

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

**La deserción estudiantil de la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad
Internacional San Isidro Labrador
Sede Heredia**

**Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con
énfasis en Mercadeo y Ventas**

Lic. Jairo Leiva Valverde

Carné A18178

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio” Costa Rica

2004

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, a todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado para que este servidor haya podido culminar con creces la investigación que se transcribe en las siguientes páginas.

A mis Padres por haber inculcado los valores y formación para ser el profesional, ciudadano y humano quien soy.

AGRADECIMIENTOS

Quiero exteriorizar mi más profundo agradecimiento al Sr. Alexis Bustos, a la Sra. Erica Silesky y la Srta. Carolina Sibaja, por ser en todo momento pilares primarios, compañeros de grandes momentos en el camino del aprendizaje y ante todo por haber vivido junto a este servidor la experiencia de llevar la carrera en Administración de Empresas.

Por su consejo y apoyo en los momentos en que pensé claudicar quiero decirles

Muchas gracias amigos.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA. Marco Morales Zamora

Director Programa de Maestría

MBA. Rolando Gölcher González

Profesor Coordinador

MBA. Rolando Gölcher González

Profesor Guía

Licda. Gabriela Vargas Ulloa

Supervisora Laboral

Lic. Jairo Leiva Valverde
Estudiante

**La deserción estudiantil de la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad
Internacional San Isidro Labrador
Sede Heredia**

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Contenido	v
Índice de gráficos	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de anexos complementarios	x
Resumen	xi
Introducción	13
I. Ubicación teórica de comercialización de servicios y calidad percibida en centros de enseñanza superior privada	19
1.1 Mezcla promocional en las universidades privadas	22
1.1.1 Producto	23
1.1.2 Precio	24
1.1.3 Plaza	25
1.1.4 Promoción	26
1.1.4.1 La publicidad	27
1.1.4.2 Las relaciones públicas	28
1.1.4.3 Ventas personales	29
1.1.4.4 La Promoción de ventas	30
1.1.4.5 “Marketing” directo	31
1.1.5 Otras pes	31

1.2 Comportamiento organizacional en los centros de enseñanza superior privada	34
1.2.1 Clima organizacional en las universidades	35
1.2.2 Valores organizacionales	36
1.2.3 La comunicación en la organización	38
1.2.4 La estructura organizacional	39
II Descripción general de la Universidad Internacional San Isidro Labrador	41
2.1 Contexto histórico de la empresa	41
2.2 Aspectos Legales a conocer en la conformación de la UISIL	47
2.3 Situación actual de la empresa	47
2.3.1 Infraestructura	49
2.3.2 Personal docente	51
2.3.3 Personal administrativo	51
2.3.4 Estudiantes	52
2.3.5 Publicidad y promoción	53
2.3.6 Otros servicios	54
III Factores de deserción de los estudiantes en la Carrera de Enseñanza General Básica en los dos últimos años	56
3.1 Investigación de mercados	56
3.2 Clientes internos	56
3.3 Clientes externos	65

IV Propuesta a ejecutar para resolver o disminuir la deserción de los estudiantes de Enseñanza General Básica	78
4.1 Presentación del documento	78
4.1.1 Resumen ejecutivo	78
4.2 Diagnóstico FODA	79
4.2.1 Entorno macro y micro de la institución	79
4.2.2 Fortalezas internas clave	80
4.2.3 Debilidades internas clave	80
4.2.4 Oportunidades externas clave	81
4.2.5 Amenazas externas clave	81
4.3 Objetivos del plan de mercadeo	83
4.3.1 Objetivo general	83
4.3.2 Objetivos específicos	84
4.4 La importancia de la satisfacción laboral	85
4.5 Análisis del principal competidor de la UISIL	88
4.6 Publicidad y promoción	91
4.7 Infraestructura	94
4.8 Equipo audiovisual	95
4.9 Conclusiones y Recomendaciones	96
Bibliografía	99
Anexo metodológico	101
Anexos complementarios	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. 1	Promedio de estudiantes por cuatrimestre matriculados en la UISIL (2000-2003)	45
No. 2	Ambiente laboral en la UISIL sede Heredia año 2003.	57
No. 3	Satisfacción de la estructura organizacional instaurada.	59
No. 4	Relación con el jefe.	60
No. 5	Comunicación ágil entre los docentes.	61
No. 6	Comunicación ágil entre docentes y estudiantes.	62
No. 7	Satisfacen las instalaciones físicas las necesidades de enseñanza.	63
No. 8	Cuenta con el equipo suficiente para dar las clases.	64
No. 9	El programa cubre las expectativas.	66
No. 10	Percepción de las instalaciones.	67
No. 11	Percepción de los servicios de secretaría.	68
No. 12	Percepción del equipo de cómputo.	69
No. 13	Percepción del equipo audio visual.	70
No. 14	Personas que trabajan en la actualidad.	71
No. 15	Cordialidad de los profesores.	72
No. 16	¿Existen precios justos?	73
No. 17	Existe satisfacción con la Universidad.	75
No. 18	Recomendaría a la Universidad.	76

INDICE DE TABLAS

No. 1	Estudiantes matriculados por cuatrimestre en la UISIL Heredia año (2002-2003)	52
No. 2	Percepción de la calidad de enseñanza de los profesores de la UISIL sede Heredia año 2003.	65
No. 3	Características del principal competidor de la UISIL sede Heredia año 2003	89
No. 4	Emisoras juveniles que se recomiendan para anunciar a la UISIL sede Heredia Año 2003-2004	92
No.5	Cotización de la empresa Panorama especializada en vallas exteriores para la UISIL sede Heredia Año 2003-2004	93

INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

No. 1	Ejemplo de ficha a utilizar.	105
No. 2	Entrevista aplicada al Rector, coordinadora de la sede Heredia y otros.	106
No. 3	Entrevista aplicada al personal que labora en la UISIL.	108
No. 4	Hoja de respuestas y tabulación de datos. Entrevista aplicada al personal que labora en la UISIL.	110
No. 5	Entrevista aplicada a estudiantes.	111
No. 6	Hoja de respuestas y tabulación de datos. Entrevista aplicada a estudiantes.	106
No. 7	Programas académicos de la UISIL sede Heredia. Año (2003-2004)	108
No. 8	Requisitos de ingreso para estudiar cualquiera de las carreras que ofrece La UISIL sede Heredia (2003-2004)	113
No. 9	Tabla Precios y número de créditos por materia de la UISIL según Modalidad año (2003)	117
No. 10	Tabla Colegios aledaños a la UISIL en Heredia año (2003)	118

RESUMEN

Leiva Valverde, Jairo

La Deserción estudiantil de la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad Internacional San Isidro Labrador Sede Heredia.

– San José, C.R.:

J. Leiva V., 2004.

106 h.: 19 il. – 18 refs.

Se ha propuesto en este trabajo, identificar las principales causas que motivan la deserción de los estudiantes de la Carrera de Enseñanza General Básica, de la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia en los dos últimos años (2002-2003), mediante la implementación de distintos instrumentos de investigación, que permitan un diagnóstico claro del entorno en donde se desenvuelve la empresa, para crear las estrategias mercadológicas adecuadas que faciliten el crecimiento y la satisfacción de la comunidad educativa universitaria actual.

Se ha utilizado una metodología para el primer capítulo, de tipo documental, ya que se formula el marco teórico con base a los distintos pensamientos que a través de los años, personajes han creado y que fundamentan el trabajo investigativo. Para el segundo capítulo utilizando un método inductivo y la técnica de entrevista dirigida, se explora sobre aspectos históricos, sociales y legales del funcionamiento de la empresa. En el tercer capítulo mediante el método de síntesis y la técnica de encuesta con cuestionario, se recolecta la información pertinente al trabajo de investigación y a la vez se realiza un análisis de la percepción que clientes internos y externos tienen de la empresa en la que laboran y estudian. En el cuarto capítulo y final, mediante el método analítico y la técnica de observación participante, se presentan una serie de conclusiones que a lo largo del trabajo de investigación se han podido deducir. Con base en el trabajo realizado se promueven las recomendaciones pertinentes por parte del investigador que buscan eliminar o disminuir la deserción de los estudiantes de la Carrera de Enseñanza General Básica de la Universidad en mención.

Entre los resultados que emanan del estudio que se realiza, se encuentra la disminución cuantiosa de educandos que estudian la Carrera de Enseñanza General Básica de la Universidad antes citada, específicamente en la Sede de la provincia de Heredia. Aunado a lo anterior se vislumbra la insatisfacción de algunos clientes internos como externos de acuerdo con la muestra aleatoria de las unidades de información en aspectos tales como: la ubicación geográfica de la sede que se arrienda como plantel educativo para la Universidad y su adecuación para que los clientes se sientan satisfechos denotando un valor agregado importante. El material audiovisual que utilizan los estudiantes y profesores no es acorde a las expectativas de los clientes en cuanto a número y tecnología, aspecto que se debe tomar muy en cuenta si se pretende incentivar a los empleados y clientes a dar su mejor esfuerzo en trabajos y presentaciones. Las relaciones interpersonales juegan un papel primordial en el desarrollo de las potencialidades y destrezas que brindan los empleados ante sus clientes directos. Por medio del servicio que brindan a éstos se evalúa en gran parte la calidad de la enseñanza y la solidez de la empresa como un todo. Recordando que los clientes que posee la entidad en un alto porcentaje son personas que trabajan, estudian y en su gran mayoría laboran como educadores por consiguiente su criterio para evaluar el currículo impartido es bastante elevado y certero. En tanto se pretenda mejorar las condiciones actuales de la empresa, la inversión en áreas como la publicidad, infraestructura, enseñanza de Pedagogía a los profesores y equipo audiovisual, será indispensable.

