

FA Intercambios Estudiantiles con una visión del siglo XXI

Viviana Ferreira Tascón

Karina Alejandra Erazo Cardona

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

Silvio Borrero Caldas

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, agosto 2017

Contenido

| | |
|--|----|
| Contenido..... | i |
| Resumen..... | iv |
| Glosario..... | v |
| 1. Introducción..... | 1 |
| 2. Reseña de la organización..... | 2 |
| 3. Diagnóstico del modelo de negocio..... | 3 |
| 4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos..... | 4 |
| 4.1. Misión..... | 4 |
| 4.2. Visión..... | 4 |
| 4.3. Valores Corporativos..... | 4 |
| 5. Análisis externo..... | 5 |
| 5.1. Análisis del macroentorno..... | 5 |
| 5.2. Análisis de la Industria..... | 8 |
| 5.3. Síntesis del análisis externo..... | 11 |
| 5.4. Matriz EFE..... | 14 |
| 5.5. Análisis Pareto del Entorno..... | 16 |
| 6. Competencia relevante..... | 18 |
| 6. Análisis interno y de competitividad..... | 20 |

| | |
|--|----|
| 6.1. Análisis de competitividad – Recursos, capacidades y competencias distintivas | 20 |
| 6.2. Perfil de Competitividad..... | 22 |
| 6.3. Matriz EFI | 24 |
| 6.4. Análisis Situacional – Matriz 3x3 | 25 |
| 6.5. Análisis Situacional – Matriz DOFA Ampliada | 26 |
| 7. Objetivos Estratégicos..... | 28 |
| 8. Estrategia Corporativa..... | 29 |
| 9. Plan táctico..... | 30 |
| 10. Conclusiones..... | 32 |
| 11. Recomendaciones..... | 33 |
| Bibliografía | 34 |
| Anexo 1. Evidencias ejercicio Análisis de Canvas FA Intercambios Estudiantiles..... | 35 |
| Anexo 2. Síntesis del Análisis Externo para FA Intercambios Estudiantiles | 36 |
| Anexo 3. Oportunidades en el análisis de Pareto para FA Intercambios Estudiantiles..... | 36 |
| Anexo 4. Amenazas en el Análisis de Pareto conforme a la matriz EFE | 37 |
| Anexo 5. Análisis Matriz 3x3 (GE-McKinsey) para FA Intercambios Estudiantiles..... | 38 |

Resumen

FA Intercambios Estudiantiles es una compañía que se ha mantenido viva en el mercado colombiano por más de cuarenta años, sin embargo, sus administradoras comprenden que son pocas las variables diferenciadoras que permiten que se mantengan con utilidades bastante altas en el negocio sin inversión y sin unos objetivos estratégicos que guíen a la compañía.

El objetivo de este plan estratégico es presentar a las dueñas y actuales admiradoras de FA Intercambios Estudiantiles una visión de la posición de la empresa en el entorno externo, evidenciando los factores que deben potencializarse para mejorar su posición y la efectividad de la compañía sobre dichos factores. Así mismo, presentar un análisis de competencias internas con relación a la competencia más directa para sustentar la posición de la compañía en el mercado actual.

Las herramientas utilizadas durante los análisis efectuados para este plan estratégico y los resultados obtenidos fueron utilizadas para proponer los objetivos estratégicos a la compañía FA Intercambios Estudiantiles y un plan táctico para alcanzarlos, así mismo unas recomendaciones para el éxito de la implementación de los objetivos.

Glosario

Intercambios Estudiantiles: es un programa en el que un estudiante, generalmente en la escuela secundaria de nivel bachillerato o de educación universitaria, elige residir por un tiempo determinado en otro país para aprender lengua y cultura. Estos programas se denominan así porque originalmente la meta era intercambiar estudiantes de diferentes países. Actualmente no se requiere contraparte, de manera que un estudiante puede obtener un período de estudio en otro país sin necesidad de que su familia albergue a su vez a alguien de otro país.

Student Exchange Program: is a program in which students from high school or college have the opportunity to live and study in another country in order to learn the language and culture. These programs were given it is a name because originally the goal was to make an even "exchange" between two students may study abroad without having to house a student from a foreign country.

Goodwill: Es un anglicismo que hace referencia al buen nombre o prestigio de una empresa frente a los terceros. Es un activo intangible que refleja las conexiones de un negocio de atención al cliente, la reputación y otros factores similares pero que no se pueden identificar o valorar fácilmente.

Goodwill: is a term that refers to the good name or prestige of a company in the presence of the public. It is an intangible asset representing non-physical items that add to a company's value but cannot be easily identified or valued.

Modelo Canvas: Conocido mundialmente como *Business Model Canvas* es un método que consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso.

Business Model Canvas: this method consists of putting on a canvas or box nine essential elements of the company and testing those elements until you find a sustainable model in VALUE order to create a successful business.

1. Introducción

FA Intercambios Estudiantiles es una empresa familiar con más de cuarenta años en el mercado. Su administración ha estado a cargo de la familia Ferreira desde su fundación en el año 1970 y esto ha logrado que sea una empresa de reconocimiento regional y de confianza para sus clientes.

La tecnología, nuevos intereses culturales, sociales y académicos de los jóvenes de hoy en día ha orientado a los negocios competencia de FA Intercambios estudiantiles a la apertura de nuevos canales de distribución, focalización de campañas de mercadeo, cambios en la atención al consumidor y *shopper*¹ y atención a mayores exigencias de los clientes.

Frente a la competencia FA Intercambios Estudiantiles aún se encuentra estancada en el siglo XX y aunque sus ventas e ingresos se mantienen, no hay crecimiento ni cambios en los objetivos estratégicos que orientan a la organización.

Por lo anterior, y como parte de la familia Ferreira, nace la intención de dar una nueva visión y orientación a la organización de parte de Viviana Ferreira, quien apoyada del conocimiento y objetividad de Karina Erazo emprenden la labor de construir el plan estratégico para la compañía objeto de esta investigación.

¹ Es importante para efectos del análisis diferenciar el cliente que consume y el cliente que hace el pago. En el caso de FA Intercambios estudiantiles el cliente que consume es el joven estudiante y el cliente que hace el pago, son sus padres.

2. Reseña de la organización

FA Intercambios Estudiantiles es una agencia familiar de estudios en el exterior, que ofrece cuatro modalidades de programas: intercambios, cursos de idiomas, cursos de verano y cursos especializados (Ayala de Ferreyra & Ayala, 2017). Fundada hace más de 45 años en la ciudad de Cali por Cecilia Ayala de Ferreyra y actualmente dirigida por sus hijas Luz Helena y Patricia. Se destaca por ofrecer a sus clientes asesoría profesional especializada, orientación en la escogencia del mejor destino según el gusto e interés, el curso y el hospedaje adecuado a las necesidades, las mejores tarifas para el seguro estudiantil, tiquete aéreo y asesoramiento para el trámite de visa.

Durante su trayectoria en el negocio, FA Intercambios Estudiantiles ha ampliado su red de aliados en el exterior para consolidar su oferta de servicios. En los comienzos de la compañía se contaba con una única agencia en Estados Unidos con la que se coordinaba intercambios de estudiantes en último año de bachillerato. Posteriormente por la necesidad del mercado que demandaba el aprendizaje de otros idiomas y la experiencia en otros destinos, se amplió la oferta de servicios a través de alianzas con empresas, permitiendo que hoy en día se cuente con programas en más de siete países destino y tres lenguas distintas.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

A través de un ejercicio en conjunto con la gerencia de FA Intercambios Estudiantiles y su equipo de colaboradores, se logró formular el análisis de Canvas (Strategyzer, 2017) se identificaron los principales componentes del modelo del negocio de acuerdo a la Figura 1, resaltando que su propuesta de valor se enfoca básicamente en ofrecer un servicio donde los jóvenes puedan ampliar sus competencias mientras viven una experiencia inolvidable y a su vez generar seguridad y confianza a los padres. (Ver Anexo 1. Evidencias ejercicio Análisis de Canvas FA Intercambios Estudiantiles).

