

#### **-Infraestructura de la empresa:**

La sede de capacitación se encuentra en la Aduana Vía 40. El equipo humano que trabaja en el Centro Empresarial, está integrado por una Coordinadora de Programa, un Director y una secretaria. Los cursos los realizan en el Auditorio de la Aduana y en los dos salones disponibles en Cámara de Comercio Sede Norte. Así mismo, se realizan capacitaciones en el Hotel El Prado, Country Norte y Dann Carlton para eventos simultáneos.

#### **5.3.1.2 FENALCO**

Nombre de la Institución: FENALCO ATLANTICO-FEDERACION NACIONAL DE COMERCIANTES

Tipo de Institución: privada

Nombre del centro de capacitación: Centro de Formación Empresarial y Comercial.

Departamento: Atlántico

Ciudad: Barranquilla

Dirección Oficina: CALLE 72 No. 61-09

Teléfonos: 3531448- 3533990

Nombre del Director ejecutivo: Carlos Hernando Jiménez Jiménez

Nombre Coordinadora Capacitación: Natasha Veneri

Mail: nveneri@fenalcoatlantico.com.co

Nro. funcionarios vinculados a la Unidad de Capacitación: 3 personas

### **-Portafolio de Servicios:**

FENALCO ATLANTICO, FENALCO, impulsa el desarrollo intelectual, económico y social de todos los comerciantes vinculados al gremio. Su slogan es FENALCO la fuerza que une. Ofrece como parte de su portafolio de servicios, programas de capacitación bajo las modalidades abiertas y cerradas para atender necesidades puntuales de las empresas.

El objetivo del Centro de Capacitación es ofrecer capacitación de alto nivel a precios muy competitivos y de esta forma, contribuir con el progreso y desarrollo de los profesionales de la costa atlántica.

FENALCO es un Centro de Formación Empresarial y Comercial que propende por el rescate y desarrollo de competencias, conocimientos y valores éticos del comercio, mediante la formación en nuevos modelos gerenciales, transferencia de tecnología y el know-how del trabajo operativo. Promueve una amplia visión mental, para adaptar e impulsar el cambio en un entorno altamente competitivo.

El segmento principal al cual van dirigidos los programas es el sector comercial y de servicios, profesionales y empresarios propietarios de pequeñas y medianas empresas.

El portafolio de programas abiertos es variado, las principales áreas del conocimiento que ofrecen son: Administración, Marketing, Ventas, Salud, Servicio.

Los Programas Especiales son aquellos realizados en convenio con Universidades de prestigio como lo es la Universidad Javeriana, institución con la que ofrecen programas conjuntos en las áreas de logística, negocios internacionales, sistemas, auditoria y proyectos.

Los programas se realizan con metodologías presenciales.

### **Promoción:**

El principal canal de divulgación de los programas de capacitación es la página web y el envío de correos electrónicos entre las bases de datos de sus afiliados. Así mismo, publican avisos compartidos de la programación del mes en el periódico EL HERALDO, página corriente, un aviso al mes.

Para programas especiales tipo congresos, simposios, eventos de modas, imprimen y distribuyen folletos físicos.

### **-Precios ofrecidos:**

<b>Modalidad</b>	<b>Intensidad Horaria (Hrs)</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas</b>	<b>Inversión (\$) Conferencistas</b>
------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

	<b>capacitación)</b>	<b>locales</b>	<b>Externos</b>
Curso	8	\$280.000	\$420.000
Curso	16	\$300.000	\$500.000
Curso	24	\$420.000	\$580.000
Diplomado	90-120		\$1.000.000
Diplomado	120-150		\$1.500.000

### **-Servicios/ Valores agregados:**

FENALCO Ofrece descuentos especiales para sus afiliados: 10% sobre el valor inversión en capacitación y descuentos del 15% para grupos. Ofrece respaldo gremial a los tenderos que se afilian, quienes gozan en materia de capacitación, de un Programa especial mediante el cual tienen la oportunidad de convertirse en mejores administradores de su negocio.

Los temas del plan académico son: Servicio al cliente, manejo de productos perecederos, ventas, temas tributarios, curso de informática. Todo esto acompañado de material de apoyo, especialmente dirigido a su negocio. Esto, gracias a la alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), en la que los tenderos y su familia, pueden realizar cursos ofrecidos en nuestro calendario de actividades, sin tener que cancelar un valor alguno por el mismo.

Facilidades de pago: Ofrecen financiación de los programas a través de entidades financieras con las cuales tiene convenios directos a bajas tasas de interés.

### **5.3.2 Universidades Corporativas**

Con el propósito de que sus funcionarios se actualicen y preparen para asumir los retos de su organización ya son varias las empresas que ha decidido montar sus propios campus universitarios y escuelas de negocios.

Nace el concepto de “Universidad Corporativa” con el principal objetivo de desarrollar competencias de dirección según el modelo de cada organización y preparar ejecutivos para enfrentar los desafíos del futuro.

El concepto de universidad corporativa surgió y se extendió hace varias décadas en el seno de grandes multinacionales norteamericanas, entre ellas General Motors, Disney, McDonalds y Oracle, y llegó a España en 2000 de la mano de Unión Fenosa

Este modelo permite alinear la formación con los objetivos estratégicos de la empresa. Sus responsables aseguran que son un instrumento eficaz para retener el talento.



Fomentar un estilo propio de hacer las cosas impartiendo una formación homogénea; transmitir con eficacia la estrategia de negocio de la empresa; reducir los costes asociados al desarrollo de los trabajadores; facilitar la integración de los empleados y retener el talento son algunas de las ventajas que se pueden obtener poniendo en marcha una universidad corporativa.

Los principales aliados de estas Universidades Corporativas son las Universidades de prestigio a nivel mundial, instituciones que colaboraran en el proceso de diseño de estructuras académicas de programas de capacitación que respondan a sus necesidades, así mismo suministro de expertos nacionales e internacionales que participen como conferencistas.

Entre las empresas investigadas que han desarrollado proyectos de Universidades Corporativas se mencionan las siguientes. Fuente Portafolio: "Compañías que cuentan con su propio campus":

- **UCUF-la Universidad Corporativa Unión Fenosa (UCUF)**

Pionera entre este tipo de instituciones en España, fundada en julio del año 2000. Su sede está en el Campus de Puente Nuevo, situado en Cebreros (Ávila), España. Se trata de un centro de formación de la compañía "que da soporte a las estrategias de la empresa para atraer, desarrollar y comprometer a sus mejores profesionales", tal y como la define su director, José Angel Fernández Izard.