JLV.

Palabras claves: INVERSIÓN, RELACIONES LABORALES, INFRAESTRUCTURA, PUBLICIDAD, MATERIAL AUDIO VISUAL, VALOR AGREGADO, MERCADEO, COMPETENCIA, SERVICIO AL CLIENTE.

Director de la Investigación:

MBA. Rolando Gölcher González

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

INTRODUCCIÓN

A través de los años el ser humano ha buscado perennemente el conocimiento, del entorno que lo rodea, tratando de transmitirlo de generación en generación. En ese sentido se considera la vida como una escuela en donde por medio de experiencias de los antepasados, se busca encontrar explicación al acontecer actual.

En el mundo actual, los individuos buscan por medio de centros de enseñanza, el enriquecimiento intelectual como herramienta de apoyo a la hora de incorporarse a la fuerza laboral del país, tanto en las entidades públicas como privadas.

La calidad de la enseñanza que se imparte en los centros de enseñanza superior a los y las estudiantes, debe cumplir con las expectativas de los clientes, que intercambian su recurso económico por uno de tipo informativo. Aunado a esto, el ser humano por su particularidad sociable, busca interactuar con los individuos a su alrededor, compartiendo experiencias y expectativas que enriquezcan su acervo cultural.

La Universidad Internacional San Isidro Labrador nace en el año 1994, fundada por una Asociación y con la aprobación respectiva del Consejo Superior de Educación, (CONESUP), en la carrera de la Enseñanza General Básica.

La misma, inicia en el año 1995 su programa de estudio en la Sede Central de Pérez Zeledón, donde posteriormente se expande a distintas provincias del país. Lo anteriormente citado, se da principalmente porque los miembros que conforman la Asociación viven en distintas áreas geográficas alejadas de la Sede Central y buscan la manera de beneficiar también los lugares de donde ellos proceden.

Así las cosas, para el año 1999 se aprueba la implementación de una sede de la Universidad Internacional San Isidro Labrador en la provincia cuna de los educadores de este país: Heredia.

Para esos años el CONESUP, no ha creado un reglamento específico de requerimientos básicos que debe poseer una universidad privada para poder impartir la enseñanza de una determinada carrera. Por esto dicha Universidad arrienda para ese año, una Escuela de Heredia a saber el Centro Educativo Cubujuquí, en donde inicia sus primeras operaciones.

Por factor precio, ubicación, servicio e innovación la Universidad Internacional San Isidro Labrador crece vertiginosamente, lo cual es de vital preponderancia, para los administrativos proponentes del proyecto.

El Ministerio de Educación Pública, entidad del gobierno encargada de velar por la contratación del personal que imparte lecciones en I y II ciclos en las escuelas públicas, requiere de mucho personal capacitado debido a la gran cantidad de centros educativos existentes que están a su cargo. Lo anterior genera, una gran demanda de servicios educativos por parte de los interesados, al optar ser oferentes a un puesto de docente y permitiendo de esta manera vislumbrar un negocio lucrativo (implementación de centros de educación superior privada), que generan pocos egresos y muchos ingresos, ya que no se necesitan laboratorios como se requieren en otras carreras para las asignaturas prácticas.

Los administradores de dicha sede, a partir del año 2001 diagnosticaron una a reducción de la demanda que generan los estudiantes de la carrera de Enseñanza General Básica, lo que preocupa grandemente a los Asociados de la Universidad, ya que los márgenes de utilidad vienen en detrimento, sugiriendo la toma de acciones inmediatas en la búsqueda de una solución pronta.

Se utilizan estrategias tales como: cambiar la ubicación geográfica de la sede de Heredia a un lugar más céntrico, para que los estudiantes tengan aún mayor comodidad a la hora de recibir sus lecciones, lo cual genera un costo mayor de arrendamiento por concepto de alquiler del local.

Se buscan coordinadores para la Sede que tengan experiencia en el campo de la Educación, así como renombre en la provincia, que permitan dar credibilidad y solidez a la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia.

Sin embargo, los cambios planificados anteriormente, no han dado el resultado esperado por lo que es de preocupación general el rumbo que tomará esta sucursal ya que a pesar de los altos egresos que genera en la actualidad, hay un compromiso moral y legal con los actuales estudiantes de la Sede y no se puede cerrar las operaciones si fuera el caso, ya que se crearía una atmósfera negativa y de irresponsabilidad que podría afectar a las otras sedes aledañas que posee la Universidad.

El objetivo del presente trabajo es identificar las principales causas que conllevan a la deserción de los estudiantes de la Carrera de Enseñanza General Básica, de la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia en los dos últimos años (2002-2003), mediante la implementación de distintos instrumentos de investigación que nos permitan un diagnóstico claro del entorno en donde se desenvuelve la empresa, para crear las estrategias mercadológicas adecuadas que permitan el crecimiento y la satisfacción de la comunidad educativa universitaria actual.

Los objetivos específicos son:

1. Fundamentar teóricamente el trabajo de campo, en el contexto histórico de la administración de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, sede Heredia que sustente y justifique la presente investigación.

2. Ubicar en el contexto histórico, social y legal a la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia, mediante la recopilación de información en fuentes secundarias que faciliten el proceso investigativo y den una noción de la formación de la empresa.
3. Obtener, tabular y analizar información tanto de fuentes primarias como secundarias, referente a los estudiantes que cursan la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad Internacional San Isidro Labrador, como instrumento que indique los factores externos e internos que inciden en el aumento de la deserción de los estudiantes en los dos últimos años.
4. Dar a la Empresa mediante la información obtenida por el trabajo de investigación, una propuesta estructural viable, que permita resolver o disminuir la deserción de los actuales educandos de la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad Internacional San Isidro Labrador.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual sobre comportamiento y clima organizacional, comunicación en la organización, valores organizacionales, la estructura organizacional, mezcla de mercadeo, estrategia, mercadotecnia, necesidades a satisfacer, fuerza laboral, demanda y satisfacción del cliente, como aspectos imprescindibles que toda empresa debe valorar, si desea que el producto o servicio a brindar sea adoptado con relativa facilidad, todo esto en el ámbito del marco teórico que fundamente los siguientes capítulos.

En el segundo capítulo, se exteriorizan los antecedentes a la conformación de las Universidades Privadas en nuestro país, así como la creación de la Universidad Internacional San Isidro Labrador quien es unidad de información y centro de atención del presente estudio.

En el tercer capítulo, se busca mediante entrevistas estructuradas con preguntas cerradas, dirigidas a clientes internos o empleados, así como externos o consumidores del

servicio, obtener información referente a las percepciones y criterios que ameritan sobre el trabajo realizado y los beneficios percibidos por éstos.

Para el cuarto capítulo y final, se propone mediante un plan de mercadeo, las mejoras que deben tomar en cuenta los miembros que pertenecen al Concejo Administrador de la Universidad, para poder mejorar considerablemente la percepción que poseen los empleados y clientes de la UISIL.

Entre las metas alcanzadas están la de obtener por medio de instrumentos cuantitativos y cualitativos las principales causas por las que en los dos últimos años un número considerable de estudiantes, deserta de la carrera de Enseñanza General Básica.

A la vez, tabulada la información y analizada la misma, se presenta una propuesta a los accionistas de la Universidad, que permita mediante su implementación posterior, mejorar en la medida de las posibilidades, el servicio que se brinde a los actuales educandos para asegurar la no deserción de los mismos.

El interés profesional radica en el hecho de tener preparación en la Carrera de Enseñanza General Básica, por tanto es de preocupación, descubrir el porqué estudiantes de la misma carrera desertan sin presunto motivo. Conjuntamente las bases mercadológicas adquiridas por el investigador, le permiten dar una opinión objetiva y acorde a las vivencias reales de la empresa en estudio, tomando en cuenta de manera general aspectos (producto, precio, plaza, promoción, punto de venta, posventa, protección, proveedores, personal, servicio al cliente), que obstaculizan el crecimiento de la institución.

Esta entidad se escoge para realizar el presente trabajo investigativo, ya que el tema a tratar se acopla al área de mercadeo, como es explicitado en el párrafo anterior. Además esta empresa es seleccionada, ya que se espera en un futuro, formar parte de la Asociación que dirige a la universidad, involucrando así al investigador a preparar un plan remedial objetivo y confiable.

La investigación se centra en los aspectos de: comportamiento y clima organizacional, comunicación en la organización, valores organizacionales y la estructura organizacional; además de la información que obtiene el investigador de fuentes fidedignas que permiten conocer la historia, fundación de la empresa, así como valorar la importancia que se le da en la empresa a la mezcla de mercadeo y la ejecución de sus componentes en la Universidad, como medio para captar un mayor número de clientes.

Se hace necesario a su vez, tomar en cuenta la opinión del cuerpo de profesores, los cuales forman parte del problema de la deserción de los estudiantes.

Tanto esta Universidad, como muchas otras empresas que se dedican a brindar un servicio similar al de la entidad, se podrían ver beneficiadas de la investigación al denotar debilidades que no se deben pasar por alto, permitiendo así que la misión de generar ingresos a sus accionistas, sea un hecho efectivo.