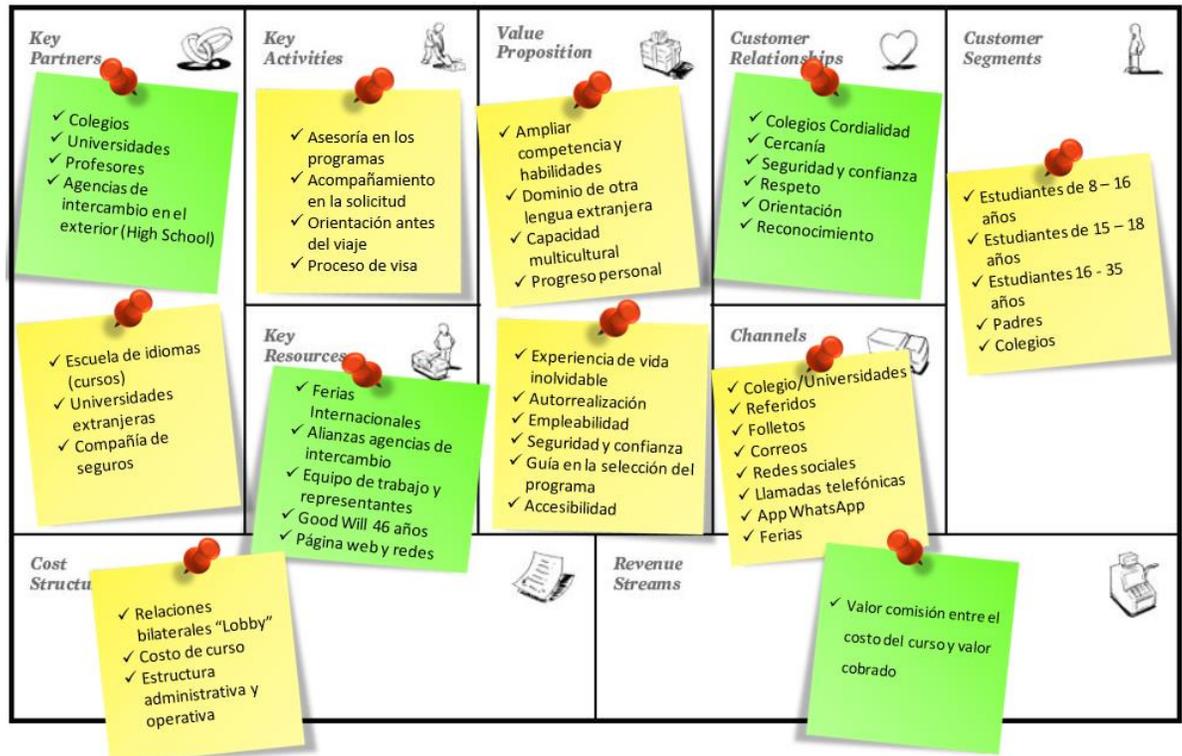


Figura 1. Análisis Canvas para FA Intercambios Estudiantiles

4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

En la actualidad, Ferreira Ayala Intercambios Estudiantiles no cuenta con una declaración de misión, visión o valores corporativos. A través de la elaboración del modelo Canvas, se construyó con el equipo de FA Intercambios estudiantiles, las siguientes declaraciones.

4.1. Misión

FA Intercambios Estudiantiles ofrece a jóvenes y niños una experiencia inolvidable de vida a través de programas de estudio e intercambio cultural en el exterior.

4.2. Visión

Para el 2019, seremos reconocidos en Colombia por los jóvenes y sus padres como una empresa líder en el mercado de los programas de estudio e intercambio cultural en el exterior, que genera confianza, cercanía y reconocimiento de forma perdurable en el tiempo.

4.3. Valores Corporativos

- Experiencia

- Calidad en el Servicio
- Orientación y Asesoría

5. Análisis externo

5.1. Análisis del macroentorno

Se realiza en conjunto con la gerencia de FA Intercambios Estudiantiles, el análisis del macroentorno, utilizando la matriz PESTAL, técnica de análisis estratégico para definir el contexto de la compañía a través del análisis de una serie de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Se identifican, califican y evalúan las oportunidades y amenazas en cada entorno de acuerdo a la figura 2.

| Análisis del Macroentorno – Matriz PESTAL | | | |
|---|--|--|---|
| Tipo de Entorno | Oportunidades | | Amenazas |
| Político | Relaciones internacionales 9 / 6 | Políticas de Desarrollo Regional 4 / 3 | Proceso de Visa de estudiantes 10 / 9 |
| Económico | | | Situación económica familiar / Nivel de salarios y empleo 6 / 2 |
| | Nivel de Desarrollo Económico del país 5 / 1 | Tasa de cambio DOL/PESO 9 / 2 | |
| Social | Apertura social y cultural hacia el extranjero 8 / 5 | Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal 8 / 3 | Dominio de más de un idioma 5 / 2 |
| Tecnológico | Redes Sociales . Internet 9 / 3 | | Acceso a medios para aprendizaje de idiomas 8 / 2 |
| | | | Acceso a la tecnología y comunicaciones para contacto con múltiples países 7 / 2 |
| Ambiental | | | |
| Legal | Cupos otorgados para el programa de Intercambio Estudiantil 8 / 7 | Legislación de migración y turismo 9 / 7 | Normas que rigen a los estudiantes en el extranjero 3 / 3 |

Figura 2. Análisis del Macroentorno para FA Intercambios Estudiantiles – Identificación de Amenazas y Oportunidades.

Por cada oportunidad se evalúa la importancia o valor potencial de la misma y la efectividad de la organización frente a ella. Por cada amenaza se evalúa la importancia o gravedad del factor y la efectividad de FA Intercambios Estudiantiles frente a ella. La información para estos análisis fue suministrada por FA Intercambios Estudiantiles. Posteriormente se calcula la favorabilidad del entorno y efectividad neta de la organización de acuerdo a la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis del Macroentorno para FA Intercambios Estudiantiles – Valoración de importancia y efectividad

| Análisis del Macroentorno - Matriz PESTAL | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Entorno | Oportunidades | | Efectividad para explotar la oportunidad | Amenazas | | Efectividad para enfrentar la amenaza | Síntesis del Análisis Externo | |
| Categoría de Entorno o fuerza de la industria | Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización | Importancia o valor potencial (0-10) | Mi Efectividad | Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización | Importancia o gravedad del factor (0-10) | Mi Efectividad | Favorabilidad del Entorno | Mi Efectividad Neta |
| Político | Relaciones internacionales | 9 | 6 | | | | 23 | 3,57 |
| | Políticas de Desarrollo Regional | 4 | 3 | | | | | |
| | Proceso de visa de estudiante | 10 | 9 | | | | | |
| Económico | | | | Situación económica familiar / Nivel de salarios y empleo | 6 | 2 | -20 | -6,50 |
| | | | | Nivel de Desarrollo Económico del país | 5 | 1 | | |
| | | | | Tasa de cambio DOL/PESO | 9 | 2 | | |
| Social | Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 5 | Dominio de más de un idioma | 5 | 2 | 11 | -2,95 |
| | Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 3 | | | | | |
| Tecnológico | Redes Sociales . Internet | 9 | 3 | Acceso a medios para aprendizaje de idiomas | 8 | 2 | -6 | -5,25 |
| | | | | Acceso a la tecnología y comunicaciones para contacto con múltiples países | 7 | 2 | | |
| Ambiental | Cupos otorgados para el programa de Intercambio Estudiantil | 8 | 7 | | | | 14 | 2,80 |
| | Legislación de migración y turismo | 9 | 7 | Normas que rigen a los estudiantes en el extranjero | 3 | 3 | | |
| | | | | | | | 22,00 | -1,67 |

El análisis PESTAL, evidencia una muy baja efectividad en los factores económicos y tecnológicos. En aspectos como la tasa de cambio del dólar donde no se tiene control, no existe ningún tipo de plan para enfrentar la amenaza si se presenta.

Por otro lado, en los aspectos tecnológicos, se reconoce la oportunidad que existe a nivel de redes sociales y la efectividad baja para explotar estos medios a favor de la empresa. No se tienen esfuerzos enfocados en marcar la diferencia que existe entre los servicios prestados por FA Intercambios Estudiantiles y lo que se puede conseguir a través de aplicaciones de aprendizaje de idiomas, por lo tanto,

en el aspecto tecnológico se debe trabajar en la efectividad sobre oportunidades y amenazas.

5.2. Análisis de la Industria

Se realiza en conjunto con la gerencia de FA Intercambios Estudiantiles, el análisis de la industria, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que determina el nivel de intensidad de competencia y rivalidad en una industria y a su vez determina cuan atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Se identifican, califican y evalúan las oportunidades y amenazas en cada tipo de entorno de acuerdo a la Figura 3. (5 Fuerzas de Potter, 2017)

| Análisis de la Industria - Modelo de las 5 Fuerzas | | |
|--|---|---|
| Tipo de Entorno | Oportunidades | Amenazas |
| Poder de la negociación de los proveedores | Antigüedad con los proveedores 9/7 | Cupos limitados para el programa intercambios estudiantiles 8/9 Demanda de requisitos adicionales o especiales 6/4 |
| Poder de la negociación de los compradores | Cupos asignados intercambios estudiantiles 7/10 Experiencia y referencias 10/6 | Alta influencia de la decisión de los estudiantes 9/3 Ofertas de cursos internacionales de la competencia 6/4 |
| Amenazas de entrada de nuevos competidores | Años de Experiencia y Good will 10/9 | Bajas barreras de entrada al mercado 7/2 |
| Amenazas de intervención de productos sustitutos | | Programas Idioma On-line 9/2 APPs auto-aprendizaje de idiomas 7/2 Tecnología virtual 5/2 |
| Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia | | Apertura social y cultural hacia el extranjero 8 / 5 Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal 8 / 3 |

Figura 3. Análisis de la industria para FA Intercambios Estudiantiles – Identificación de Amenazas y Oportunidades

Por cada oportunidad se evalúa la importancia o valor potencial de la misma y la efectividad de la organización frente a ella.

Por cada amenaza se evalúa la importancia o gravedad del factor y la efectividad de FA Intercambios Estudiantiles frente a ella.