En su opinión, la principal ventaja de una universidad corporativa es que compromete a toda la organización y hace que sus programas y servicios sean más eficaces, alineados con los objetivos anuales de los negocios; y también más eficientes, al gestionar el conocimiento internos de sus directivos y expertos.

Unión Fenosa es, actualmente, un grupo energético multiservicios con una amplia presencia internacional en 15 países, en los sectores de energía, telecomunicaciones y servicios.

**Misión UCUF:**

"Promover el desarrollo permanente de las personas, alineando su formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento".

## **Pilares básicos**

### **1. Enseñar y aprender desde la experiencia: Participación activa de los responsables y expertos de cada negocio en todas las fases del proceso de desarrollo de las personas.**

Más de 700 expertos de los negocios dedican su tiempo con carácter prioritario a la preparación, evaluación y tutoría en las diferentes actividades de la Universidad Corporativa. Además, los responsables de los negocios participan directamente en la selección de profesionales y en su evaluación para detectar oportunidades de mejora. Asimismo, se involucran en la gestión del desempeño a lo largo del año, midiendo la consecución de objetivos y la adecuación de los comportamientos a los Valores corporativos.

### **2. Alinear la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio a través de las facultades, en las que se desarrollan las competencias esenciales de cada línea de negocio.**

A partir de los seminarios de planificación estratégica, los responsables de las unidades de negocio, al propio tiempo decanos de las facultades, junto a sus equipos, analizan las necesidades de formación que dan lugar al Plan de Desarrollo de Competencias (PDC) de cada año. También la UCUF dirige el proceso de identificación por parte de las unidades de negocio de las personas con alto potencial en el Grupo, promoviendo planes específicos para su desarrollo.

### **3. Consolidar la cultura y Valores del Grupo en un entorno de crecimiento e internacionalización de nuestros negocios.**

La Escuela de Liderazgo define e imparte los programas de formación para desarrollar los seis Valores corporativos, que posteriormente se evalúan y mejoran a través de la gestión del desempeño. Más de 5.000 profesionales de UNION FENOSA siguen activamente cada año alguno de sus 15 módulos on-line y sus 50 módulos presenciales.

### **4. Establecer alianzas con las mejores universidades y escuelas de negocio para atraer a los mejores profesionales, potenciar programas formativos y llevar a cabo una política activa de Investigación y Desarrollo.**

Son especialmente relevantes los acuerdos con las universidades de Alicante, Vigo, Lérida, Polit cnica de Madrid, Polit cnica de Valencia, de Castilla-La Mancha, Carlos III, Pontificia de Comillas, Técnica de Moldova, Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Panamá y **Universidad del Norte** en Colombia, así como con las escuelas de negocio IESE, ESADE, Instituto de Empresa y con Enerclub.

**5. Reforzar la cultura de medición para asegurar la calidad y el resultado práctico de la actividad formativa y la mejora permanente del Capital Intelectual del Grupo.**

La UCUF aplica un modelo de evaluación del proceso formativo que mide la satisfacción, aprendizaje, aplicación, impacto en competencias e indicadores de negocio y el retorno de la inversión. Asimismo, coordina la evaluación de intangibles del Modelo de Capital Intelectual del Grupo.

**6. Desarrollar soluciones innovadoras para la formación y evaluación de las personas, basadas en tecnologías avanzadas que complementen las metodologías presenciales.**

La intranet de la UCUF es el punto de encuentro de los profesionales del Grupo en la red. En el Campus Virtual se cursan más de 35.000 horas anuales de formación y alrededor de 550 personas se conectan a grupos de trabajo y comunidades de práctica. La evaluación de habilidades a través de tecnología virtual es uno de los campos de interés de la UCUF.

**7. Incluir en el ámbito de la Universidad Corporativa a clientes y proveedores.**

La UCUF da soporte a los negocios, organizando actividades de formación en mercados y tecnología eléctricos y eficiencia energética, para sus clientes y proveedores.

**- Fundación Telefónica:**

Tiene ubicada su Universidad Corporativa en Barcelona, España creada desde hace dos años. Desde esta Universidad se diseñan programas de capacitación en asocio con Universidades de prestigio mundial como Columbia y el Instituto de Empresa. Seguidamente los programas se imparten en las diferentes sedes de la Fundación Telefónica.

Bajo el nombre de Universitas Telefónica, esta compañía puso en marcha su universidad corporativa. El Campus de Belloch, en La Roca del Vallés (Barcelona), es su sede principal. Además, cuenta con un campus virtual para complementar la formación presencial.

Su director, Juan Rovira de Ossó, la considera como una herramienta de la dirección de la compañía para acelerar la implantación de la estrategia de negocio; su principal reto es incrementar la oferta de programas, para pasar de los 1.000 profesionales que en 2007 recibieron formación, a 6.000 a partir de finales del 2010

La Universidad es el punto de encuentro, en el que se comparten las mejores prácticas internas y externas a la compañía, se difunde el conocimiento del sector y se fomenta el debate sobre la aplicación de los ejes estratégicos de desarrollo de Telefónica.

La Universidad Corporativa de la Fundación Telefónica debe contribuir al progreso de la empresa a través de:

- El desarrollo del estilo de gestión y liderazgo propios de Telefónica, como parte esencial de su cultura corporativa .
- La difusión interna de la estrategia del negocio mediante su oferta académica.
- La propuesta de intercambio de las mejores prácticas, fomentando la innovación y el trabajo en equipo, a través del desarrollo continuo de los profesionales de la compañía.

El trabajo en equipo fomentando el “networking”, la metodología y organización del plan académico, con especial énfasis en el desarrollo del liderazgo, la selección de participantes y la implicación de los altos directivos de la empresa en los programas, son los elementos fundamentales en los que se asienta la generación de valor de la Universidad para todos sus grupos de interés.

- **BANCO BBVA:**

Brinda capacitación para directivos en España y México. La Universidad corporativa del grupo fue creada en septiembre de 2002 y el eje principal es la actividad desarrollada en la Escuela de Management dedicada a la formación de directivos. Su principal centro de formación se encuentra ubicado en Aranjuez donde se imparten cursos de gestión y administración de empresas para directivos, directores corporativos y predirectivos.