CAPÍTULO I

Ubicación teórica de comercialización de servicios y calidad percibida en centros de enseñanza superior privada

El surgimiento de las universidades privadas en Costa Rica, se enmarca dentro de un proceso de hechos históricos acontecidos a la luz de grandes transformaciones, tanto en el ámbito social, como en el económico. Dichas transformaciones pueden identificarse básicamente en tres épocas. El primero por el año 1886, el segundo a fines de 1940 y el tercero a principios de 1970.

En estos procesos se han iniciado profundas modificaciones del sistema político y de la sociedad en general. En los tres casos la educación ha sido parte central de la dinámica entre fuerzas opuestas que luchan por utilizarla a favor y en beneficio de sus intereses particulares.

Como producto de esa lucha, a fines del siglo pasado, se generan las bases para la expansión de la escuela primaria. El proyecto a fines de 1940 lleva a la expansión de la educación secundaria y se inicia el desarrollo de la universitaria.

La educación privada universitaria, tiene sus bases constitucionales a partir de la promulgación de nuestra Constitución Política (7 de noviembre de 1949, artículo 79) que reza *“Se garantiza la libertad de enseñanza. No obstante, todo centro docente privado estará bajo la inspección del Estado”*, a su vez se sustenta en la misma Carta magna (artículo 80) *“La iniciativa privada en materia educacional merecerá estímulo del Estado, en la forma que indique la ley”*.

La enseñanza superior privada da sus primeros pasos según el Decreto Ejecutivo N° 56223 del 23 de diciembre de 1975, que permite la creación de universidades privadas en Costa Rica.

En la década de 1980, se inicia un nuevo proceso cuyos efectos en la educación han tendido a trasladar algunos de estos servicios al sector privado, como parte de la política económica que impulsa el Estado.

Los sectores políticos dominantes proponen la democratización de la educación superior a través de la creación de universidades independientes entre sí, pero administrativamente controladas por el Poder Ejecutivo. Sin embargo la demanda por la educación superior, incrementada por la política oficial, conduce a la creación de varias instituciones que ofrecen oportunidades de acceso prácticamente a todos los egresados de la secundaria.

La excesiva expansión y los altos costos de la educación superior llevan al Estado a estimular la creación de universidades privadas. Las políticas en este sentido han producido diferencias en las instituciones de la educación superior de acuerdo con su calidad. Como consecuencia, los graduados reciben diferente trato en el mercado laboral dependiendo de su institución de origen.

A partir de ser empresas, en las organizaciones dedicadas a la comercialización de servicios, según Sánchez (1993, p 45) *“los servicios son realmente, productos física y materialmente intangibles”*, por tanto el cliente que recibe el beneficio no puede verlo o probarlo, lo cual crea discrepancias a la hora de la evaluación del mismo.

Los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren.

La tarea constante del vendedor de servicios consiste en tratar de descubrir qué beneficios buscan los clientes, beneficios que son tan fundamentales para el éxito de la operación del mercadeo de servicio, pero tan difíciles de definir.

Las universidades privadas deben valorar que el actual segmento de mercado atendido puede decrecer o desaparecer vertiginosamente de acuerdo con el servicio que brinden respecto al de sus competidores.

La confiabilidad del servicio (cuando se presta el servicio con seguridad y correctamente), es la clave de la excelencia en el “*marketing*” de servicios. Cuando una universidad presta un servicio descuidadamente, cuando comete errores que se podrían haber evitado, cuando no cumple promesas atractivas que hace para atraer clientela, debilita la confianza de los clientes en sus capacidades y socava sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente la prueba de servicio está en un desempeño impecable.

Un método complementario para mejorar la confiabilidad del servicio es pedirle su opinión a los empleados que laboran en el área administrativa de la universidad. El personal que está en contacto con la clientela, por ser parte integrante del proceso de prestación del servicio, ocupa un puesto de avanzada excelente para observar y sugerir mejores maneras de prestarlo.

Lo esencial en el servicio al cliente es el servicio. Según Berry (1993, p 5) “*El marketing eficiente de servicios es un fuerte concepto de servicios que se prestan bien, servicios deseados que se prestan en forma excelente*”. La calidad del servicio es lo fundamental. En distinta bibliografía se hace hincapié en las cuatro Pes de “*marketing*” (producto, plaza, precio y promoción), pero en un negocio de servicios ninguno de aquellos opera bien sin una C: la de calidad, percibida ésta como: el brindar el mejor servicio o producto en comparación a la competencia.

Los servicios están dominados por las calidades de experiencia, atributos que solo se pueden evaluar significativamente después de la compra del mismo. En los servicios, tanto de *marketing* postventa (mediante la recordación de una experiencia satisfactoria para los clientes durante la producción), como la comunicación de boca en boca (que reemplaza y complementa la experiencia directa del cliente), tienen mucha importancia para ganar la lealtad de la clientela. Como cita Berry, (1993, p6) “*La calidad del servicio es el fundamento del marketing de servicios porque el producto central que se comercializa es un desempeño*”.

En cuanto a los vendedores de servicios tienen que ser eficientes con los tres tipos de clientes: los nuevos, los actuales y los internos. Las universidades deben atraer primero nuevos clientes si quieren crear relaciones con la clientela. Deben hacer también *marketing* para los empleados porque éstos son los que actúan y su desempeño es el producto. Prestar un servicio de calidad estimula la comunicación favorable de boca en boca y le ayuda a las universidades a atraer más clientes nuevos, les produce mayor satisfacción a los actuales clientes y les proporciona un ambiente de trabajo más satisfactorio y más remunerativo al personal en general.

Para aumentar su participación de mercado las universidades pueden: atraer nuevos clientes, hacer más negocios con los actuales clientes y reducir la deserción de estudiantes. Las entidades que dirigen los recursos de *marketing* a los clientes actuales utilizan dos de estas posibilidades: aumentan la oportunidad de ampliar las relaciones con la clientela y disminuyen la probabilidad de que los clientes se pasen a la competencia.

2.1 Mezcla promocional en las universidades privadas

La mezcla promocional, “*promotional marketing mix*” o mezcla de mercadeo como se le conoce comúnmente, son aquellos pasos a seguir por el Gerente de Mercadeo de cualquier compañía, para asegurar que el bien o servicio que se comercializa por parte de la entidad sea del conocimiento de tanto los clientes potenciales como de los reales, así como facilitar la venta del bien o servicio brindado.

Dichos gerentes diseñan estrategias para obtener ventajas sobre sus competidores y, de esa manera, servir mejor a las necesidades y deseos de un segmento en particular. Mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de mercadeo, los administradores del área logran una sintonía fina de la oferta al consumidor y alcanzan el éxito frente a la competencia.

2.1 Producto

Para Lamb, Hair y McDaniel (2001, pp. 40,41), el producto o servicio *“incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos factores”*, por lo que se debe definir como se expresa a continuación el término producto o servicio.

El producto o servicio lo define McDaniel (2001, p297) como *“cualquier cosa, deseada o no, que una persona o empresa recibe en un intercambio. La meta básica de las decisiones de compra consiste en recibir los beneficios tangibles e intangibles asociados con un producto. Los aspectos tangibles incluyen empaque, estilo(...), las cualidades intangibles incluyen servicios, la imagen del detallista, reputación y estatus”*, por lo que, sobre la base de este autor, el investigador define al producto o servicio para este trabajo como todo aquello que se consume para satisfacer una necesidad. Puede ser un bien tangible (artículos visibles y palpables) o bien intangibles, entre los que pueden mencionarse los servicios recibidos en el punto de venta, el cual para este caso será el beneficio que brinda la UISIL.

Un aspecto importante a recordar en el ámbito del servicio a brindar es la calidad percibida por el cliente, la que debe cumplir con la relación inversión del consumidor (pago de las asignaturas por cuatrimestre), versus el beneficio percibido por el mismo. Cabe recalcar que la percepción de calidad según el investigador varía de un consumidor a otro. Por tanto para una persona que percibe un servicio como bueno, no significa que los demás miembros de la comunidad compartan el ideal con él.

2.2 Precio

El precio va muy ligado con la percepción que tenga el comprador sobre el producto o servicio, es decir, con lo que estaría dispuesto a pagar por él. La empresa determina si establece un precio popular o si, por el contrario, es un producto exclusivo para un determinado mercado meta.

El precio se fija considerando los objetivos y las estrategias de mercadeo que tenga la compañía, los costos y la organización. Antes de determinar un precio para un producto, la empresa debe establecer los anteriores términos, ya que de esto depende la percepción del producto.

El punto mínimo para colocar el precio de un producto es su costo, y el punto máximo lo determina el consumidor. Pero, además, existen aspectos externos que pueden afectar el precio, tales como el mercado, la demanda, la competencia y otros.

Kotabe y Helsen (2001, p447), citan *“La fijación de precios globales es una de las actividades más críticas y complejas que enfrentan las empresas globales. El precio es el único instrumento de la mezcla de mercadotecnia que crea ingresos. Todos los demás elementos ocasionan costos”*. Por consiguiente es de suma importancia la fijación de precios objetiva y reflexiva que considere cubrir como mínimo los egresos en los que se incurre, para este caso la Universidad.