Posteriormente se calcula la favorabilidad del entorno y efectividad neta de la organización de acuerdo a la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de la industria para FA Intercambios Estudiantiles – Valoración de importancia y efectividad

| Análisis de la Industria - Modelo de las 5 Fuerzas | | | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|--|---|--|---|-------------------------------|---------------------|
| Entorno | Oportunidades | | | Amenazas | | | Síntesis del Análisis Externo | |
| | Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización | Importancia o valor potencial (0-10) | Efectividad para explotar la oportunidad Mi Efectividad | Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización | Importancia o gravedad del factor (0-10) | Efectividad para enfrentar la amenaza Mi Efectividad | Favorabilidad del Entorno | Mi Efectividad Neta |
| Poder de la negociación de los proveedores | Antigüedad con los proveedores | 9 | 7 | Cupos limitados para el programa intercambios estudiantiles | 5 | 3 | 2 | 0,25 |
| | | | | Demanda de requisitos adicionales o especiales | 2 | 2 | | |
| Poder de la negociación de los compradores | Cupos asignados intercambios estudiantiles | 7 | 10 | Alta influencia de la decisión de los estudiantes | 9 | 3 | 2 | 1,31 |
| | Experiencia y referencias | 10 | | Ofertas de cursos internacionales de la competencia | 6 | 4 | | |
| Amenazas de entrada de nuevos competidores | Años de Experiencia y Good will | 10 | 9 | Bajas barreras de entrada al mercado | 7 | 2 | 3 | 2,24 |
| | | | | Programas Idioma On-line | 9 | 2 | -21 | -6,00 |
| Amenazas de intervención de productos sustitutos | | | | APPs auto-aprendizaje de idiomas | 7 | 2 | | |
| | | | | Tecnología virtual | 5 | 2 | | |
| Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia | Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 5 | Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 3 | 0 | -2 |
| | | | | | | | -14,00 | -0,73 |

En el análisis de las fuerzas se evidencia la fortaleza de FA Intercambios Estudiantiles en su relación con los proveedores, y quienes por años representan una oportunidad para la organización que le garantiza un número de cupos fijos en los programas de estudio en el exterior. Aun así, se considera que esta oportunidad podría aprovecharse y potencializarse un poco más, teniendo en cuenta el poder que tienen los proveedores para otorgar estos cupos a nivel mundial.

Se destaca que el *goodwill* y la experiencia de más de 45 años de la organización representa una oportunidad para contrarrestar posibles entradas de nuevos competidores, pero a su vez se considera que se podría fortalecer y

potencializar muchas más para ganar mayor participación en el mercado actualmente.

Un gran número de servicios sustitutos están disponibles en el mercado hoy en día: los programas On-line, las aplicaciones gratis que ya están siendo conocidas en el mercado y la tecnología de experiencia virtual que a futuro será de fácil acceso. Aunque estas tendencias no contemplan la inmersión con otra cultura para el aprendizaje de un nuevo idioma, son una oportunidad ante las necesidades económicas del cliente a futuro, lo que podría provocar un impacto negativo para la organización. En estos momentos FA no cuenta con ningún tipo de preparación para contrarrestar y protegerse de esta amenaza.

5.3. Síntesis del análisis externo

Para realizar un análisis consolidado del entorno externo de FA Intercambios estudiantiles, se analizan los análisis de industria y el macroentorno en una sola matriz, consolidando la favorabilidad y efectividad por cada aspecto evaluado.

Tabla 3. Análisis externo para FA Intercambios Estudiantiles

| Entorno | Oportunidades | | Efectividad para explotar la oportunidad | Amenazas | | Efectividad para enfrentar la amenaza | Síntesis del Análisis Externo | |
|--|---|--------------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización | Importancia o valor potencial (0-10) | Mi Efectividad | Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización | Importancia o gravedad del factor (0-10) | Mi Efectividad | Favorabilidad del Entorno | Mi Efectividad Neta |
| Político | Relaciones internacionales | 9 | 6 | | | | 10 | 3.57 |
| | Políticas de Desarrollo Regional | 4 | 3 | | | | | |
| | Proceso de VISA de estudiantes | 10 | 9 | | | | | |
| Económico | | | | Situación económica familiar / Nivel de salarios y empleo | 6 | 2 | -10 | -6.50 |
| | | | | Nivel de Desarrollo Económico del país | 5 | 1 | | |
| | | | | Tasa de cambio DOL/PESO | 9 | 2 | | |
| Social | Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 5 | Dominio de más de un idioma | 5 | 2 | 10 | -2.95 |
| | Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 3 | | | | | |
| Tecnológico | Redes Sociales . Internet | 9 | 3 | Acceso a medios para aprendizaje de idiomas | 8 | 2 | -6 | -5.25 |
| | | | | Acceso a la tecnología y comunicaciones para contacto con múltiples países | 7 | 2 | | |
| Legal | Cupos otorgados para el programa de Intercambio Estudiantil | 8 | 7 | | | | 10 | 2.80 |
| | Legislación de migración y turismo | 9 | 7 | Normas que rigen a los estudiantes en el extranjero | 3 | 3 | | |
| Poder de la negociación de los proveedores | Antigüedad con los proveedores | 9 | 7 | Cupos limitados para el programa intercambios estudiantiles | 5 | 3 | 2 | 0.25 |
| | | | | Demanda de requisitos adicionales o especiales | 2 | 2 | | |
| Poder de la negociación de los compradores | Cupos asignados intercambios estudiantiles | 7 | 10 | Alta influencia de la decisión de los estudiantes | 9 | 3 | 2 | 1.31 |
| | Experiencia y referencias | 10 | 6 | Ofertas de cursos internacionales de la competencia | 6 | 4 | | |
| Amenazas de entrada de nuevos competidores | Años de Experiencia y Good will | 10 | 9 | Bajas barreras de entrada al mercado | 7 | 2 | 3 | 2.24 |
| Amenazas de intervención de productos sustitutos | | | | Programas Idioma On-line | 9 | 2 | -10 | -6.00 |
| | | | | APPs auto-aprendizaje de idiomas | 7 | 2 | | |
| | | | | Tecnología virtual | 5 | 2 | | |
| Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia | Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 5 | Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 3 | 0 | -2.00 |
| | | 109.00 | | | 101.00 | | 8.00 | -1.21 |

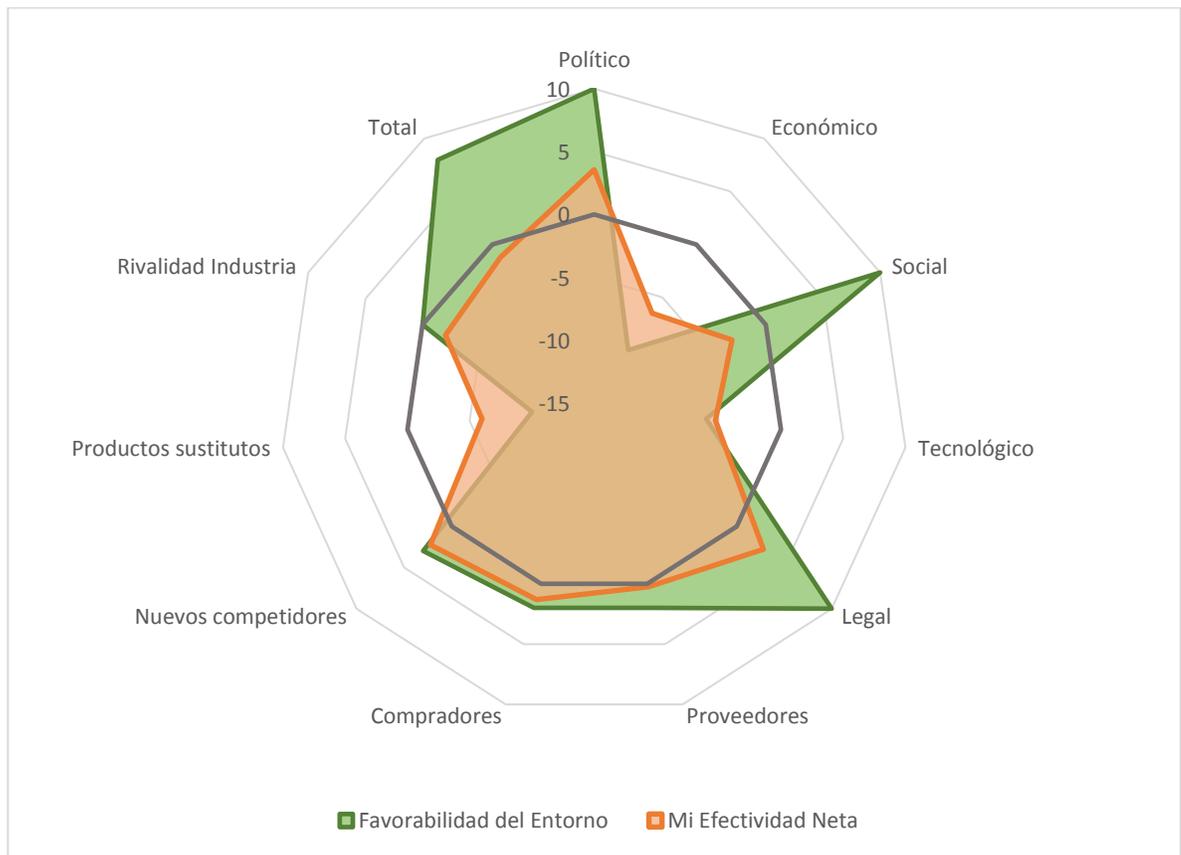


Figura 3. Síntesis del Análisis Externo para FA Intercambios Estudiantiles

Como se evidencia en los análisis de industria y macroentorno, haciendo síntesis del análisis externo (ver Anexo 2. Síntesis del Análisis Externo para FA Intercambios Estudiantiles) se concluye que los factores en los que se debería concentrar FA intercambios estudiantiles para aprovechar su favorabilidad y contrarrestar la poca efectividad sobre ellos son los productos sustitutos y entorno económico.