Los programas ofrecen una visión global de la organización, el objetivo es fomentar un estilo de dirección común y promover una mayor identificación con los valores corporativos.

#### **5.4 Análisis Comparativo CEC-Centro de Educación Continuada de La Universidad del Norte Vs Competidores**

A continuación se presenta un cuadro consolidado en el cual se describen el Centro de Educación Continuada de la UNIVERSIDAD DEL NORTE comparativamente con los competidores.

Ver cuadro comparativo anexo

## CENTRO DE EDUCACION CONTINUADA-CEC

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura de la Empresa</b>					<b>MARGEN</b>
	<p>La Universidad del Norte, por intermedio del CEC es líder en capacitación en la costa atlántica desde hace 35 años. El CEC cuenta con: (4) salones propios dentro del campus Universitario ubicados en el moderno Edificio de Postgrados donde se imparten los programas en ambientes confortables todos con Videobeam y computador, (8) salones sujetos a disponibilidad dentro de la Institución. Para el desarrollo de los programas cuenta con el apoyo logístico de las siguientes dependencias de la Institución: Audiovisuales, compras, servicios generales, oficina comunicaciones, publicaciones, Almacén, Registro, Km 5.</p>					
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>					
	<p>El CEC tiene un equipo de 10 personas que apoyan las actividades de capacitación. El nivel es de formación profesional a nivel de pregrado y postgrados en las áreas de Marketing y Finanzas en los cargos de Dirección y Coordinación de Programas. Así mismo cuenta con personal de apoyo logístico capacitado y entrenado para desempeñarse exitosamente con amplia experiencia profesional en la organización de eventos.</p>					
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Desarrollo de Tecnología</b>					<b>MARGEN</b>
	<p>Para dar soporte a sus procesos de promoción de los programas y registro de participantes, se dispone de servicios de Internet, Intranet, página Web, Portal de Quejas y Oportunidades de Mejora, sistema Banner de registro institucional y equipos a su disposición para transmisión de videoconferencias con el apoyo de la Unidad de Nuevas Tecnologías que soporta el desarrollo de programas virtuales. Así mismo, todos los Diplomados tienen un catálogo Web que permite interactuar conferencistas con participantes y presentar los materiales didácticos correspondientes a cada módulo.</p>					
	<b>Abastecimiento ( Compras )</b>					
	<p>Se observa la presencia de economías de escala en la compra en volumen de papelería que maneja la institución y que se entrega a los asistentes de los cursos: Carpetas, libretas, bolígrafos, escazapelas, diplomas. Integración vertical asumiendo Uninorte a través del CAFÉ DUNORD el suministro de meriendas y almuerzos que se ofrecen en los cursos. Los conferencistas principales son docentes adscritos a las diferentes Divisiones Académicas de la Institución, conferencistas externos e internacionales. La Universidad tiene negociaciones especiales anuales con los principales hoteles de la ciudad para el alojamiento de sus conferencistas con tarifas preferenciales, así mismo con imprentas para la impresión de plegables y con los medios de divulgación en Prensa. Se utiliza la Emisora Km 5 para difundir la programación mensual de los programas.</p>					
	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Mercadeo y Ventas</b>	<b>Servicio</b>	
	Información sobre legislación y normatividad vigente para identificar nuevos cursos.	Recopilar y analizar la información del entorno	Desarrollar el Portafolio de programas abiertos anual. Dar respuesta a las necesidades de las empresas diseñando programas que respondan a sus requerimientos específicos.	Amplio Portafolio de servicios de capacitación bajo las modalidades abierta y empresarial. En el año se ofrecen 214 actividades de capacitación.	Excelente atención personal y telefónica con respuestas ágiles e inmediatas sobre los programas solicitados.	
	Información de la competencia	Definir la programación de cursos y diplomados que se ofrecerán.		Principales canales de divulgación: Página Web, folletos físicos, avisos de prensa	Descuentos especiales para los egresados (10%) valor de los programas.	
	Información sobre nuevas temáticas de cursos presentados por parte de los conferencistas.	Seleccionar los conferencistas que participarán.		Principales áreas del conocimiento: Ciencias administrativas, Ingenierías, Salud, Jurídica, Económicas, Humanidades y Educación.	Descuentos especiales para grupos empresariales mayores de tres personas (15%) sobre el valor de los programas.	
	Información sobre nuevas necesidades de empresas o personas manifestadas en las evaluaciones que realizan los clientes actuales.	Realizar la planeación de las actividades para el desarrollo de cada programa.		Programas especiales: Programa Internacional de Dirección General, Diplomado Operación Bursátil, Diplomado Rfedes Cisco.	Ofrece financiación directa a través de la Institución.	
	Información sobre nuevas ofertas de interés propuestas por las Divisiones Académicas de la Institución en las diversas áreas del conocimiento.			Certificación de Calidad ISO 9001:2000 de sus procesos.	Ambientes de estudio confortables	
				Venta mediante visitas a empresas	Los participantes gozan de los servicios de biblioteca, Km 5, Almacén Iguana con descuentos especiales, Café DuNord.	
				Precios Programas Competitivos		