Como aporte Kotabe y Helsen (2001, p481), expresan *“Cuando se establecen precios (...) pueden cometerse dos tipos de errores: fijar precios demasiado altos para el producto o fijar precios demasiado bajos. Cuando se fija un precio demasiado alto, los clientes se mantendrán alejados de los productos de la empresa. Como resultado de ello las utilidades serán menores de lo esperado. (...) La fijación de precios demasiado bajos también podría generar fuertes dolores”*. Así las cosas debe existir un equilibrio que

beneficie a tanto clientes como a los inversionistas, optimizando los beneficios para ambas partes.

Gran parte de la teoría de asignación de precios se expresa en términos de productos, pero para los servicios, una potencial complicación adicional es que algunos proveedores de servicios tienden a usar nombres distintos para los precios (admisión, colegiatura, cargo incluido, matrícula, intereses, cuota, punto, aranceles, etcétera). Sin embargo el resultado es el mismo, el consumidor tiene que pagar un precio y los mecanismos para determinarlo son en gran medida los mismos, sólo con diferencias marginales.

1.1.3 Plaza

Es el lugar en donde se encuentra el producto o se brinda el servicio que se necesita, por lo que es importante para la venta del mismo su ubicación, la cobertura entre otros.

Dentro de este aspecto, cabe recalcar la importancia que tiene para la Universidad el saber la locación más adecuada para ubicar las sedes de dicha entidad y específicamente la de Heredia, ya que esta última ha cambiado de locación en varias oportunidades.

McDaniel (2001, p40), expresa *“Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en el lugar donde los consumidores lo deseen”*, tanto que la UISIL como se cita con anterioridad, ha movilizó la sede de Heredia para tratar de asegurar el mayor número de afluencia de transeúntes que visualicen y denoten mayor comodidad como otro beneficio dando valor agregado a la empresa.

Además la cobertura juega un papel indispensable. La entidad debe poseer la capacidad adecuada para atender un número determinado de educandos, de acuerdo con el servicio que se brinde.

En referencia a lo anteriormente expuesto cabe recalcar que la cobertura así como las metas corporativas, van a ir ligadas al plan mercadológico que posea la empresa.

La planeación según Lamb, Hair y McDaniel (2001, p24) *“es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro”*, el plan es el documento que va a dar la guía de hacia donde quiere ir y llegar la empresa, cual es su alcance esperado y en cuanto tiempo desea lograr sus metas.

1.1.4 Promoción

Para Lamb, Hair y McDaniel (2001, p460) se define promoción como *“la comunicación que realizan los mercadólogos para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de un producto con objeto de influir en su opinión u obtener una respuesta”*.

La promoción es la forma de comunicar al cliente la existencia del producto u servicio, sus características y beneficios. Para hacerlo, pueden utilizarse medios masivos, como comerciales de televisión, vallas publicitarias, anuncios por radio y prensa, o medios de promoción más directos que llegan a un segmento de consumidores más específico a través del mercado directo, utilizando bases de datos, como ejemplo la Dirección Regional de Heredia la que puede suministrar información sobre los docentes que laboran en las Instituciones educativas de su jurisdicción y que consecuentemente no han culminado la carrera de Enseñanza General Básica.

La función principal de la estrategia de promoción es convencer a los consumidores meta de que los bienes y servicios que se ofrecen, brindan una ventaja diferencial respecto a la competencia.

La estrategia de promoción dirige el uso óptimo de los elementos que la forman: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas, mercadeo directo e internet.

2.4.1 La publicidad

Para Arens (2000, p117) la publicidad es *“comunicación de información no personal, estructurada y compuesta, generalmente pagada y de carácter persuasivo, acerca de productos (bienes y servicios) o ideas que a través de varios medios realizan patrocinadores identificados”*.

La mayoría de empresas que venden un artículo o servicio utilizan alguna forma de publicidad, ya sea en forma de campañas o de un simple anuncio clasificado en un periódico. Por tanto es un medio de comunicación dirigido a un mercado meta y por un tiempo determinado y se debe establecer con anticipación el objetivo, ya sea de información, persuasión o de recordatorio. Una vez establecido el objetivo, se determina el presupuesto para cada producto, así como la estrategia publicitaria, es decir, la creación del mensaje y la selección de medios publicitarios.

En cuanto a los medios de comunicación masiva tradicional como televisión, radio, periódicos, revistas, libros, correo directo, espectáculos y publicidad en autobuses urbanos y taxis son los que más se utilizan para transmitir la publicidad a los consumidores. Sin embargo las empresas encuentran muchas formas nuevas para dirigir sus anuncios, y entre las más notables se hallan los medios electrónicos como Internet, módems de computadora y faxes.

Uno de los principales beneficios de la publicidad es su capacidad para comunicarse a un gran número de personas a la vez. Por lo tanto el costo por contacto suele ser muy bajo. La publicidad tiene la ventaja de alcanzar a las masas, pero también es posible enfocarla a pequeños grupos potenciales, como con el correo directo para un grupo selecto.

Aunque el costo por contacto en la publicidad es muy bajo, el costo total de los anuncios suele ser muy alto. Tal obstáculo tiende a limitar la posibilidad de anunciarse a nivel regional, provincial etc, solo para aquellas empresas que puedan pagarla.

2.4.2 Relaciones públicas

Las relaciones públicas según Arens (2000, p119) son una *“función administrativa que se centra en las relaciones y la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (el público) con el propósito de estrechar los lazos de amistad y cooperación. Su función primaria consiste en administrar la reputación de la compañía y contribuir a la aceptación de sus negocios por parte del público”*.

La función de mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la empresa que le interesarían a éste y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del público. Las relaciones públicas contribuyen a que una entidad se comunique con los clientes, accionistas, empleados y la comunidad donde opera.

Las relaciones públicas se utilizan no solo para mantener una imagen positiva, sino también para educar al público respecto a las metas y los objetivos de la compañía, introducir nuevos servicios y ayudar al esfuerzo de ventas.

Un programa sólido de relaciones públicas genera *“publicity”* (información pública sobre una compañía, producto o servicio que aparece en los medios de comunicación masiva como tema de noticias), favorable de la empresa. Por lo general, no se identifica a la empresa como la fuente de la información.

Las relaciones públicas representan la manera como una compañía se relaciona con los diferentes públicos, ya sea a nivel interno o externo. Este concepto está ligado con la imagen que proyecta una empresa.

1.1.4.3 Ventas personales

De acuerdo con la definición de Arens (2000, p123) “*método de ventas que se basa en el contacto directo*”. De tal manera que las ventas personales implican que dos personas se comunican en una situación de compra, con objetivo de influenciarse mutuamente. En este caso tanto el comprador como el vendedor tienen objetivos específicos que desean alcanzar. El comprador quizá exija llevar al mínimo el costo o asegurar un producto de calidad, mientras que el vendedor talvez trate de elevar al máximo los ingresos y ganancias.

Los métodos tradicionales de ventas personales incluyen una presentación planeada a uno o más posibles compradores con el propósito de realizar una venta ya sea que tenga lugar frente a frente o por vía telefónica, las ventas personales tratan de persuadir al comprador a fin de que acepte un punto de vista o convencerlo para que realice una acción.

Arens (2000, p123) distingue cinco niveles de relaciones que pueden formarse entre una compañía y los clientes según sus necesidades mutuas:

- Relación transaccional básica: la empresa vende el producto o servicio pero sin que realice ningún tipo de seguimiento.

- Relación reactiva: la entidad (o el vendedor), vende el servicio y alienta a los clientes a telefonar si encuentran algún problema.

- Relación responsable: el vendedor telefona al cliente poco después de la venta para verificar si el servicio cumple con sus expectativas y pide sugerencias para perfeccionarlo y preguntarle sobre problemas concretos. Esta información sirve a la empresa para mejorar continuamente su oferta.

- Relación proactiva: de cuando en cuando, el vendedor de la empresa se pone en contacto con los clientes para sugerirles formas de mejorar el uso del producto o para ofrecerles otros servicios.
- Sociedad: la entidad trabaja constantemente con los clientes para encontrar la manera de ofrecerles un mejor valor.

A criterio del investigador, los anteriores niveles responden a la relación que debe existir perennemente entre la compañía y los clientes, por lo que respecta a la atención y vigilancia de los beneficios que recibe el consumidor con el servicio adquirido y por ende la satisfacción y deseo posterior de seguir consumiendo los productos o servicios que comercialice la entidad.

1.1.4.4 La Promoción de ventas

Para Arens (2000, p116) la promoción de ventas es un *“estímulo directo que ofrece incentivos adicionales a lo largo del trayecto del marketing – desde los fabricantes hasta los canales de distribución y los clientes – para acelerar el movimiento del producto entre el fabricante y el consumidor”*.

Por tanto la promoción consiste en todas las actividades de mercadotecnia (mercadeo directo, promoción de ventas, ventas por televisión) diferentes a las de ventas personales, publicidad y relaciones públicas. Por lo general la promoción de ventas es una herramienta de corto plazo utilizada para estimular incrementos inmediatos en la demanda. La promoción de ventas puede enfocarse a los consumidores finales, o a los empleados de la organización.

1.1.4.5 “Marketing directo”

Denominado por Arens (2000, p 111) como un *“sistema de marketing en el cual las compañías forman su propia base de datos de clientes y emplean varios medios para comunicarse directamente con ellos”*, por consiguiente el *“marketing”* directo facilita la comunicación con un segmento determinado del mercado dando una atención individualizada y caracterizando la información que se emana de acuerdo con las características tanto sociales como económicas, idealistas, religiosas, de consumo y frecuencia de compra, entre otros.