Así mismo se debe continuar enfocando sus esfuerzos en la oportunidad que existe en el entorno social, político y legal en donde la favorabilidad es alta y los esfuerzos por explotarlos no son suficientes para aprovechar su potencial.

5.4. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y analizar información del contexto de la compañía y del macroentorno. Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Planeación Estratégica, 2017)

Tabla 4. Análisis Externo en Matriz EFE 2.0 para FA Intercambios Estudiantiles

| ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE 2.0 | | | | |
|---|---------------------------|--------------------------------------|------------------------------|--|
| Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES | Importancia (0-10) | Ponderación Importancia (0-1) | Mi Efectividad (0-10) | Mi efectividad ponderada (0-10) |
| Proceso de VISA de estudiantes | 10 | 0,05 | 9 | 0,43 |
| Experiencia y referencias | 10 | 0,05 | 6 | 0,29 |
| Años de Experiencia y Good will | 10 | 0,05 | 9 | 0,43 |
| Relaciones internacionales | 9 | 0,04 | 6 | 0,26 |
| Redes Sociales . Internet | 9 | 0,04 | 3 | 0,13 |
| Legislación de migración y turismo | 9 | 0,04 | 7 | 0,30 |
| Antigüedad con los proveedores | 9 | 0,04 | 7 | 0,30 |
| Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 0,04 | 5 | 0,19 |

| | | | | |
|--|---------------------------|--------------------------------------|------------------------------|--|
| Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 0,04 | 3 | 0,11 |
| Cupos otorgados para el programa de Intercambio Estudiantil | 8 | 0,04 | 7 | 0,27 |
| Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 0,04 | 5 | 0,19 |
| Cupos asignados intercambios estudiantiles | 7 | 0,03 | 10 | 0,33 |
| Políticas de Desarrollo Regional | 4 | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Factores del entorno que representan AMENAZAS | Importancia (0-10) | Ponderación Importancia (0-1) | Mi Efectividad (0-10) | Mi efectividad ponderada (0-10) |
| Tasa de cambio DOL/PESO | 9 | 0,04 | 2 | 0,09 |
| Alta influencia de la decisión de los estudiantes | 9 | 0,04 | 3 | 0,13 |
| Programas Idioma On-line | 9 | 0,04 | 2 | 0,09 |
| Acceso a medios para aprendizaje de idiomas | 8 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 0,04 | 3 | 0,11 |
| Acceso a la tecnología y comunicaciones para contacto con multiples países | 7 | 0,03 | 2 | 0,07 |
| Bajas barreras de entrada al mercado | 7 | 0,03 | 2 | 0,07 |
| APPs auto-aprendizaje de idiomas | 7 | 0,03 | 2 | 0,07 |
| Situación económica familiar / Nivel de salarios y empleo | 6 | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Ofertas de cursos internacionales de la competencia | 6 | 0,03 | 4 | 0,11 |
| Cupos limitados para el programa intercambios estudiantiles | 5 | 0,02 | 3 | 0,07 |
| Nivel de Desarrollo Económico del país | 5 | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Dominio de más de un idioma | 5 | 0,02 | 2 | 0,05 |
| Tecnología virtual | 5 | 0,02 | 2 | 0,05 |
| Normas que rigen a los estudiantes en el extranjero | 3 | 0,01 | 3 | 0,04 |
| Demanda de requisitos adicionales o especiales | 2 | 0,01 | 2 | 0,02 |
| TOTAL | 210 | 1 | 117 | 4,40 |

De una escala de 0 a 10 en efectividad la empresa se encuentra por debajo de lo esperado con una efectividad del 4.40, indicando un riesgo con el desaprovechamiento de las oportunidades para contrarrestar las amenazas del mercado. De los factores del entorno que representan oportunidades para la organización y que podrían tener un nivel de efectividad más alto se encuentran las oportunidades en redes sociales y en internet, las relaciones internacionales y la apertura social y cultural hacia el extranjero.

Los factores del entorno que representan una amenaza para la organización y donde podría mejorar la efectividad a la hora de contrarrestarlos son la Tasa de Cambio del dólar al peso, los productos sustitutos, el acceso a tecnologías y el acceso a medios para aprendizaje de idioma que tienen hoy en día los clientes potenciales.

5.5. Análisis Pareto del Entorno

Se revisan las oportunidades que constituyen hasta un 60% de la ponderación acumulada para determinar el Pareto del entorno

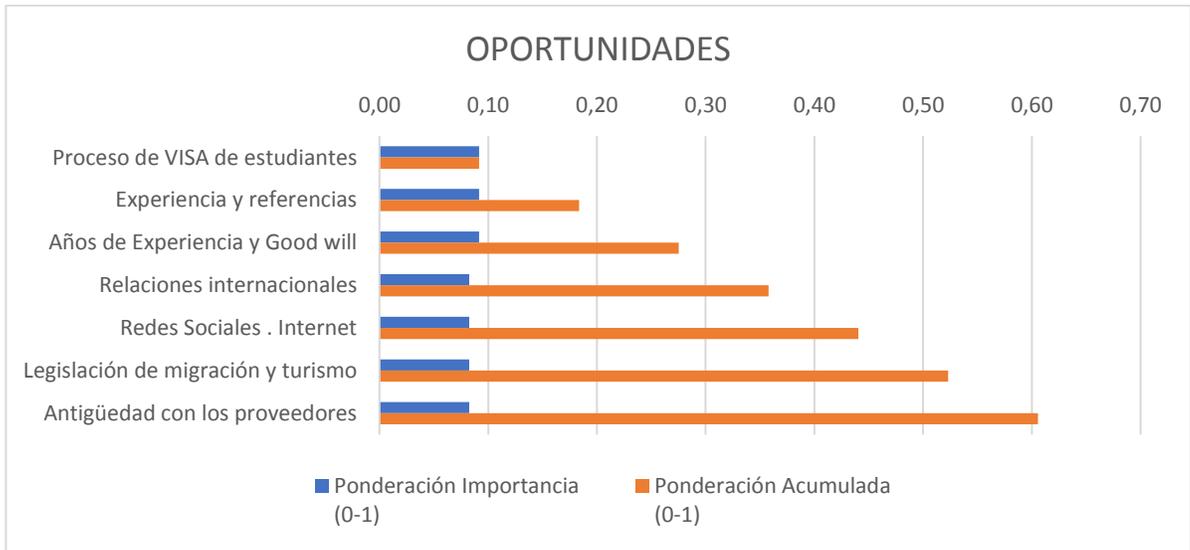


Figura 4. Oportunidades en el análisis de Pareto del Entorno para FA Intercambios Estudiantiles.

Se revisan las amenazas que constituyen hasta un 60% de la ponderación acumulada para determinar el Pareto del entorno.

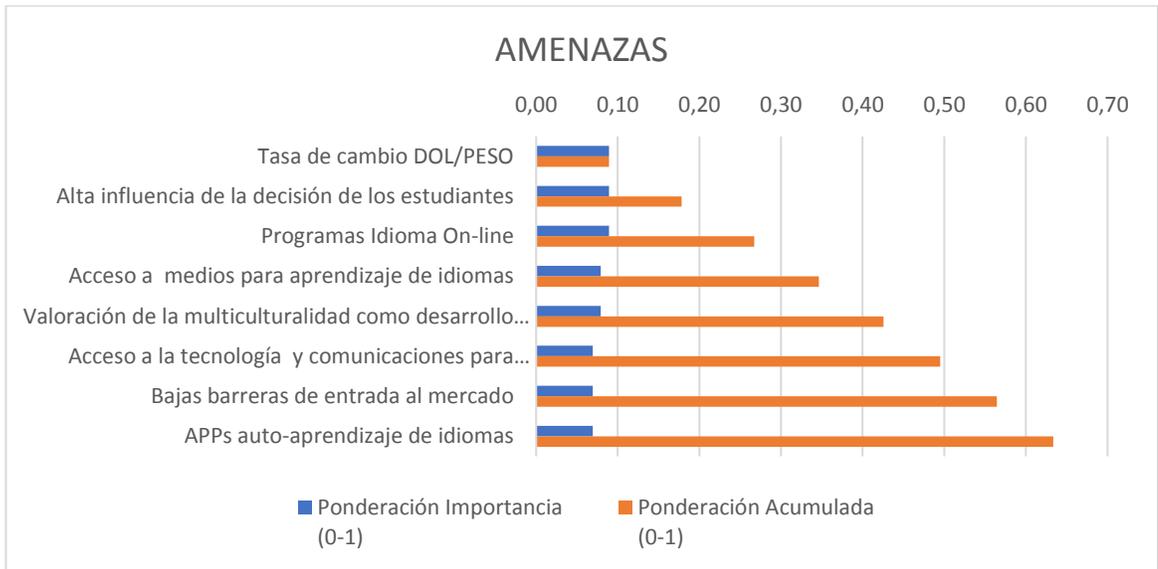


Figura 5. Amenazas en el análisis de Pareto del Entorno para FA Intercambios Estudiantiles.