## CADENA DE VALOR: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES CENTRO DE DESARROLLO GERENCIAL UNIANDES

ACTIVIDADES DE APOYO	<b>Infraestructura de la Empresa</b> La UNIVERSIDAD DE LOS ANDES tiene una Oficina en Barranquilla que se llama DESARROLLO GERENCIAL UNIANDES, ubicada al norte de la ciudad en el Centro Comercial ATLANTIC CENTER. Actualmente no cuenta con salones propios. El Hotel sede de sus capacitaciones es el HOTEL DANN CARLTON. Se destaca el Prestigio Institucional de la Institución ubicada entre las cinco mejores Universidades del país. Acreditación EQUIS como sello de alta calidad de los programas que se imparten del área administrativa.				
	<b>Administración de Recursos Humanos</b> La oficina de UNIANDES en Barranquilla, está operada logísticamente por la firma ASESORIAS ADMINISTRATIVAS. El personal que trabaja está integrado por 3 personas: Un director, Un coordinador, una secretaria. El nivel de estudios de este equipo es profesional y postgrado para el Director y Coordinador.				
	<b>Desarrollo de Tecnología</b> Para dar soporte a sus operaciones, la oficina de UNIANDES cuenta con Internet, Intranet y página web institucional como principales canales de divulgación de la oferta de programas. Utilizan los folletos virtuales a través de la base de datos de correos electrónicos.				
	<b>Abastecimiento ( Compras )</b> Los proveedores son externos, Hotel Dann Carlton, sede de las capacitaciones. Pantalla Gigante, suministra en alquiler los equipos audiovisuales. UNIANDES tiene imprenta propia en Bogotá, desde donde se elaboran los folletos los cuales tiene una altísima calidad, presentación e impresión. No tienen mensajero por lo cual sus folletos se envían por SERVIENTREGA y de forma electrónica.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y Ventas	Servicios
	Estudio de necesidades de capacitación en la ciudad de Barranquilla: Principales empresas  Base de datos actualizada de empresas, egresados UnianDES y de mails  Estructuras académicas de Programas en el área administrativa para Barranquilla definidos por UNIANDES Bogotá.  Selección de docentes exclusivos de UNIANDES para dictar programas de educación continuada en Barranquilla.	Análisis del entorno para determinar la oferta de programas abiertos en las áreas administrativas  Definir la programación de actividades a realizar al año.  Las operaciones se realizan a través de un operador logístico en Barranquilla: Asesorías Administrativas	Portafolio de Programas abiertos que se ofrecen en el año  Propuestas de Programas empresariales para atender a necesidades específicas.	Portafolio de Programas: Abiertos y empresariales es limitado. Solo ofrecen programas del área administrativa. En el año ofrecen 20 programas en total.  El segmento al cual van dirigido los programas es al sector empresarial, primer y segundo nivel de las organizaciones, ejecutivos y directivos de alto nivel en las organizaciones.  Se destacan los siguientes Programas Especiales: Programa de Alta Gerencia con seis promociones en la ciudad y el Programa de Alta Dirección en Gestión y Liderazgo estratégico.  Precios de los Programas altos, dirigidos a segmentos altos del mercado.  La venta de los programas se realiza a través de un promotor de ventas y el Director de la Oficina.  Las principales áreas del conocimiento son: Finanzas, Marketing, Gestión de Empresas Familiares, Logística Internacional y Talento Humano.  Principales medios de divulgación: Folletos físicos, avisos de prensa, página web, correos electrónicos.  La acreditación internacional European Quality Improvement System- EQUIS, otorgada por la European Foundation for Management Development (EFMD), representa el Sello de Calidad en la oferta de programas de las áreas administrativas.	Descuentos especiales egresados UnianDES: 10%  Descuentos especiales por grupos: 12%  Registro en la base de datos para recibir la oferta de programas mes a mes.  Ofrece facilidades de pago de los programas a través de entidades financieras que otorgan plazos

MARGEN

MARGEN

## CADENA DE VALOR: UNIVERSIDAD JAVERIANA

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura de la Empresa</b>					
	<p>La sede de la Universidad Javeriana en Barranquilla se encuentra ubicada al norte de la ciudad desde donde se brinda información de pregrado, carreras a distancia e información sobre los postgrados de teología y pedagogía, que se ofrecen en Bogotá. Así mismo tiene como operador logístico a FENALCO ATLANTICO institución con la que realiza programas en convenio. El Colegio San José es un fuerte aliado para el desarrollo de programas en el área de educación para sus docentes. Los cursos se realizan en el Auditorio de Fenalco y en los salones del Hotel Puerta del Sol con el cual tienen tarifas preferenciales.</p>					
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>					
	<p>El equipo de trabajo de UNIVERSIDAD JAVERIANA en Barranquilla está integrado por: (1) Director de Capacitación, (1) Coordinador de Programas y (1) Secretaria recepcionista. El perfil del personal que trabaja en la sede FENALCO Barranquilla, Director y Coordinador son profesionales con excelentes habilidades comerciales y de atención al cliente.</p>					
	<b>Desarrollo de Tecnología</b>					
<p>UNIVERSIDAD JAVERIANA Barranquilla cuenta para el desarrollo de sus procesos con el soporte informático representado en: Internet: Outlook, Microsoft Office: Utilizan el excell para llevar el registro de los inscritos. Página Web Institucional de FENALCO y de la UNIVERSIDAD JAVERIANA, mediante la cual se mantiene la oferta de programas y contacto con los clientes.</p>						
<b>Abastecimiento ( Compras )</b>						
<p>Los principales proveedores son los conferencistas, contratan profesores locales y externos procedentes de Bogotá, Medellín y Cali. Para el proceso operacional, los principales proveedores son el Hotel Puerta del Sol y Pantalla Gigante en el suministro de equipos audiovisuales. Para el reparto de los folletos tienen precios especiales con la firma Distrienvíos</p>						
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Mercadeo y Ventas</b>	<b>Servicio</b>	
	<p>Estudio de necesidades de capacitación en la ciudad de Barranquilla: Principales empresas</p>	<p>Determinar la oferta de programas abiertos principalmente en las áreas comercial, servicios, logística y proyectos</p>	<p>Portafolio de programas abiertos que se ofrecen en el año.</p>	<p>Portafolio de programas abiertos que se ofrecen en el año.</p>	<p>Portafolio de programas que se ofrecen: abiertos y empresariales.</p>	<p>Descuentos especiales para egresados UNIJAVERIANA y afiliados a FENALCO: 10%</p>
	<p>Base de datos actualizada de empresas, egresados Universidad Javeriana y mails empresas del sector comercial y de servicios.</p>	<p>Las operaciones se realizan a través de un operador logístico en Barranquilla: FENALCO ATLANTICO</p>	<p>Presentación de propuestas de capacitación diseñadas a la medida de las empresas que las solicitan.</p>	<p>La oferta de programas abiertos es limitada solo se ofrecen Diplomados: Diplomado en Gerencia de Logística Diplomado en Gerencia en Negocios Internacionales Diplomado Auditoría y Seguridad en Sistemas Diplomado en Gerencia de Proyectos En el año ofrecen 20 programas.</p>	<p>Descuentos para grupos empresariales: 14%</p>	<p>Atención telefónica para dar información de los programas puede mejorar.</p>
	<p>Estructuras académicas de Programas se diseñan en UNIJAVERIANA de Cali.</p>	<p>Acercamiento a nivel empresarial para identificar necesidades de capacitación.</p>		<p>Programa especial el III Simposio Internacional de Empresas de Familia, el cual está dirigido a empresarios, propietarios, gerentes, de pequeñas y medianas empresas,</p>	<p>Financiación directa a través entidades financieras.</p>	
<p>Selección de docentes de la UNIJAVERIANA, locales y de otras ciudades.</p>			<p>Principales áreas de los cursos: ciencias administrativas, Salud, Humanidades y Educación.</p>	<p>Precios de los programas altos</p>		
			<p>Principales medios de divulgación: Página Web de Unijaveriana y de Fenalco, Folletos Físicos, correos electrónicos, avisos prensa.</p>	<p>Venta directa a través de visitas empresariales por el promotor de ventas y el Coordinador de capacitación Fenalco.</p>		
			<p>Certificado expedido directamente por la U.Javeriana para Diplomados.</p>			