El deseo de lograr posicionar en la mente de los consumidores reales y potenciales del mercado meta de las compañías, hace que la tecnología imperante en el medio social en que se desenvuelven, se convierta en una herramienta que beneficie y ayude a la comunicación oportuna y certera de los prospectos.

La UISIL en sus bases de datos posee aparte de información personal, las direcciones de correo electrónico, lo que permite realizar un mercadeo directo brindando el servicio personalizado, donde se puede facilitar información referente a matrícula, cobros, etc.

1.1.5 Otras pes

La mezcla de mercadeo reconocida por los autores citados busca generalizar el concepto de las cuatro pes, como los aspectos que generalizan en un todo las actividades que el gerente de mercadeo debe vigilar para que la rentabilidad y las ganancias se vislumbren con relativa facilidad. Sin embargo profesores de la Universidad de Costa Rica del programa de posgrado como el Sr. MBA. Rolando Gólcher, enfatizan la concepción de otras pes importantes en la mezcla de mercadeo como las que se citan a continuación:

Punto de venta

En el caso del punto de venta en la mezcla de mercado se refiere básicamente a las estrategias utilizadas por la compañía en el punto de venta (sedes de la Universidad), denominadas “*merchandising*” (estrategias promocionales utilizadas en el punto de venta), como por ejemplo: rótulos iluminados, panfletos entre otros, lo que permite hacer más fácil la adquisición del bien o servicio por parte del consumidor.

Para el caso de la educación superior privada, se reconocen las estrategias mercadológicas utilizadas por los colaboradores o encargados que permitan de alguna manera agilizar o asegurar la compra de servicios que en este caso será el pago de matrícula y materias de la carrera a llevar (Enseñanza General Básica).

Posventa

Para toda compañía es de suma importancia el mantener una cartera de clientes que le asegure la venta regular de un producto o servicio. Por consiguiente el brindar un servicio de calidad a los clientes reales que permita el aseguramiento de la estadía como individuo con intereses de comercialización con la compañía, define el término posventa, ya que el trueque comercial va más allá de comprar y vender un bien o servicio, sino asegurarse la satisfacción del cliente y aumentar el margen de posibilidad de que próximamente o en un futuro cercano vuelva a prescindir de los servicios de la entidad.

Protección

Toda la parte legal y respaldo que debe poseer una compañía para poder brindar un servicio conforma la p de protección.

En el caso de las universidades privadas deben poseer el respaldo y la autorización del ente regulador denominado CONESUP, el cual tutela el accionar de las instituciones de enseñanza superior privada de nuestro país, da la respectiva aprobación a la carreras que imparten y asegura a los clientes de los centros de enseñanza, poseer al final de su carrera

un título que lo acredite como profesional en su campo con el respaldo de la entidad reguladora.

Proveedores

Son todos aquellos que brindan la materia prima a la compañía, permitiendo la creación del producto final o servicio.

En el caso de los centros en mención, se puede citar proveedores que surten desde el material bibliográfico utilizado por los profesores, hasta el mobiliario para el equipamiento de las salas de sesión.

La importancia de este punto radica primordialmente en el hecho de que la empresa posea proveedores con altos estándares de calidad que permitan ofrecer en este caso a la Universidad, un producto en óptimas condiciones, lo que beneficia la percepción que se tenga de la entidad por parte de tanto clientes reales como posibles prospectos de la compra del servicio al que se denominan clientes potenciales.

Personal de mercadeo y ventas

Las compañías operan gracias a la colaboración de individuos que conforman la fuerza de trabajo. Por consiguiente la actitud, profesionalismo, compromiso, ética y cultura organizacional del personal juega un papel imprescindible en el éxito de la Universidad.

Por ser un negocio en donde la interacción entre clientes y funcionarios de la empresa es estrecha y continua, los accionistas de la Universidad deben considerar el ser rigurosos a la hora de emanar las directrices para el reclutamiento y selección del personal tanto docente como administrativo que laboran en la sede de Heredia. Esto como mecanismo de control que permita disminuir los inconvenientes que se presentan a la hora de no realizar una selección a conciencia y a su vez el asegurar el cumplimiento de la misión y visión para lo cual fue creada la universidad.

Servicio al cliente

Esta “p” generaliza todo el enfoque de la calidad, agilidad, precisión que se le debe brindar al consumidor final que en el caso de la empresa investigada, serán los estudiantes de la carrera de Enseñanza General Básica. Este punto es de primordial importancia en el quehacer diario de las universidades privadas, ya que la competencia para estos negocios es grande debido a la gran oferta que genera la cantidad de centros de enseñanza superior privada en este país.

1.2 Comportamiento organizacional en centros de enseñanza superior

Robbins (1993, p 3) define las organizaciones como una *“unidad social coordinada de manera conciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”*.

En lo referente al comportamiento de las organizaciones (con frecuencia abreviado CO), es determina por Robbins (1993, p 8) como un *“campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura en general, producen en el comportamiento de sus organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar su eficacia”*.

A su vez, el comportamiento organizacional aplica los conocimientos obtenidos acerca de personas, grupos y las repercusiones de la estructura en el comportamiento, con objeto de que las organizaciones funcionen de manera más eficaz.

Resumiendo la definición, el comportamiento organizacional de las universidades se determina, como aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. Dado que el comportamiento organizacional trata, en concreto, de las situaciones relacionadas con el empleo, no es extraño que subraye el empleo en relación con puestos, labores, ausentismo, rotación de personal, productividad, rendimiento humano y administración.

Cada vez es mayor el consenso en cuanto a los componentes o temas que abarca el campo del comportamiento organizacional. Si bien todavía hay muchos debates en torno a la importancia relativa de cada uno de ellos, al parecer, en general se acepta que el comportamiento organizacional incluye temas centrales que serían la motivación, el poder y el comportamiento del líder, la comunicación interpersonal, el proceso y la estructura de los grupos, el aprendizaje, la percepción y el desarrollo de actitudes, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de actividades y la tensión laboral.

Cabe traer el pensamiento de Hodgetts y Altman (1991, p prefacio) que reza *“Las organizaciones modernas se enfrentan a muchos problemas, desde incremento de la eficiencia interna hasta la interacción más eficaz con sus ambientes externos.(...) las personas desempeñan un papel clave y por esta razón se está dando una atención cada vez más concentrada a entender la conducta dentro de las organizaciones”*.

1.2.1 El clima organizacional en las universidades

Comprender el proceso motivacional del trabajador es un elemento básico en el éxito de una organización moderna. Este proceso motivacional es complejo y depende de la escala de necesidades que el individuo tenga, que además está influida por experiencias pasadas, situaciones actuales y condición social.

En cuanto a la escala de necesidades, existen diferentes maneras de clasificarlas. La mas simple de ellas según Davis (2000, p 131) es *“dividirlas en 1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y 2) necesidades sociales y psicológicas , llamadas necesidades secundarias”*, así las necesidades físicas incluyen alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades son producto de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana, siendo así considerados universales y las necesidades secundarias son más vagas ya que representan necesidades de la mente y el espíritu mas que del cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan cuando la gente madura.

No obstante, el clima que tiene toda organización también influye en gran medida en la motivación de los individuos. Toda organización tiene una personalidad propia que la distingue de los demás y que afecta la conducta de sus miembros; por tanto, una de las funciones de la gerencia es crear un tipo de clima que permita alcanzar los objetivos de la organización, por un lado, y satisfacer las necesidades de su personal por otro.

Para alcanzar esos objetivos, en forma paralela, los administradores de las universidades, deben dedicarse a un desarrollo organizacional, basados en la idea de que el recurso humano demanda igual o mayor atención que cualquier otro recurso, e implica el fortalecimiento de los procesos humanos para que la organización alcance un desarrollo óptimo.

1.2.2 Valores organizacionales

Para Aguilar (2001, p 23) *“Los valores existen en todo tipo de comunidad o grupo humano: en una pareja, en la familia, en el grupo deportivo o religioso, en el municipio, en la escuela, en la universidad, en la empresa y en un pueblo, estado o país”*. Incorporando así los valores en las organizaciones como parte fundamental que debe inculcarse en la cultura de la fuerza laboral.

Robbins (1993, p 173) define los valores como *“La convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida controladas u opuestas”*.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional de los centros de enseñanza superior, porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones.

De acuerdo con Hodgetts y Altman (1991, p 125) *“Existen muchas maneras de clasificar los distintos tipos de valores (...). Es probable que el trabajo enfocado a la definición de estructura de valores de las personas que mayor aceptación ha alcanzado*

sea el de Allport Vernon-Lindzey, Study of Values(...), que es un cuestionario formulado para medir seis tipos de valores”.

Los seis tipos de valores son:

- Teóricos: se caracterizan por una gran evaluación asignada al descubrimiento de la verdad a través de un planteamiento empírico, crítico y racional.
- Económicos: hacen hincapié en lo que es útil y práctico; concuerdan con el estereotipo prevalente del hombre de negocios estadounidense promedio.
- Estéticos: confieren el valor más elevado a la forma y la armonía; juzgan y disfrutan cada experiencia singular desde el punto de vista de su gracia, simetría o idoneidad.
- Sociales: dan el valor más elevado al amor hacia las personas, sobre todo a través del altruismo (benevolencia, abnegación en beneficio ajeno) y la filantropía (amor del género humano).
- Políticos: están interesados sobre todo en el poder, la influencia y el renombre.
- Religiosos: místicos, preocupados por la unidad de la experiencia, tratan de comprender el cosmos como un todo.