6. Competencia relevante

Para el análisis de la competencia se tienen en cuenta tres empresas, consideradas competencia directa para FA Intercambios estudiantiles por parte de sus propietarias. Se realizó una caracterización comparativa, teniendo en cuenta los años de experiencia, portafolio de servicios, presencia en página web, redes sociales, estrategias de comercialización, servicios asociados o complementarios y la presencia a nivel nacional de sala de ventas y atención telefónica a nivel nacional (Study Union, 2017; Mundo Destinos , 2017; Global Connection, 2017).

En la tabla 5 se detallan los aspectos revisados por cada competidor.

Tabla 5. Análisis de competidores directos de FA Intercambios Estudiantiles.

| COMPETIDORES DE FA INTERCAMBIOS ESTUDIANTILES | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------------|--|
| COMPETENCIAS/EMPRESA | | Study Unión - Estudios en el exterior | Global Connection | Mundo Destinos - Estudios en el exterior |
| EXPERIENCIA | AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MERCADO | 15 AÑOS | 18 AÑOS | 18 AÑOS |
| PORTAFOLIO DE SERVICIOS | CURSOS DE IDIOMAS | X | X | X |
| | INTERCAMBIOS HIGH SCHOOL | X | X | X |
| | ESTUDIOS UNIVERSITARIOS | X | X | X |
| | BECAS ACADEMICAS | X | | |
| | PASANTIAS | X | X | |
| | PREPARACION PARA EXAMEN | X | | |
| | CURSOS DE VERANO | X | X | X |
| | PROGRAMAS PARA EJECUTIVOS | X | X | |
| | ESTUDIAR Y TRABAJAR | X | X | X |
| | PROGRAMAS ESPECIALIZADOS | | X | |
| AU PAIR | | X | | |
| VOLUNTARIADOS EN EL EXTERIOR | | | X | |
| PAGINA Y REDES | PAGINA INFORMACION BASICA | X | X | X |
| | PAGINA CON ASESOR EN LINEA | X | X | |
| | PAGINA CON COTIZADOR | | X | |
| | PAGINA CON PRUEBA DE INGLES | | X | |
| | PRESENCIA EN REDES SOCIALES | X | X | X |
| ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN | CONCURSOS | X | | |
| | FERIAS | X | X | X |
| | CHARLAS | | X | |
| SERVICIOS ASOCIADOS | SERVICIO DE FINANCIACIÓN | | | X |
| | SERVICIO DE SEGURO | | | X |
| | ASISTENCIA DE VIAJE | | X | |
| PRESENCIA EN COLOMBIA | OFICINAS | 5 | 4 | 1 |
| | REPRESENTANTES EN OTRAS CIUDADES | | 3 | 4 |
| | CONTACTO A NIVEL NACIONAL | 1 | 1 | 1 |

6. Análisis interno y de competitividad

6.1. Análisis de competitividad – Recursos, capacidades y competencias distintivas

A través de las herramientas disponibles para el análisis interno, y en un trabajo de varias sesiones con las gerentes de FA Intercambios estudiantiles, se evalúan los recursos/capacidades más importantes de los competidores directos y FA Intercambios estudiantiles de acuerdo a la tabla 6.

Tabla 6. Análisis Interno para FA Intercambios Estudiantiles

| Categoría Canvas | Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio | Importancia o valor potencial (0-10) | FA Intercambios | Study Union | Global Connection | Mundo Destinos | Fortaleza Relativa |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 1. Clientes o segmentos | Nivel Educativo | 6 | 6 | 9 | 8 | 7 | 0,67 |
| 2. Propuesta de Valor | Experiencia | 6 | 9 | 6 | 7 | 7 | 1,29 |
| 3. Relaciones con los clientes | Orientación y Confianza | 8 | 7 | 6 | 5 | 5 | 1,17 |
| 4. Canales de Distribución | Atención al cliente directamente por las propietarias | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 2,00 |
| 5. Fuentes de Ingreso | Cantidad de Servicios Ofrecidos | 9 | 3 | 9 | 8 | 7 | 0,33 |
| 6. Actividades Claves | Participación en ferias universitarias y de colegio | 9 | 6 | 8 | 8 | 8 | 0,75 |
| 7. Recursos Claves | Redes Sociales y Pagina Web | 10 | 3 | 9 | 8 | 6 | 0,33 |
| 8. Socios Estratégicos | Alianzas con escuelas y agencias | 10 | 7 | 10 | 8 | 7 | 0,70 |
| 9. Estructura de Costos | Costos administrativos y Operativos | 4 | 8 | 4 | 5 | 6 | 1,33 |
| | | 65 | 5,9 | 7,8 | 7,1 | 6,5 | 0,81 |

Considerando la importancia que cada factor interno tiene para este tipo de negocio, se determina un valor estimado de competitividad de FA Intercambios Estudiantiles y sus principales competidores, se obtiene un análisis interno según la Figura 6.

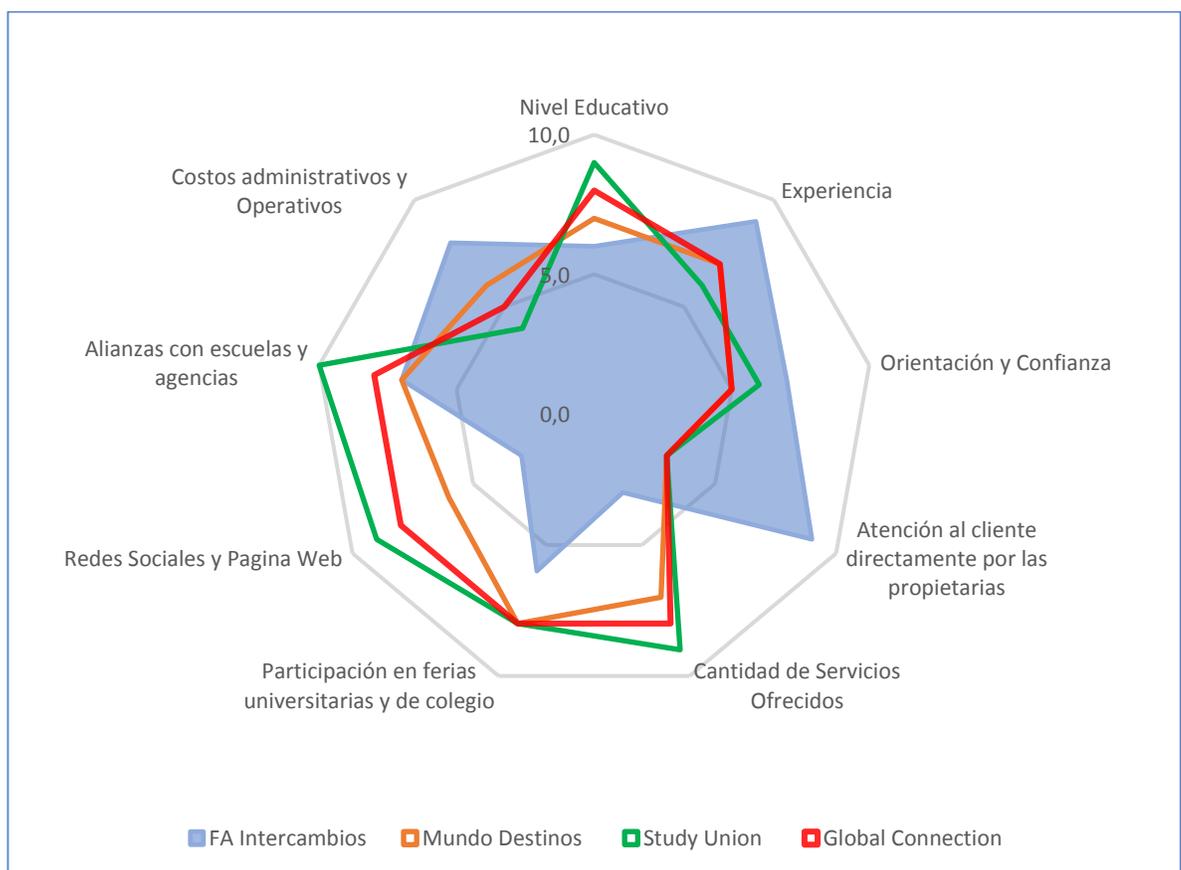


Figura 6. Síntesis de Análisis Interno para FA Intercambios Estudiantiles

De acuerdo a la figura, se puede evidenciar que existen dos grandes debilidades competitivas de FA Intercambios Estudiantiles frente a su competencia: Redes Sociales y Página Web y Cantidad de Servicios Ofrecidos.

Al analizar la competencia en estos dos aspectos, es notoria la gran diferencia que existe entre el mercadeo y publicidad que se hace a través de medios como Facebook, Instagram y la misma página Web de las empresas. Los competidores directos utilizan estos canales para dar a conocer a profundidad sus servicios, tienen páginas interactivas y redes sociales activas.

En cuanto a los servicios, los competidores cuentan en su portafolio con una gran variedad de servicios ofrecidos por los diferentes canales de distribución. Adicional a los servicios básicos de cursos de idiomas e intercambio, los competidores ofrecen servicios de seguros para viajes, financiamiento, ofertas y promociones, paquetes especializados, preparación para exámenes internacionales, exámenes de idiomas a través de la página Web entre muchos otros que FA Intercambios Estudiantiles no considera en su portafolio.