**MARGEN**

**MARGEN**



## CADENA DE VALOR: CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA CENTRO EMPRESARIAL

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura de la Empresa</b>					<b>MARGEN</b>
	<p>La Cámara de Comercio de Barranquilla, es una institución privada, gremial, de origen legal, conformada por empresarios. A través de la prestación eficiente y ética de Servicios Registrales, Servicios Empresariales y Acciones Cívicas, lidera el desarrollo del Sector Productivo de Barranquilla.</p> <p>Brindar servicios confiables, oportunos, permanentes e idóneos, que satisfacen las crecientes expectativas de sus usuarios; por lo cual está comprometida con el mejoramiento continuo de su talento Humano, recursos Tecnológicos y Logísticos. Los programas de capacitación se realizan en (3) salones disponibles en la sede Norte y en (1) Auditorio ubicado en la sede de la Aduana en la Vía 40. Estos salones son propios, así mismo realizan capacitaciones en Hoteles.</p>					
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>					
	<p>En el Centro Empresarial de la Cámara de Comercio de Barranquilla laboran 3 funcionarios: 1 Director general del Centro Empresarial, 1 Coordinadora general, 1 Secretaria. El nivel académico del Director y del Coordinador es Profesional con Postgrado en las áreas comerciales y de servicio, la Secretaria está entrenada para desempeñar su cargo exitosamente.</p>					
	<b>Desarrollo de Tecnología</b>					
<p>Para dar soporte al desarrollo de las actividades de capacitación se cuenta con Intranet, Internet, Página Web.</p>						
<b>Abastecimiento ( Compras )</b>						
<p>Los principales proveedores de salones para realizar los cursos son el Hotel El Prado, Country Norte, Hotel Barranquilla Plaza y Dann Carlton. Los equipos audiovisuales son llevados directamente por la Cámara a los lugares de realización, cuentan con un Dpto de audiovisuales que da soporte. Así mismo con proveedores de meriendas para las atenciones de los participantes. Los conferencistas son reconocidos asesores/ consultores de empresas locales y nacionales.</p>						
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Mercadeo y Ventas</b>	<b>Servicio</b>	<b>MARGEN</b>
	<p>Estudio sectorial de las empresas para identificar sus necesidades de capacitación principalmente sectores COMERCIAL y de SERVICIOS.</p>	<p>Identificar las áreas de capacitación de interés para la formulación de programas abiertos.</p>	<p>El Centro Empresarial ofrece formación encaminada a fortalecer la capacidad de gestión de acuerdo a las necesidades del empresario definiendo el Portafolio de Capacitación anual.</p>	<p>Portafolio Seminarios, foros y talleres dirigidos al desarrollo de la productividad y competitividad de las empresas . Se ofrecen en total 60 programas de capacitación.</p>	<p>Biblioteca con las memorias de los materiales didácticos entregados en cada curso por parte de los conferencistas.</p>	
	<p>Bases de datos empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Barranquilla</p>	<p>Diseño de la estrategia comercial para la divulgación de los programas</p>	<p>Planes de comunicación para dar a conocer la oferta de programas.</p>	<p>Cada mes es dedicado a un área específica de capacitación, cubriendo en el año las siguientes: Contable, Recursos Humanos, Formación de Asistentes administrativos, Servicios Ventas, Sistemas, Finanzas, Administración Calidad e Interés general.</p>	<p>Bajo la modalidad de servicios empresariales ofrecen eventos gratuitos: Ley de Insolvencia Económica, Taller para Pymes sobre Propiedad Intelectual, Prevención de fraudes en documentos comerciales, Cómo atender visitas de la DIAN, Diseño y decoración de vitrinas, Aspectos Jurídicos contratación y licitaciones con el estado.</p>	
<p>Bases de datos de PYMES físicas y electronicas.</p>	<p>Identificar las necesidades actuales de capacitación en las empresas medianas y pequeñas del sector comercial y de servicios para presentación de propuestas a la medida.</p>	<p>Talleres a la medida de las empresas.</p>	<p>Los principales canales de divulgación son la página Web y correos electrónicos. Para programas especiales elaboran folletos físicos.</p>	<p>Ofrecen descuentos especiales para sus afiliados del 10% y para grupos empresariales del 15% sobre el valor de los cursos.</p>		
			<p>La venta de los programas la realiza el Coordinador de capacitación quien visita las empresas.</p>	<p>Financiación a través de entidades financieras.</p>		
			<p>Certificación ISO 9001:2000 de los procesos de la Cámara de Comercio de Barranquilla.</p>			
			<p>Precios de los programas moderados y accequibles.</p>			