Los mismos deben incorporarse en el quehacer diario de los trabajadores de la institución y como tal existen unos que toman mayor fuerza de acuerdo con la cultura organizacional de cada empresa, que está compuesta de supuestos, valores y creencias compartidas por el grupo que conforma la organización. Por tanto, los valores son importantes dentro de la organización, ya que estos influyen en las percepciones que los miembros de la universidad tengan sobre los asuntos relativo a la misma, influyendo de esta forma sus actitudes y conductas.

1.2.3 La comunicación en la organización

En cualquier centro de enseñanza, la comunicación tiende a: controlar, motivar, expresar emociones e informar.

Robbins (1993, p 341) define el proceso de comunicación como *“los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de su significado controlando la conducta de los miembros de varias maneras”*.

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. La comunicación desempeña una función de control cuando se pide que los individuos cumplan con las políticas de la empresa. Sin embargo, la comunicación informal también controla la conducta de manera natural y espontánea permitiendo mayor agilidad a la hora de intercambiar opiniones entre los individuos.

La comunicación alienta la motivación porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente, además es un mecanismo fundamental que permite a las personas manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y realización de las necesidades individuales y grupales.

Gutiérrez (2001, p 194) cita que las *“estructuras de comunicación deben estar presentes en todos los departamentos, desde planeación, diseño, pruebas, evaluación, ingeniería de producción, y ventas, hasta el de servicios de postventa”*. De esta manera la comunicación facilita la toma de decisiones ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar posibles opciones, proporciona información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Para que los empleados laboren eficientemente es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarle un medio para expresar emociones y tomar decisiones.

1.2.4 La estructura organizacional

Se define la estructura organizacional según Robbins (1993, p 497) como “*el grado de complejidad* (aquello que se compone de elementos diversos), *formalismo* (seriedad y juicio en algún acto) y *centralismo* (grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto) *de la organización*”.

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de elementos tales como: el grado en que las actividades de la organización se descomponen o difieren, el grado en que se usan reglas y procedimientos y la centralización que se refiere al punto donde radica la autoridad de toma de decisiones.

Existen a su vez organizaciones con una estructura libre; pocas unidades diferenciadas, solo un par de niveles en la jerarquía administrativa, pocos reglamentos formales que restringen al personal y un sistema sencillo para la toma de decisiones.

Sin embargo es de interés del investigador, analizar la estructura organizacional de la UISIL, para valorar el impacto de la misma sobre las conductas y actitudes de los empleados, así como vislumbrar la efectividad o no de ésta, en el contexto de la venta de servicios a los clientes.

Se busca con el presente capítulo, crear la plataforma teórica que oriente al Investigador en su búsqueda por descubrir de manera objetiva e imparcial el acontecer de la Universidad en estudio, tanto como las personas involucradas estén dispuestas a generar la información requerida para que se de el proceso de recopilación de datos.

Se requiere del pensamiento de teóricos en la materia y su visión en diferentes campos, para generar una conceptualización de términos que beneficien y faciliten el proceso investigativo que a continuación se genera.

En el siguiente capítulo, se describe por medio de información suministrada por el rector de la Universidad y de la coordinadora de la UISIL en Heredia, los antecedentes a la creación del Centro de enseñanza, aspectos legales, económicos y la situación actual de la empresa, que sirva como punto de información a la hora que se lleva a cabo el trabajo de campo por parte del investigador.

CAPÍTULO II

Descripción general de la Universidad Internacional San Isidro Labrador

2.1 Contexto histórico de la empresa

En los ochentas del siglo pasado, se inicia un nuevo proceso cuyos efectos en la educación han tendido a trasladar algunos de estos servicios al sector privado, como parte de la política económica que impulsa el Estado.

Los sectores políticos dominantes proponen la democratización de la educación superior a través de la creación de universidades independientes entre sí, pero administrativamente controladas por el Poder Ejecutivo. Sin embargo, la demanda por la educación superior, incrementada por la política oficial, conduce a la creación de varias instituciones que ofrecen oportunidades de acceso prácticamente a todos los egresados de la secundaria.

La expansión y los altos costos de la educación superior llevan al Estado a estimular la creación de universidades privadas.

Vislumbrando la oportunidad que se brinda al crear Centros de Enseñanza Superior Privados, en la mente del señor Gerardo Velásquez Araya, actual Presidente de la Asociación Directiva de la UISIL, nace la idea de crear una Universidad Privada.

Tiempo después, conversa con un profesor que escasamente conocía, pero que sabía que era del cantón de Pérez Zeledón, transmitiéndole la idea de la conformación de una Universidad Privada, valorando como principal atributo la existencia de un nicho en donde se podría desarrollar una actividad universitaria de gran envergadura en razón de que es un cantón muy progresista.

El profesor con quien se había conversado es sobrino del señor Ricardo Valverde Barrantes, quien en ese momento fungía como Director Regional de Enseñanza de Pérez Zeledón. La semana siguiente Don Ricardo llama a la oficina del señor Velásquez, quien en ese momento se desempeñaba como Director de Colegio Técnico Profesional de San Isidro, preguntándole si era de su parecer la conformación de una Universidad Privada, a lo cual recibió una respuesta afirmativa. Por consiguiente el señor Valverde solicita que se le tome en cuenta, llegando esa misma mañana al colegio que dirigía el señor Velásquez conversando acerca del proyecto. Don Gerardo le manifiesta sus percepciones del proyecto y el potencial de expansión en un plazo prudencial.

Don Ricardo al igual que el señor Velásquez comenzaron a llamar profesionales que conocían y que creían poder estar interesados en el proyecto, sin embargo, transcurrió mucho tiempo y no fue posible poder constituir una asociación que era la figura jurídica necesaria para cumplir con uno de los requisitos para crear la universidad, en razón de que el 99% de las personas que se llamaron para reunirse con ellos y poder plantearles la idea, siempre fueron individuos negativos que no creían en el proyecto, algunos manifestaban que ese tipo de proyectos era solamente para personas adineradas, otros manifestaban que solo se podían desarrollar en San José, que esta no era una zona apta para construir una universidad.

Después de muchas reuniones, se logra unir un grupo de 10 personas, las cuales en una forma decidida forman la Asociación Universidad Internacional San Isidro Labrador, lo cual también fue motivo de muchas reuniones porque poder crear un nombre que concordara con las expectativas de todos y cada uno de los integrantes de la Asociación. Nace entonces el nombre de la Universidad Internacional San Isidro Labrador (internacional por tener la visión de extender su marco de acción a Panamá).

Entre los socios fundadores que constituyeron la Asociación estaban: don Gerardo Velásquez, doña Edna Ramírez, Clemencia Córdoba, doña Blanca Barrantes, don Ricardo Valverde, doña Julia Villanueva, doña Ruth Rodríguez, doña Nuri Solís, don Gerardo de la O y también don Miguel Cordero.

Continúan reuniéndose para darle figura al proyecto, sin embargo era muy difícil que todos los integrantes llegaran a las sesiones, en razón de que muchos no creían en el trabajo y otros tenían el temor de fracasar.

En algún momento no se puede olvidar la solicitud por socio de un aporte se de ¢10.000 para poder comprar alguna papelería que se requería en ese momento en donde según el señor Velásquez algunos miembros dijeron “si se pierden son solo ¢10.000”.

En algún momento, se llega a una comisión de abogados para que definieran la situación de la Universidad ya que había que concluirla e inscribirla en el Registro, procediendo a legalizar la Asociación, la cual en ese momento ya estaba constituida y bien fortalecida ya que la gente creía más el proyecto.

Una vez constituida la asociación, se abocan a legalizar los trámites en el Consejo Superior de Educación para el reconocimiento de la Universidad, lo que genera un arduo trabajo conseguir todos los documentos que se debían presentar en San José, no omitiendo también en la Constitución de la Asociación a la Señora Nidia Ulate, quien en ese momento contaba con una vasta experiencia ya que ella había laborado para la Universidad Nacional, como también lo tenían doña Edna y doña Clemencia, debido a que ambas en ese momento laboraban para la UNED. Ellas se abocaron a elaborar las primeras carreras que presentaron ante el CONESUP para su reconocimiento trabajando arduamente, mientras el resto del grupo preparaba documentos, estatutos, y lo específico que pedía el CONESUP para poder reconocer o dar por reconocida una universidad.

Cuando estuvieron todos los documentos presentados ante el CONESUP, ya había transcurrido todo el año de 1996, es por eso que en enero de 1997, en el Bufete del señor Velásquez y poniendo a disposición sus líneas telefónicas, se abre lo que era la Universidad San Isidro Labrador. No se puede olvidar a la señorita Noemy Carranza, quien fuese la primera secretaria de la Universidad y que recibió las primeras llamadas en el bufete, ya que se tiraron algunos panfletos y “brochures” en donde se publicaba la apertura de la Universidad.

En ese momento no contaban ni siquiera con pupitres para recibir al primer estudiante. Cual fue la sorpresa cuando la gente comienza a llamar, no para ser escrituras si no para matricularse en la Universidad San Isidro Labrador y obtener mayor información sobre el proyecto, qué carreras impartirían, entonces de la forma mas valiente contratan, lo que es el hospital viejo que hoy alberga las Instalaciones de la Universidad por ¢125.000. Esa fue otra gran lucha y otro gran miedo de los asociados de cómo iban a pagar ¢125.000 si ni siquiera tenían un solo estudiante.