6.2. Perfil de Competitividad

Con los resultados obtenidos en el análisis de recursos, capacidades y competencias distintivas, se construye el perfil de competitividad según la figura 7.

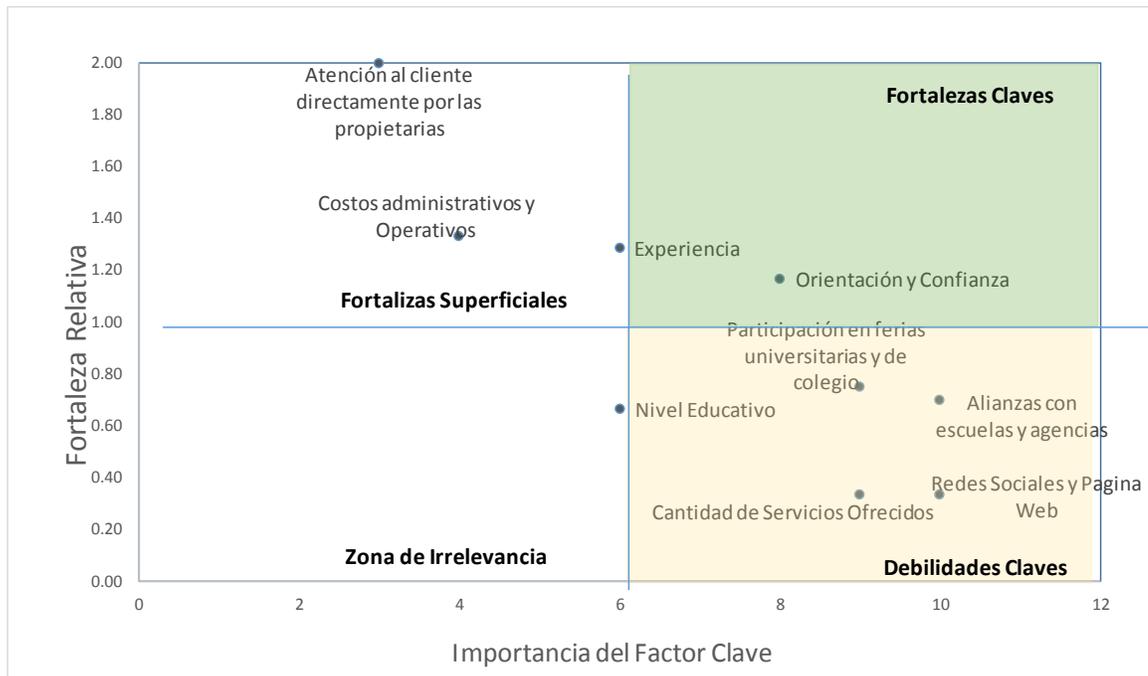


Figura 7. Perfil de competitividad para FA Intercambios Estudiantiles

De acuerdo al perfil de competitividad, FA Intercambios Estudiantiles debe trabajar sobre las debilidades claves más marcadas e identificadas: Cantidad de Servicios Ofrecidos y Redes Sociales y Pagina Web.

Además, se debe mantener los esfuerzos sobre las fortalezas claves con las que ya cuenta: Experiencia y la Orientación y Confianza como relaciones claves con sus clientes

6.3. Matriz EFI

Se hace uso de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), como una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas

De esta forma se analizan los aspectos más relevantes en el análisis interno, y mediante la importancia establecida para cada uno de ellos, se debe considerar la evaluación de la fortaleza relativa de FA Intercambios Estudiantiles ponderada con la importancia ponderada del mercado, para obtener la fortaleza ponderada de FA Intercambios Estudiantiles según se identifica en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz EFI para FA Intercambios Estudiantiles

| MATRIZ EFI | | | | |
|---|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Categoría | Importancia o valor potencial (0-10) | Ponderación Importancia (0-1) | Fortaleza Relativa Acotada | Ponderación Fortaleza FA |
| Nivel Educativo | 6 | 0,09 | 0,7 | 0,06 |
| Experiencia | 6 | 0,09 | 1,3 | 0,12 |
| Orientación y Confianza | 8 | 0,12 | 1,2 | 0,14 |
| Atención al cliente directamente por las propietarias | 3 | 0,05 | 2,0 | 0,09 |
| Cantidad de Servicios Ofrecidos | 9 | 0,14 | 0,3 | 0,05 |
| Participación en ferias universitarias y de colegio | 9 | 0,14 | 0,8 | 0,10 |
| Redes Sociales y Pagina Web | 10 | 0,15 | 0,3 | 0,05 |
| Alianzas con escuelas y agencias | 10 | 0,15 | 0,7 | 0,11 |
| Costos administrativos y Operativos | 4 | 0,06 | 1,3 | 0,08 |
| | 65 | 1,00 | | 0,81 |

6.4. Análisis Situacional – Matriz 3x3

Consolidando los análisis interno y externo, se evalúa la situación de FA Intercambios Estudiantiles y su competencia en el mercado actual, a través de la matriz McKinsey (Harvard Deusto EAE Business School, 2017) que busca posicionar la empresa de acuerdo a dos criterios (Ver Anexo 5. Matriz 3x3 para FA Intercambios Estudiantiles); el atractivo a largo plazo del mercado y la fuerza competitiva de su unidad estratégica, convirtiéndose en una guía estratégica para conocer el posicionamiento y la dirección que se debe tomar con respecto a la inversión a futuro de la compañía, de acuerdo a la figura 8.

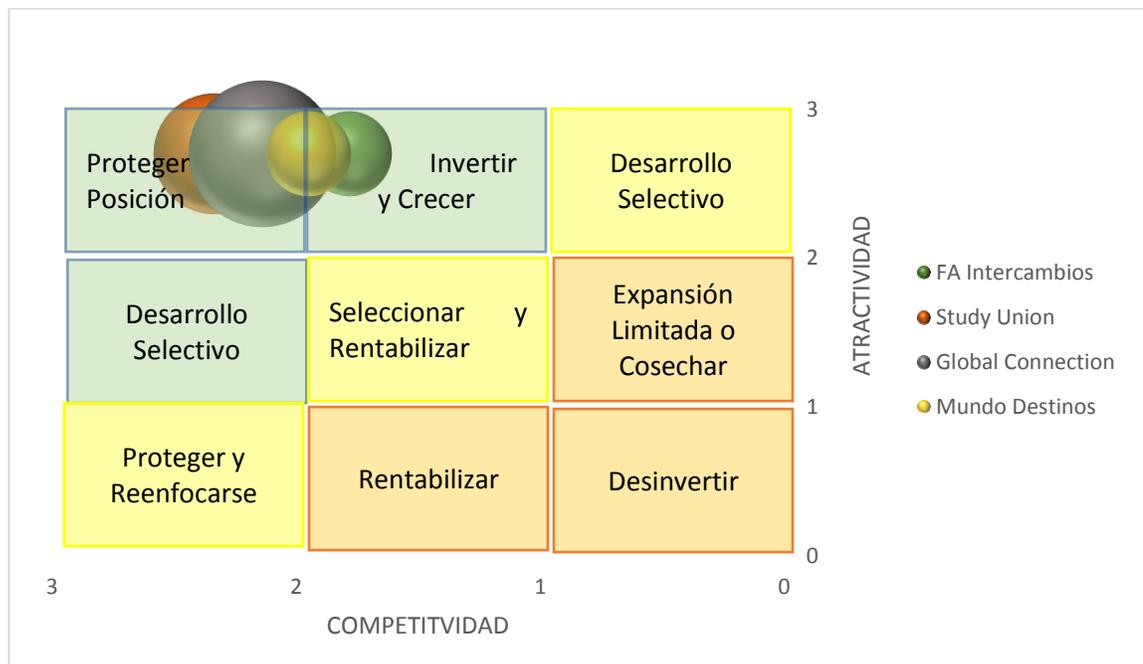


Figura 8. Matriz 3x3 (GE-McKinsey) para FA Intercambios Estudiantiles.

FA Intercambios Estudiantiles se encuentra mayormente localizado en el cuadrante Invertir y Crecer, indicando que se encuentra en un buen negocio y su mayor prioridad debe ser la de crecer.

Sus principales objetivos deben estar enfocados a proteger su posición, haciendo inversiones para luchar por el crecimiento y el liderazgo, en este ámbito se recomienda mantener las fortalezas que lo destacan actualmente y reforzar en las áreas vulnerables anteriormente identificadas.