# CADENA DE VALOR: FENALCO ATLANTICO

## Centro de Formación Empresarial y Comercial

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura de la Empresa</b>					<b>MARGEN</b>
	La sede FENALCO en Barranquilla está ubicada en una zona central sobre la Calle 72 K61. Cuenta con 2 salones de conferencia y 1 auditorio propios para el desarrollo de las capacitaciones. Es un Centro de Formación Empresarial y Comercial que propende por el rescate y desarrollo de competencias, conocimientos y valores éticos del comercio, mediante la formación de nuevos modelos gerenciales, transferencia de tecnología y el know-how del trabajo operativo. Ofrece respaldo gremial a tenderos. Excelentes comunicaciones internas y una estructura administrativa y financiera autosuficiente y homogénea.					
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>					
	El equipo humano responsable por las actividades de capacitación en FENALCO está integrado por 1 Director General, 1 Coordinador de Capacitación y 1 Secretaria. Su nivel de formación es profesional y postgrados para el Director y Coordinador.					
	<b>Desarrollo de Tecnología</b>					
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Abastecimiento ( Compras )</b>					<b>MARGEN</b>
	Para apoyar sus procesos operacionales utilizan Internet, Office, Intranet, Página Web.					
	<b>Logística de Entrada</b>					
	Los Diplomados que realizan en asocio con la UNIVERSIDAD JAVERIANA se realizan en las Instalaciones del Hotel Puerta del Sol. El proveedor de los equipos audiovisuales es Pantalla Gigante. Los folletos los elaboran las imprentas de la ciudad y se envían principalmente por correo físico y electrónico.					
	<b>Operaciones</b>					
<b>Logística de Salida</b>		<b>Mercadeo y Ventas</b>		<b>Servicio</b>		
Identificación de necesidades de capacitación en los sectores comercial y de servicios.		Oferta de Cursos con el sello de Fenalco y oferta de Diplomados en asocio con la Universidad Javeriana.		El portafolio de programas abiertos es variado, las principales áreas del conocimiento que ofrecen son: Administración, Marketing, Ventas, Salud, Servicio. En total los programas ofrecidos son 20.	Ofrece descuentos especiales para afiliados del 10%	
Bases de datos de empresas sectores COMERCIAL y de SERVICIOS		Presentación de Propuestas empresariales.		Los Programas Especiales son aquellos realizados en convenio con Universidades de prestigio como lo es la Universidad Javeriana, Institución con la que ofrecen programas conjuntos en las áreas de logística, negocios internacionales, sistemas, Finanzas, Comercio, auditoría y proyectos, diseñados bajo el esquema académico de la Universidad Javeriana, a cargo de calificados y sobresalientes docentes propuestos por la institución.	Ofrece descuentos grupos empresariales del 15%	
Bases de datos de empresas afiliadas a FENALCO.		Programación de FERIAS Y EVENTOS ESPECIALES: Expotiendas, FestiHogar, Convención Regional de Ferreteros, Congreso Internacional de Marketing y Ventas, Sabor Barranquilla, Día Nacional del Tendero, Convención Regional de Droguerías, Panaderos y Negocios, Salas de Belleza, Expoautos y Barranquilla Despierta.		Principales medios de divulgación: Folletos, Página Web, correos electrónicos y avisos prensa.	Ofrece respaldo gremial a los tenderos que se afilian, quienes gozan en materia de capacitación, de un Programa especial mediante el cual tienen la oportunidad de convertirse en mejores administradores de su negocio	
				El segmento principal al cual van dirigidos los programas es el sector comercial y de servicios, profesionales y empresarios propietarios de pequeñas y medianas empresas.	Financiación entidades financieras	
				Precios de los programas moderados accesibles.		
				Certificación expedida por la UNIVERSIDAD JAVERIANA para Diplomados.		



## UNIVERSIDAD DEL NORTE Vs PRINCIPALES COMPETIDORES DIRECTOS Y SUSTITUTOS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

	COMPETIDORES DIRECTOS	COMPETIDORES DIRECTOS
<b>VARIABLES PRINCIPALES:</b>	<b>UNIVERSIDAD DEL NORTE</b>	<b>UNIVERSIDAD DE LOS ANDES</b>
	<b>CENTRO DE EDUCACION CONTINUADA-CEC</b>	<b>DESARROLLO GERENCIAL</b>
<b>1.PORTAFOLIO DE SERVICIOS</b>		
Tipo de Programas que se ofrecen:	Abiertos y Empresariales	Abiertos y empresariales
Amplitud portafolio programas abiertos	Amplio	Limitado
Número total de programas que se ofrecen al año: Abiertos y Empresariales	214	20
Principales áreas del conocimiento ofertadas:	Ciencias Administrativas Ingenierías Ciencias de la Salud Ciencias Jurídicas Ciencias Económicas Humanidades y Ciencias Sociales Educación	Ciencias Administrativas
<b>2 PRECIOS</b>		
<b>Precios de referencia Cursos Abiertos</b>		
<b>Conferencistas Locales:</b>		
Intensidad: 8 Horas	\$ 400.000	NA
Intensidad: 16 Horas	\$ 500.000	NA
Intensidad: 24 horas	\$ 600.000	NA
<b>Conferencistas externos:</b>		
Intensidad: 8 Horas	\$ 550.000	\$ 700.000
Intensidad: 16 Horas	\$ 650.000	\$ 850.000
Intensidad: 24 horas	\$ 750.000	\$ 950.000
<b>Precios de referencia Diplomados:</b>		
Intensidad entre 90-120 horas	\$ 2.200.000	\$ 4.150.000
Intensidad entre 120-150	\$ 2.500.000	\$ 5.500.000
<b>Programas Especiales:</b>		
Programa de Formación Gerencial ( ALTA GERENCIA)	\$ 15.300.000	\$ 19.000.000
Número de promociones en Barranquilla	SIETE	SEIS
<b>3.PROMOCION:</b>		
Principales Canales de divulgación	Página Web, Folletos Físicos y Prensa	Prensa, Folletos Físicos
Fuerza de Ventas	Coordinadoras de Programas	Promotor de Ventas
<b>4. INFRAESTRUCTURA:</b>		
Sede de las capacitaciones	Propias dentro del Campus Universitario	Salones Hotel Dann Carlton
Número de salones disponibles	8	4
Número de trabajadores en el área de capacitación:	10	3
Sistemas de Información Institucionales	Sistema Institucional de registro Banner, intranet, internet	Internet, Oficce
<b>5. SERVICIOS/VALORES AGREGADOS</b>		
Atención telefónica	Excelente, información completa y respuestas ágiles	Excelente, actitud de servicio, respuestas inmediatas.
Descuentos especiales	10% Egresados Uninorte	10% egresados Uniandes
Descuentos por grupos empresariales	15% grupos mayores de tres personas	12% grupos mayores de dos personas
Financiación matrículas	Financiación directa con la Universidad. Solo para Diplomados.	Financiación directa con Entidades Financieras
Certificaciones especiales	Certificación de Calidad ISO 9001:2000, ICONTEC Certifica la calidad de los procesos administrativos del CEC en la Universidad del Norte	Acreditación EQUIS, otorgada por la EFMD European Foundation for Management Development Cumplimiento de estándares internacionales en los