Se logra alquilar el edificio y entre el 2 y el 4 de enero de 1997, muchísima gente se acercó a la Universidad a matricularse, muchos porque tenían fe en don Ricardo Valverde quien era el Director Regional de Enseñaza, otros en doña Blanca quien había sido orientadora por bastantes años en el cantón, otros porque conocían a don Miguel Cordero como director de la Escuela Pedro Pérez, algunos porque conocían al señor Velásquez como director del colegio técnico, otros porque conocían a doña Ruth, doña Nury y doña Julia como personas muy luchadoras en el campo de la Educación, y otros también porque tenían conocimientos de doña Elda, doña Nidia, doña Clemencia quienes son sumamente responsables y con mucho conocimiento en el campo educativo.

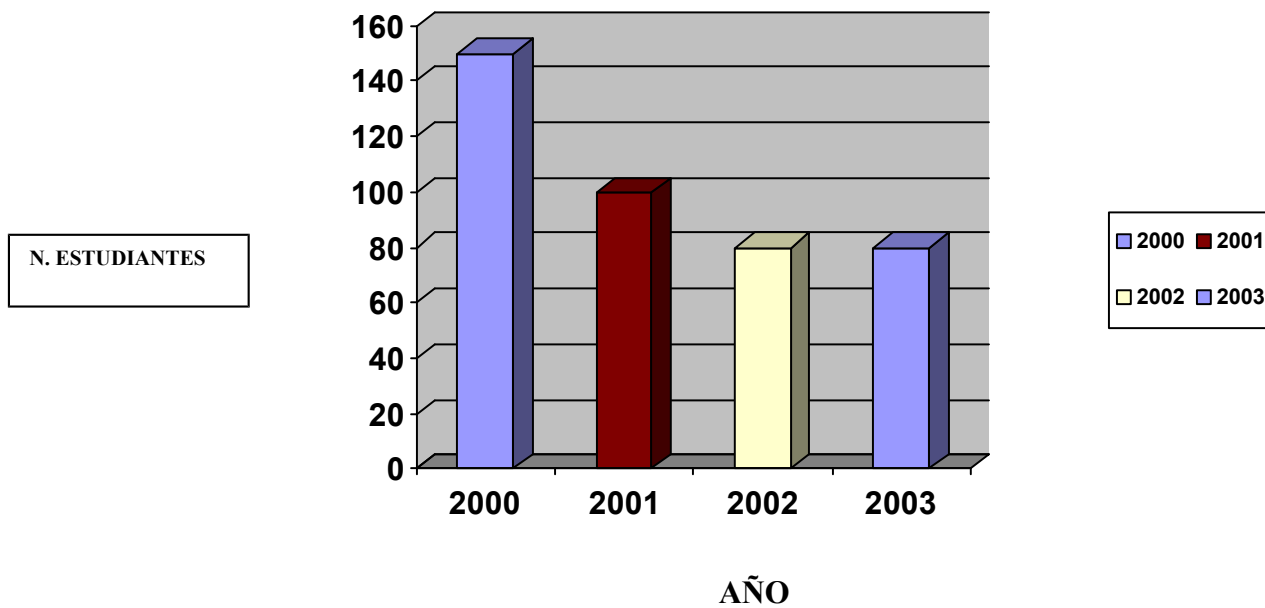
Para el año 1999 se considera la posibilidad de crear una sede de la Universidad en la provincia de Heredia, cuna de maestros.

Por consiguiente teniendo previa autorización del CONESUP y con la Dirección del señor Franklin Ramos Director Regional de Enseñanza de Heredia se abren las puertas al público.

Para esos años el CONESUP, no ha creado un reglamento específico de requerimientos básicos que debe poseer una universidad privada para poder impartir la enseñanza de una determinada carrera. Por esto dicha Universidad arrienda para ese año, una Escuela de Heredia a saber el Centro Educativo Cubujuquí, en donde inicia sus primeras operaciones.

Por factor precio, ubicación, servicio e innovación, la Universidad Internacional San Isidro Labrador crece vertiginosamente, lo cual es de suma alegría para los administrativos proponentes del proyecto. Lo anteriormente expuesto, sucede hasta el año 2001.

Gráfico 1
PROMEDIO DE ESTUDIANTES POR CUATRIMESTRE
MATRICULADOS EN LA UISIL (2000-2003)
SEDE HEREDIA



Fuente: Archivo UISIL Heredia.

En el gráfico anterior, se constata la tendencia a la baja de la matrícula de los educandos a partir del año 2001. Tal y como se demuestra mediante los archivos que poseen en la escuela de educación.

Se puede observar que la disminución toma su mayor auge entre el 2000 y el 2001, cuando se reduce el número de educandos en un 33% de un año a otro, teniendo para el año 2000 una población cuatrimestral de 150 educandos para rebajar la misma en el año 2001 a 100 estudiantes.

Se pretendió entrevistar a estudiantes que cursaron entre el año 2000 y el 2001, pero la Universidad no proporcionó la información por política interna.

Para el año 2002 con respecto al 2000, disminuye la matrícula en un 47%, para mantenerse en la misma cifra en el año 2003 con 80 estudiantes.

Al igual que el año 2000 y el 2001, en el 2002, no existe la posibilidad de contar con información de parte de los desertores por lo explicado anteriormente.

En lo que respecta al año 2003, en base a las entrevistas realizadas a los estudiantes que cursan la carrera de enseñanza general básica, se denotan una serie de inconsistencias que el capítulo tercero de este trabajo podrá desglosar con exactitud.

La diferencia absoluta de alumnos matriculados en la UISIL según las cifras antes expuestas en la última década, desciende en casi la mitad.

Por el contrario los egresos por concepto de alquiler de local, pago de servicios públicos, planilla por pago a tanto profesores como al área administrativa, han ido en constante aumento conforme al aumento que por ley se establece a los empleados del sector privado.

Teniendo presente que más que un beneficio a la sociedad, la idea de crear una empresa, en este caso un Centro de Enseñanza Superior Privada, tiene su fin u objetivo primordial el cual es generar ingresos a sus asociados o dueños, lo que según los mismos en ese momento no se estaba generando ya que la diferencia entre ingresos y egresos daba como resultados números negativos.

Si bien es cierto la manutención de la sede hasta el año 2003, ha sido por estrategia de imagen en una provincia como Heredia ya que brinda una percepción de solidez a los educandos de otras sedes del país.

2.2 Aspectos legales a conocer en la conformación de la UISIL

La universidad nace con fines lucrativos, siendo una institución de educación superior de carácter privada, auspiciada por la Asociación Universidad Internacional San Isidro Labrador.

Se rige en conformidad con la ley número 6693 del año 1981 y del Estatuto Orgánico de la Universidad, con sus reglamentos derivados está fundada según Consejo Nacional de Educación Superior Universitaria Privada CONESUP, mediante el acuerdo 052-97, acta 326-97 del 28 de julio de 1997.

2.3 Situación actual de la empresa

La Universidad Internacional San Isidro Labrador en la actualidad goza de plena libertad para implementar su propia administración, organización y reglamentación. De esta forma la Universidad desarrolla su cuerpo docente, diseña sus programas de estudio, modifica sus propios reglamentos y certifica a sus estudiantes.

Todo lo anterior con el objetivo de garantizar la calidad académica que se le ofrece a los alumnos que acuden a esta Institución.

La misión de la Universidad se cita a continuación

“Contribuir al progreso de la Sociedad costarricense en especial al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica, mediante la formación de profesionales que se requieren para atender las demandas de servicio y producción en las distintas áreas del quehacer humano”.

La misión de la UISIL, mediante el facilitar un servicio de Educación en algunos sectores del país, busca el mejorar la calidad de vida, de éstos y de las personas a su alrededor, lo cual si es de su entera intención, la inversión en equipo tecnológico, infraestructura, revisión del currículo impartido y capacitación a las personas quienes son las encargadas de brindarlo, es imprescindible tal y como se diagnosticará en posteriores capítulos si es está o no la prioridad de la entidad en estudio. En tanto que, si no existe la búsqueda perenne de una formación competitiva y de calidad para con sus alumnos, se ha de brindar un plan de mercadeo dirigido a contrarrestar las debilidades que no permiten un proceso de enseñanza y aprendizaje idóneo.

Por otra parte entre los objetivos generales que busca alcanzar el Centro de Enseñanza están:

- 1. Contribuir al mejoramiento de la calidad de la Educación Costarricense por medio de la formación de docentes creativos con amplio conocimiento en el campo educativo; producto de investigación y de servicio social.*
- 2. Procurar una educación que privilegie una ética de trabajo riguroso y fecundo y un espíritu de servicio comunitario, que promueva el diálogo creador y la crítica responsable que contribuya en forma efectiva a construir una cultura nacional al servicio de la verdad, la justicia y la solidaridad.*
- 3. Formar un profesional con profundo respeto por la dignidad humana que verdaderamente reconozca y defienda los derechos del ser humano.*

Lo transcrito en los párrafos anteriores, son como lo citan los empleados de la empresa, los objetivos a seguir si se desea cumplir con el encomendado por los dueños de la entidad.

Los mismos van encaminados directamente a la formación de los estudiantes y en este caso a los que habitan en la provincia de Heredia, donde se recalca el diálogo, la crítica, el servicio comunitario, la formación docente, la justicia, la solidaridad, entre otros.