6.5. Análisis Situacional – Matriz DOFA Ampliada

A través de una Matriz DOFA Ampliada se consolidan: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves para obtener las iniciativas que permiten aprovechar las fortalezas claves y explotar las oportunidades más valiosas, así mismo establecer propuestas para corregir las debilidades que hacen más vulnerable a FA Intercambios Estudiantiles antes las amenazas más graves. En la figura 9. Se muestra la Matriz DOFA Ampliada realizada para la empresa FA Intercambios estudiantiles.

| DEFINICIÓN DE OBJETIVOS - MATRIZ DOFA AMPLIADA | | | | |
|--|---------------------------|--|---|---|
| Matriz DOFA ampliada (TOWS) | | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | | | OPORTUNIDADES CLAVES | AMENAZAS CLAVES |
| | | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de visa de estudiantes. 2. Años de Experiencia y Good will. 3. Excelente relaciones internacionales, durante sus 45 años de funcionamiento. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de cambio DOL/PESO. 2. Alta Influencia de la decisión por parte de los estudiantes 3. Acceso a tecnología y acceso a medios para aprendizaje de idiomas on-line |
| | | | INICIATIVAS FO | INICIATIVAS FA |
| FORTALEZAS | FORTALEZAS CLAVES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen 45 años de experiencia 2. Atención por parte de sus propietarios, ofreciendo confianza. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear alianzas con agencias internacionales para generar campañas de temporada. 2. Construir alianzas con otras empresas de servicios para ofrecer servicios complementarios para los clientes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en el desarrollo de herramientas de interacción con los clientes en la página web. 2. Construcción de campañas publicitarias y estrategias de mercadeo basada en la experiencia y confianza que caracterizan a la compañía |
| | | | INICIATIVAS DO | INICIATIVAS DA |
| DEBILIDADES | DEBILIDADES CLAVES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos servicios ofrecidos comparados con los del mercado. 2. Poca inversión en sus redes y página web para ampliar la interacción online con el cliente. 3. Poco aprovechamiento de las alianzas con agencias y las relaciones con colegios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el portafolio de servicios, ofreciendo servicios complementarios. 2. Invertir en la actualización de la página web con servicios interactivos de chat y pago en línea, prueba de nivel de inglés y cotizador. 3. Invertir en marketing estratégico online, publicidad, campañas y contenido de calidad para las redes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación del portafolio de servicios, retomando servicios que se ofrecían anteriormente y en los cuales tienen experiencia. 2. Invertir en campañas y contenido de calidad para las redes que generen interés en los jóvenes. 3. Fortalecer la presencia y estrategias de mercadeo a través de las redes sociales de la compañía |

Figura 9. Matriz DOFA Ampliada para FA Intercambios Estudiantiles

Conforme al análisis de DOFA, FA intercambios estudiantiles deberá enfocar básicamente sus objetivos estratégicos en la creación de alianzas para ampliar el portafolio de sus servicios, invertir en nuevos canales digitales de comunicación con el cliente y estrategias de mercadeo que le permitan contrarrestar sus debilidades internas y las amenazas del mercado actual.

7. Objetivos Estratégicos

Para construir los Objetivos Estratégicos de FA Intercambios Estudiantiles, se analiza la matriz DOFA Ampliada y la misión y visión establecidas para la compañía. De esta forma, se incorporan las propuestas de manejo de las oportunidades y debilidades claves con la estrategia a largo plazo de la organización. Los objetivos estratégicos que se establecen para FA Intercambios Estudiantiles son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido de acuerdo a la figura 10.

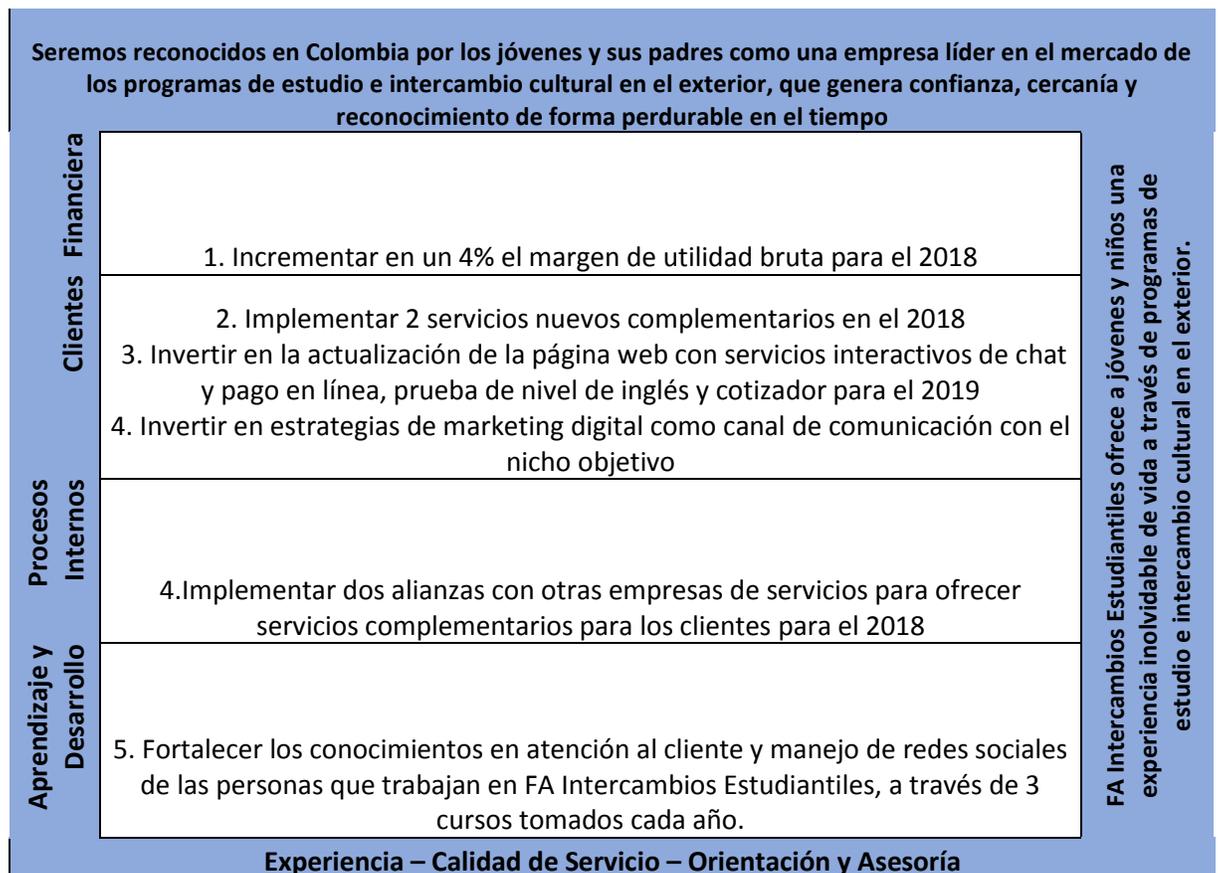


Figura 10. Mapa Estratégico para FA Intercambios Estudiantiles.

8. Estrategia Corporativa

Basados en las ventajas competitivas y el tamaño del mercado objetivo de FA Intercambios Estudiantiles se determina que la estrategia corporativa a desarrollarse debe ser enfocada en la diferenciación, complementada con una estrategia mercadeo y ampliación de portafolio (desarrollo de productos nuevos).

Esta estrategia debe involucrar acciones agresivas y continuas para ganar participación y posicionamiento haciendo uso de las oportunidades y fortalezas claves de la compañía.

Se decide ejecutar actividades para el desarrollo de capacidades y competencias organizacionales para mejorar la calidad de la atención al cliente, conocimiento sobre el mismo para la creación de nuevos canales de comunicación y servicios dentro del portafolio, que permitan alcanzar una diferenciación clave y desarrollar una competencia distintiva y una ventaja competitiva basada en capacidades superiores de diferenciación.

El análisis interno y externo evidencian que FA Intercambios Estudiantiles debe trabajar en la construcción de dichas capacidades de diferenciación dentro de la cadena de valor con mayor efectividad que la competencia.

9. Plan táctico

Con la intención de alcanzar los objetivos estratégicos definidos para FA Intercambios Estudiantiles, se construye el plan táctico que permitirá medir y controlar las actividades que se ejecuten para la consecución de metas basadas en la estrategia competitiva establecida, de acuerdo a la figura 11.

Los objetivos de aprendizaje y desarrollo y de procesos internos, permiten el avance en los objetivos orientados a los clientes y que finalmente soportan el objetivo financiero que se establece para FA Intercambios Estudiantiles y que se constituye el mayor atractivo para los accionistas de la empresa.

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Meta Anual |
|---------------------------------|---|--|------------|
| Financiera | 1. Incrementar en un 3% los ingresos por ventas para el 2018 | Ingresos anuales (%) | 3% |
| Clientes | 2. Implementar 2 servicios nuevos complementarios en el 2018 | Numero de Servicios Nuevos Implementados (#) | 2 |
| | 3. Invertir en estrategias de marketing digital anualmente | Número de estrategias de marketing desarrolladas (#) | 3 |
| Procesos Internos | 4. Implementar dos alianzas con otras empresas de servicios para ofrecer servicios complementarios para los clientes para el 2018 | Número de alianzas implementadas en el año (#) | 2 |
| Aprendizaje y Desarrollo | 5. Fortalecer los conocimientos en atención al cliente y canales de comunicación con el cliente de las personas que trabajan en FA Intercambios Estudiantiles, a través de 3 cursos tomados cada año. | Número de cursos tomados (#) | 3 |

Figura 11. Plan Táctico para FA Intercambios Estudiantiles.

De acuerdo al objetivo de aprendizaje y desarrollo, en FA Intercambios Estudiantiles se requiere fortalecer las habilidades de atención al cliente por cualquiera de los canales de comunicación que se tienen, fortalecer las competencias del personal es la base para fundamentar las estrategias de marketing y construcción de nuevos servicios.