COMPETIDORES DIRECTOS	SUSTITUTOS	
<b>UNIVERSIDAD JAVERIANA</b>	<b>CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA</b>	<b>FENALCO ATLANTICO</b>
	<b>CENTRO EMPRESARIAL</b>	<b>CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL Y COMERCIAL</b>
Abiertos y Empresariales Limitado 20 Ciencias Administrativas Humanidades Ciencias de la Salud Educación	Abiertos y Empresariales Amplio 80 Productividad y Competitividad Empresarial Administración Contable/Tributaria Sistemas	Abiertos y Empresariales Amplio 90 Comercial Administración
NA		\$ 352.000
NA		\$ 380.000
NA		\$ 520.000
\$ 600.000		\$ 450.000
\$ 700.000		\$ 600.000
\$ 850.000		\$ 700.000
\$ 2.300.000		NA
\$ 2.580.000		NA
NA		\$ 280.000
		\$ 300.000
		\$ 420.000
		\$ 420.000
		\$ 500.000
		\$ 580.000
		\$ 1.000.000
		\$ 1.500.000
No lo ofrece NA	CICLOS DE MARKETING ESTRATEGICO CICLOS DE COMERCIO EXTERIOR CICLOS CALIDAD	PROGRAMA DE CAPACITACION TENDEROS PROGRAMAS EN ASOCIO CON U. JAVERIANA
Prensa, Folletos Físicos Promotor de ventas	Web y Correos electrónicos Coordinador de Capacitación	Web, correos electrónicos, folletos Coordinador de capacitación
Salones Fenalco y Hotel Puerta del Sol 4 3 Internet, Oficce	3 salones sede Norte Cámara Comercio-Hoteles 3 3 Internet, Oficce	Auditorio de Fenalco y Hoteles 1 3 Internet, Oficce
Puede mejorar, no existe claridad en la información vigente	Excelente	Puede mejorar
10% egresados Universidad Javeriana	10% afiliados a la Cámara de Comercio	10% afiliados FENALCO
14% grupos mayores de tres personas	15% Grupos mayores de tres personas	15% grupos mayores de dos
Financiación directa con Entidades Financieras	Financiación Entidades Financieras	Financiación Entidades
No registra	ISO 9001. 2000 ICONTEC	No registra
	Calidad en los procesos	

## 6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Liderazgo en costos, aprovechando el excelente posicionamiento de la Universidad del Norte en la costa, la sede propia, la integración vertical que actualmente realiza la Universidad al convertirse en proveedora de servicios de alimentos y bebidas que soportan el desarrollo de las capacitaciones. Economías de escala para insumos de materiales  
didácticos, tarifas preferenciales de alojamiento en Hoteles para los conferencistas.

programas de enseñanza en administración.

Enfoque o Alta Segmentación: programas de capacitación solo del área administrativa enfocados a la formación gerencial de altos ejecutivos en la región.

## 7. VENTAJA COMPETITIVA

Amplitud del Portafolio de servicios.

Excelencia académica de los programas que se ofrecen.

Conferencistas idóneos locales y externos.

Ambientes de estudio confortables.

Apoyo logístico de las Unidades de servicio institucional.

Prestigio Institucional de Uninorte y del CEC con 35 años de experiencia  
Equipo CEC con amplia experiencia en organización eventos.

Prestigio Institucional Universidad de los Andes

Acreditación EQUIS otorgada por la EFMD como

sello de calidad internacional de los programas que se

ofrecen en el área administrativa.

Conferencistas exclusivos de UNIANDES Bogotá

Oferta de programas de formación ejecutiva y gerencial de alta calidad

Enfoque segmentación hacia áreas en las cuales la Universidad Javeriana es reconocida en el país: Humanidades Educación, Salud, Administración.

Enfoque segmentación hacia el fortalecimiento de áreas de Competitividad y Productividad en las empresas comerciales y de servicios en general.

Enfoque segmentación hacia áreas comerciales y administrativas en pequeñas y medianas empresas.

Prestigio Institucional, al formar parte de las cinco Universidades reconocidas a nivel país.  
Posicionamiento por la excelencia académica de los programas que se ofrecen en las áreas de Educación, Salud y Humanidades.

Reconocimiento y liderazgo regional en el sector comercial y de servicios en empresas grandes, medianas y pequeñas en el fortalecimiento de la Productividad y Competitividad  
Servicios de Biblioteca de consulta materiales didácticos de los cursos.  
Capitaciones gratuitas de actualización

Reconocimiento como gremio que apoya el sector Comercial y de servicios para las pymes  
Oferta de Programas dirigidos a mercados puntales :  
Tenderos, panaderos, ferreteros para mejorar sus competencias administrativas y comerciales.





## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se reafirman con el presente estudio las ventajas competitivas que tiene actualmente la Universidad del Norte, por intermedio del Centro de Educación Continuada, para desarrollar programas de capacitación en la ciudad de Barranquilla comparativamente con sus competidores:

- **Experiencia del CEC de más de 35 años, respondiendo a las necesidades de capacitación a nivel de empresas y profesionales independientes, mediante una amplia oferta de programas en las diferentes áreas del conocimiento.**
- **Excelente infraestructura física representada en Aulas dotadas de modernos equipos audiovisuales, constituyen ambientes de estudio confortables, convirtiéndose en una experiencia agradable para los asistentes a los programas que se ofrecen.**
- **Equipo humano que labora en el CEC con amplia experiencia y preparación profesional a nivel de pregrado y postgrados en las áreas administrativas.**
- **Capacidad de integración vertical, creando nuevas unidades de negocio dentro del campus universitaria que brindan soporte y logística a las actividades de capacitación como lo es, el Café DuNord y la próxima Plaza de Comidas, que serán los proveedores directos de meriendas, almuerzos para los asistentes e invitados especiales en Programas de capacitación.**
- **Certificación de los procesos gerenciales, operacionales y de apoyo del Centro de Educación Continuada bajo la Norma ISO 9001:2000 ICONTEC.**

**Este posicionamiento permite y facilita el acercamiento de Instituciones Educativas para realizar alianzas estratégicas que propendan por el desarrollo de programas de capacitación conjuntos.**

**Así mismo, se concluye que el CEC es punto de referencia para las actividades que realizan los competidores directos y sustitutos, quienes sabiamente**

**conociendo su capacidad y posicionamiento, han implementado estrategias de Enfoque hacia segmentos específicos del mercado, en los cuales se han posicionado, como es el caso de la Universidad Javeriana, con una oferta de programas de capacitación en áreas del conocimiento en las cuales es reconocida en el país, como lo son: educación, salud y administración.**

**La Universidad de los Andes, con su enfoque de alta segmentación dirigiendo la oferta de sus programas para Directivos de alto nivel en áreas exclusivamente administrativas. El prestigio Institucional de la Universidad de los Andes, los conferencistas exclusivos, profesores de planta de UNIANDES Bogota, la Acreditación EQUIS otorgada por la EFMD- European Foundation for Management Development, como sello de calidad de los Programas que se ofrecen en el área administrativa constituyen su principal ventaja competitiva.**

**Los competidores sustitutos, las agremiaciones FENALCO y CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA principalmente orientan la oferta de sus programas hacia los sectores comercial y de servicios, enfocándose a brindar capacitación a la pequeña y mediana empresa con el propósito de propender por la productividad y competitividad de estas organizaciones.**

**La tendencia de la Universidad Corporativa en el mundo, en la cual cada empresa debe definir su modelo de capacitación basándose en su cultura y estrategia de negocio, es clave para participar en el acompañamiento y estructuración de los procesos de formación de acuerdo con sus líneas de negocio.**

**Como recomendación para el Centro de Educación Continuada, producto del análisis comparativo de las actividades que realiza la competencia se encuentran las siguientes:**

- Reforzar la venta de los programas que se ofrecen mediante la contratación de promotores de venta, profesionales que intensifiquen las visitas a las empresas con el propósito expandir las actividades de capacitación tanto abierta como empresarial, de tal forma que se cumplan los estándares efectividad del Centro.**
- Aprovechar la plataforma virtual de la Universidad para innovar el portafolio de programas de capacitación utilizando esta metodología.**
- Establecer alianzas estratégicas con gremios o Asociaciones para lograr posicionarse en nuevos segmentos del mercado, aprovechando la excelente imagen institucional.**
- Mejorar el proceso de promoción de los cursos, mejorando el diseño e impresión de los plegables físicos y electrónicos, ampliando la base de**

**datos de correos electrónicos. Así mismo, el proceso de telemarketing de los programas a través de un call center.**

- **Acercamiento directo con las Empresas grandes y medianas de la ciudad para brindar apoyo en el diseño de planes de capacitación, suministro de expertos conferencistas, en el marco de la creación de sus Universidades Corporativas, de tal forma que seamos sus aliados en el proceso de desarrollo organizacional.**

## BIBLIOGRAFIA:

- Porter, Michael; Estrategia Competitiva: Técnicas para el **Análisis** de los Sectores Industriales y de la **Competencia**. CECSA, 1982.
- Porter, Michael: Ventaja Competitiva
- Porter, Michael: Siendo Competitivos
- WJ Stanton, 1991, Fundamentos de Marketing,.
- P. Kotler, 2001, Dirección de Marketing,
- Páramo Dagoberto. Marketing su esencia conceptual. Ediciones Uninorte
- Páramo Dagoberto. El Marketing y el modelo de las 4 Ps: Una revisión Crítica.
- Liyis Gómez, Domingo Martínez. PERSPECTIVAS PARA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA Y DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE 2007-2008
- Constantinos C. Markides: En la Estrategia está el Éxito. Grupo Editorial Norma, Octubre 2007.
- PETER F. DRUCKER; La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo editorial Norma, Septiembre 2007.
- RAM CHARAM, Know-How, Grupo Editorial Norma, 2007.

## SITIOS WEB CONSULTADOS:

- [Www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm](http://Www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm)
- [www.esmas.com/emprendedores/emprendedores/402644.html](http://www.esmas.com/emprendedores/emprendedores/402644.html) - 14k
- [www.uniovi.es/made/pdf/AnalisisCompetitivoDeLasOrganizaciones.pdf](http://www.uniovi.es/made/pdf/AnalisisCompetitivoDeLasOrganizaciones.pdf)
- [www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/gestion/diferente\\_competencia.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/gestion/diferente_competencia.msp)
- [www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary)
- [www.wikilearning.com/ventaja\\_competitiva-wkccp](http://www.wikilearning.com/ventaja_competitiva-wkccp)
- [ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id20](http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id20)
- [es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas) - 26k
- [www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html)
- [www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html) - 88k
- [www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm)
- [www.dooyoo.es/libros/estrategia-competitiva-michael-e-porter/](http://www.dooyoo.es/libros/estrategia-competitiva-michael-e-porter/) - 32k
- <http://salvadorreyes.tripod.com/id2.html> Administration: Direction, Control and Organizational Competitiveness.
- <http://www.unionfenosa.es/webuf/portal/!ut/p/c1/04> Unión Fenosa Universidad Corporativa UCUF
- <http://www.fenalcoatlantico.com.co/portal/> Fenalco Atlántico
- <http://www.camarabaq.org.co/cms/index.jsp> Cámara de Comercio de Barranquilla
- [http://www.telefonica.es/rc2006/telefonica/informe\\_rc/page0f9e.html?context=2720103&instanceid=2720104&lang=es](http://www.telefonica.es/rc2006/telefonica/informe_rc/page0f9e.html?context=2720103&instanceid=2720104&lang=es)
- [http://www.elpais.com/articulo/servicios/empresa/busca/alumnos/perennes/elpepueconeg/20080706elpnegser\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/servicios/empresa/busca/alumnos/perennes/elpepueconeg/20080706elpnegser_1/Tes) Universidades Corporativas
- <http://www.directoalpaladar.com/2007/06/26-la-universidad-de-la-hamburguesa-hamburger-university-mcdonalds>. Universidad de la Hamburguesa
- [http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/formacion\\_continua/es/desarrollo/1010099.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/formacion_continua/es/desarrollo/1010099.html). La Universidad corporativa gana terreno en las empresas.
- [http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/formacion\\_continua/es/desarrollo/1010125.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/formacion_continua/es/desarrollo/1010125.html). La Universidad corporativa del BBVA.
- <http://management.infobaeprofesional.com/notas/54923-Las-universidades-corporativas-claves-para-retener-talento.html?cookie>. Universidades corporativas claves para retener talento.
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>-Grecia de Mercadeo.