Se debe coordinar la participación en cursos de formación en habilidades de atención al cliente, manejo de respuestas a las inquietudes de clientes potenciales, comunicaciones efectivas y directas. Es evidente que la visión de siglo XXI que requiere la compañía debe iniciar por las personas que la conforman.

Durante el análisis de la competencia, se determinó que FA Intercambios Estudiantiles debe focalizar esfuerzos en la construcción de alianzas con otras compañías para aumentar los servicios que se ofrecen. Se debe retomar las alianzas con agencias en el extranjero para ofrecer los campos de verano como alguna vez se hizo. Igualmente construir alianzas con empresas de servicios complementarios para ofrecer servicios de seguros, tiquetes, consultoría entre otros de la forma en que hoy en día lo hace la competencia marcando una amplia diferencia con FA Intercambios Estudiantiles.

La estrategia de Marketing Digital proporcionaría un beneficio mutuo para FA Intercambios y sus clientes, un canal directo y efectivo entre ambos. Una propuesta de valor para el cliente que genera una ventaja competitiva y de diferenciación y a su vez una herramienta de control, seguimiento y comunicación para la organización. Esta podrá ser inicialmente enfocada en las siguientes estrategias:

- Ampliación de los servicios ofrecidos en su página web, mostrando una imagen actual y dinámica enfocada al cliente del siglo XXI, donde se podrá tener acceso a asesoría online (servicio de chat), pago en línea, un test de idioma para medir el nivel de estudio y una herramienta de cotización sobre los portafolios de servicios.
- Diseño de estrategias en las diferentes redes sociales, que permitan generar contenido de calidad y campañas de fidelización, buscando mantener comunicación con los clientes, posicionarse en la mente del cliente objetivo y a su vez obtener información de sus gustos y preferencias.
- Análisis de datos de manera continua, donde la fuente principal serán las redes sociales, base de datos interna tomada de campañas y página web. Esto con el fin de generar estrategias sólidas y continuas de marketing digital a través del tiempo.

10. Conclusiones

FA Intercambios Estudiantiles se encuentra ubicada en un entorno muy favorable, sin embargo, su efectividad con relación a ese entorno es negativa. En aspectos económicos y productos sustitutos no se cuenta con estrategias para potencializar las oportunidades o disminuir el impacto de las amenazas.

Frente a su competencia, FA Intercambios Estudiantiles presenta el menor valor en la evaluación de las categorías claves del Canvas. En categorías como

cantidad de servicios ofrecidos y canales de contacto, se evidencia un alto potencial de mejora y una marcada diferencia con relación a la competencia.

La convergencia entre el análisis interno y externo para FA Intercambios Estudiantiles ratifica la necesidad de invertir en disminuir las diferencias con relación a la competencia, crecer en aspectos importantes como el portafolio de servicios y la diferenciación mediante estrategias de marketing a través de canales actuales y la potencialización de nuevos canales como la página web y las redes sociales.

11.Recomendaciones

FA Intercambios Estudiantiles asumiría un reto de renovación y actualización frente a una nueva generación de clientes y nuevos canales para hacer frente a los objetivos propuestos, por lo tanto, el éxito de este plan estratégico dependerá en gran manera del apoyo por parte de la gerencia y sus propietarias.

Los objetivos estratégicos están enfocados a participar en un mercado con dinámica más actual y acorde al siglo XXI y con por esto la necesidad de fortalecer la cultura de cercanía y experiencia que caracteriza a FA Intercambios Estudiantiles con el de un espíritu de cambio, mejora continua y sobre todo de constancia en los procesos que se deciden iniciar.

Es muy importante que la gerencia de FA Intercambios Estudiantiles analice y verifique la inversión económica que está dispuesta a realizar con el fin de llevar a cabo el plan táctico propuesto. Reconocer la importancia de esta inversión y su objetivo es vital para obtener los resultados proyectados.

Bibliografía

- 5 Fuerzas de Potter. (29 de 9 de 2017). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ayala de Ferreyra, C., & Ayala, L. H. (abril de 2017). Fundadoras FA Intercambios Estudiantiles. (V. Ferreira, & K. Erazo, Entrevistadores)
- Global Connection. (02 de 09 de 2017). Obtenido de <http://www.estudieenelexterior.com.co/>
- Harvard Deusto EAE Business Shool. (29 de 9 de 2017). *Matriz de Mckinsey: la clave para la planificación estratégica*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/matriz-de-mckinsey-la-clave-para-la-planificacion-estrategica/>
- Mundo Destinos . (02 de 09 de 2017). Obtenido de <http://www.mundodestinos.com/>
- Planeacion Estrategica. (29 de 9 de 2017). *Matriz EFI-EFE*. Obtenido de [Matriz EFI-EFE: http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/](http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/)
- Strategyzer. (23 de agosto de 2017). *The Business Model Canvas*. Obtenido de [The Business Model Canvas: https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas](https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas)
- Study Union. (02 de 09 de 2017). Obtenido de <http://www.su.co>

Anexo 1. Evidencias ejercicio Análisis de Canvas FA Intercambios

Estudiantiles



Anexo 2. Síntesis del Análisis Externo para FA Intercambios Estudiantiles

| | Entorno | Favorabilidad del Entorno | Mi Efectividad Neta |
|---|----------------------|---------------------------|---------------------|
| P | Político | 23 | 3,57 |
| E | Económico | -20 | -6,50 |
| S | Social | 11 | -2,95 |
| T | Tecnológico | -6 | -5,25 |
| L | Legal | 14 | 2,80 |
| 1 | Proveedores | 2 | 0,25 |
| 2 | Compradores | 2 | 1,31 |
| 3 | Nuevos competidores | 3 | 2,24 |
| 4 | Productos sustitutos | -21 | -6,00 |
| 5 | Rivalidad Industria | 0 | -2 |
| | Total | 8 | -1,63 |

Anexo 3. Oportunidades en el análisis de Pareto para FA Intercambios

Estudiantiles

| Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES | Importancia (0-10) | Ponderación Importancia (0-1) | Ponderación Acumulada (0-1) |
|---|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Proceso de VISA de estudiantes | 10 | 0.09 | 0.09 |
| Experiencia y referencias | 10 | 0.09 | 0.18 |
| Años de Experiencia y Good will | 10 | 0.09 | 0.28 |
| Relaciones internacionales | 9 | 0.08 | 0.36 |
| Redes Sociales . Internet | 9 | 0.08 | 0.44 |
| Legislación de migración y turismo | 9 | 0.08 | 0.52 |
| Antigüedad con los proveedores | 9 | 0.08 | 0.61 |
| Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 0.07 | 0.68 |
| Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 0.07 | 0.75 |
| Cupos otorgados para el programa de Intercambio Estudiantil | 8 | 0.07 | 0.83 |
| Apertura social y cultural hacia el extranjero | 8 | 0.07 | 0.90 |
| Cupos asignados intercambios estudiantiles | 7 | 0.06 | 0.96 |
| Políticas de Desarrollo Regional | 4 | 0.04 | 1.00 |
| TOTAL DE OPORTUNIDADES | 109 | 1.00 | 1.00 |

Anexo 4. Amenazas en el Análisis de Pareto conforme a la matriz EFE

| Factores del entorno que representan AMENAZAS | Importancia (0-10) | Ponderación Importancia (0-1) | Ponderación Acumulada (0-1) |
|--|-------------------------------|--|--|
| Tasa de cambio DOL/PESO | 9 | 0.09 | 0.09 |
| Alta influencia de la decisión de los estudiantes | 9 | 0.09 | 0.18 |
| Programas Idioma On-line | 9 | 0.09 | 0.27 |
| Acceso a medios para aprendizaje de idiomas | 8 | 0.08 | 0.35 |
| Valoración de la multiculturalidad como desarrollo personal | 8 | 0.08 | 0.43 |
| Acceso a la tecnología y comunicaciones para contacto con múltiples países | 7 | 0.07 | 0.50 |
| Bajas barreras de entrada al mercado | 7 | 0.07 | 0.56 |
| APPs auto-aprendizaje de idiomas | 7 | 0.07 | 0.63 |
| Situación económica familiar / Nivel de salarios y empleo | 6 | 0.06 | 0.69 |
| Ofertas de cursos internacionales de la competencia | 6 | 0.06 | 0.75 |
| Cupos limitados para el programa intercambios estudiantiles | 5 | 0.05 | 0.80 |
| Nivel de Desarrollo Económico del país | 5 | 0.05 | 0.85 |
| Dominio de más de un idioma | 5 | 0.05 | 0.90 |
| Tecnología virtual | 5 | 0.05 | 0.95 |
| Normas que rigen a los estudiantes en el extranjero | 3 | 0.03 | 0.98 |
| Demanda de requisitos adicionales o especiales | 2 | 0.02 | 1.00 |
| TOTAL AMENAZAS | 101 | 1.00 | 1.00 |

Anexo 5. Análisis Matriz 3x3 (GE-McKinsey) para FA Intercambios

Estudiantiles

| Firma | Atractividad | | Competitividad | | Tamaño |
|-------------------|--------------|-----|----------------|------|--------|
| FA Intercambios | 8 | 2,7 | 5,9 | 1,78 | 1 |
| Study Union | 8 | 2,7 | 7,8 | 2,34 | 2 |
| Global Connection | 8 | 2,7 | 7,1 | 2,14 | 3 |
| Mundo Destinos | 8 | 2,7 | 6,5 | 1,95 | 1 |