Se debe recordar que si bien es cierto la función de formación de los educandos en esta empresa es imprescindible, el crecimiento de la misma es un objetivo vital que permite la permanencia o no de la Institución, tanto así que si no existen objetivos de expansión o por lo menos de permanencia o recordación de la marca, el ciclo de vida de la compañía será sumamente corto. Por lo que se considera que el dejar de lado los objetivos de crecimiento (infraestructura, financiera, servicios que se ofrecen a los estudiantes), pelagra la continuidad de la entidad en el mercado en el largo plazo.

Mediante la información recopilada por medio de las entrevistas a estudiantes y profesores se conoce en el ámbito de la inversión, los deseos o no de los dueños de la institución, lo que se podrá constatar en los próximos capítulos.

2.3.1 Infraestructura

La universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL), ubicada en Heredia, arrienda las instalaciones de el Centro Educativo Cubujuquí, ubicado de el Estadio Rosabal Cordero 800 metros al oeste frente al Colegio Samuel Sáenz.

Cuenta con espacio para atender la demanda existente ya que el centro educativo Cubujuquí posee una gran planta física que permite expandirse en el caso de que aumentara la demanda.

El edificio cuenta con 30 aulas de las cuales son utilizadas diariamente cinco (un 16% del espacio total), para impartir las lecciones tanto de carrera, como maestría. Además posee un laboratorio de cómputo que facilita la enseñanza del curso de informática.

La Universidad cuenta con una oficina exclusiva para la administración de la sede, en cuanto al parqueo se cuenta con el mismo para la escuela el cual está desocupado en el horario en el cual trabaja la universidad a saber de 6:00 p.m a 10:00 p.m.

El Centro Educativo no cuenta con servicio de soda dentro de las Instalaciones, sin embargo existe acuerdo con una soda adjunta a las instalaciones que permiten a los estudiantes acudir a ésta en los recesos.

Su sede Central está ubicada en Pérez Zeledón 250 metros al este de maderas 3M, siendo ésta la única sede que cuenta con sus propias instalaciones el cual cuenta con servicio de fotocopiado, soda, parqueo, áreas verdes, biblioteca, laboratorio de cómputo y oficinas administrativas.

Dicha sede posee un área de recreo ubicada en Quebradas para actividades oficiales y de esparcimiento de la Universidad.

Por lo demás, existe un proyecto que busca construir la sede de la UISIL en Pérez Zeledón, en el área de recreo de Quebradas, para brindar un mayor espacio que sirva de esparcimiento a sus estudiantes.

2.3.2 Personal docente

La UISIL cuenta con un cuerpo docente de catorce profesores por cuatrimestre.

Estos profesores como requisito para impartir sus lecciones, deben poseer el grado académico de “máster”, así como en su currículo el tener experiencia en el campo de la docencia.

Se realizan evaluaciones al profesor al finalizar cada cuatrimestre con el propósito de que los alumnos retroalimenten a la universidad en cuanto a su satisfacción con cada profesor y curso impartido.

2.3.3 Personal administrativo

En la sede de Heredia el Centro de Enseñanza cuenta con un cuerpo administrativo de cinco miembros a saber: coordinadora regional, secretario, conserjes, guarda.

El cuerpo administrativo de la sede trabaja en un horario entre semana de 6:00 p.m a 10:00 p.m y los sábados de 8:00 a.m a 12:00 m.d.

El cargo de coordinación es contratado por la sede Central y los demás puestos por la respectiva coordinadora de región.

2.3.4 Estudiantes

Referente a la población estudiantil y su volatilidad se reúne los siguientes datos.

TABLA 1
ESTUDIANTES MATRICULADOS POR CUATRIMESTRE EN LA
UISIL HEREDIA AÑO (2002-2003)

AÑO	CUATRIMESTRE	ESTUDIANTES
2002	I	72
	II	83
	III	85
2003	I	67
	II	85
	III	88

Fuente: archivo UISIL

Existen en la actualidad alrededor de 1400 estudiantes distribuidos entre todas las sedes del país. La sede de Heredia cuenta con un aproximado de 80 estudiantes por cuatrimestre para el año 2002 y para el año 2003, quedando en promedio unos 80 estudiantes por cuatrimestre. El número de estudiantes puede variar de acuerdo con el ingreso de nuevos educandos, así como el porcentaje de deserción por cuatrimestre.

Siendo de suma importancia el aumento o disminución de la matrícula de estudiantes por cuatrimestre, que recibe la entidad en estudio, prevalece según la tabla adjunta, la disminución de los clientes en los dos últimos años.

Para efectos ilustrativos, se analiza los datos relativos al primer año de funcionamiento de la Institución. Si se lleva a cabo este análisis se notará que desde que se

inició la sede en el año 1999, por ser una marca recientemente conocida en la provincia de Heredia, se generó una buena aceptación la cual se evidenció en la matrícula del primer año que fue de 160 estudiantes(prácticamente el doble que para el año 2003), posteriormente por razones de administración del personal que se citarán posteriormente, se da una caída en el número de estudiantes que matriculan en próximos años.

2.3.5 Publicidad y promoción

La publicidad siendo la comunicación de información no personal, estructurada y compuesta, generalmente pagada y de carácter persuasivo, acerca de un servicio para este caso, busca mediante un medio de comunicación dirigido a un mercado meta y por un tiempo determinado, informar, persuadir o recordar su marca, según sea el objetivo . Una vez establecido el objetivo, se determina el presupuesto para cada producto, así como la estrategia publicitaria, es decir, la creación del mensaje y la selección de medios publicitarios.

La UISIL, no invierte en medios de comunicación masivos como televisión, radio o periódico, ya que el presupuesto establecido no es significativo y las pautas en la actualidad en dichos medios son expensivos.

La promoción como forma de comunicar al cliente la existencia del servicio, características y beneficios, puede utilizar medios masivos, como comerciales de televisión, vallas publicitarias, anuncios por radio y prensa, o medios de promoción más directos que llegan a un segmento de consumidores más específico a través del mercado directo, utilizando bases de datos, como ejemplo la Dirección Regional de Heredia la que puede suministrar información sobre los docentes que laboran en las Instituciones educativas de su jurisdicción y que consecuentemente no han culminado la carrera de Enseñanza General Básica.

Con el propósito de promocionar sus servicios la sede de Heredia ofrece panfletos con información de la universidad en general y de cada una de las carreras que se imparten, a

las personas que llegan a sus oficinas. Además se explica por medio del administrador de la sede en reuniones de personal que lleven a cabo asesores o directores de las instituciones educativas, los beneficios de matricularse en la misma.

2.3.6 Otros servicios

Por ser una de las cincuenta universidades privadas aprobadas por el Conesup, a noviembre del 2004, poseen el sistema de financiamiento con CONAPE para todos sus estudiantes. Cuenta además con la facilidad de pago mediante una letra de cambio por cuatrimestre.

Las becas que se ofrecen son para los hijos de los socios de Universidad únicamente, por tanto se incumple la ley que obliga a los Centros de Enseñanza Públicos y Privados a brindar cierta cantidad de becas.

La UISIL, sede central, ha tomado la decisión de construir sus propias instalaciones las cuales en la actualidad están en construcción en una primera etapa con aproximadamente 16 aulas más la biblioteca y un centro de cómputo con todos los requisitos que requiere una universidad, además de lo que es toda el área administrativa que ya se desglosó anteriormente con sus diferentes departamentos, la universidad estará ubicada en Barrio Morazán en Pérez Zeledón y se cree que a partir del segundo cuatrimestre del próximo año la Universidad estará en sus propias instalaciones para darle un mejor servicio a todos los estudiantes. Referente a la sede de Heredia quien es el motivo de estudio, no posee en la actualidad proyectos de construcción a mediano o largo plazo.

Se está proyectando un parqueo para aproximadamente 400 0 500 vehículos y en la primera etapa de la construcción, ya que luego vendrá una segunda etapa en razón de que se sabe que con esa construcción no se podrá lograr satisfacer el espacio necesario para poder recibir a todos los estudiantes que están deseosos de cursar estudios en la Universidad Internacional San Isidro Labrador. El proyecto seguirá adelante.

En el caso de la sede de Heredia, se vislumbra un panorama contrario al anteriormente citado, ya que a partir del 2001, se empieza a ver reducida la demanda que generan los estudiantes de la carrera de Enseñanza General Básica, lo que preocupa grandemente a los Asociados de la Universidad, ya que los márgenes de ventas, matrícula y utilidad disminuyen, sugiriendo la toma de acciones inmediatas en la búsqueda de una solución pronta.

Se utilizan estrategias tales como: el cambiar la ubicación geográfica de la sede de Heredia a un lugar mejor ubicado, para que los estudiantes tengan aún mayor comodidad a la hora de recibir sus lecciones, lo cual genera un costo mayor de arrendamiento por concepto de alquiler del local.

Se buscan coordinadores para la Sede que tengan experiencia en el campo de la Educación, así como renombre en la provincia, que permitan dar credibilidad y solidez a la Universidad San Isidro Labrador sede Heredia.

Los cambios planificados anteriormente, no han dado el resultado esperado por lo que es de preocupación general el rumbo que tomará esta sede ya que, a pesar de los altos egresos que genera en la actualidad, hay un compromiso legal con los actuales estudiantes de la Sede y no se puede cerrar las operaciones.

CAPÍTULO III

Factores de deserción de los estudiantes en la Carrera de Enseñanza General Básica en los dos últimos años (2002-2003)

3.1 Investigación de mercados

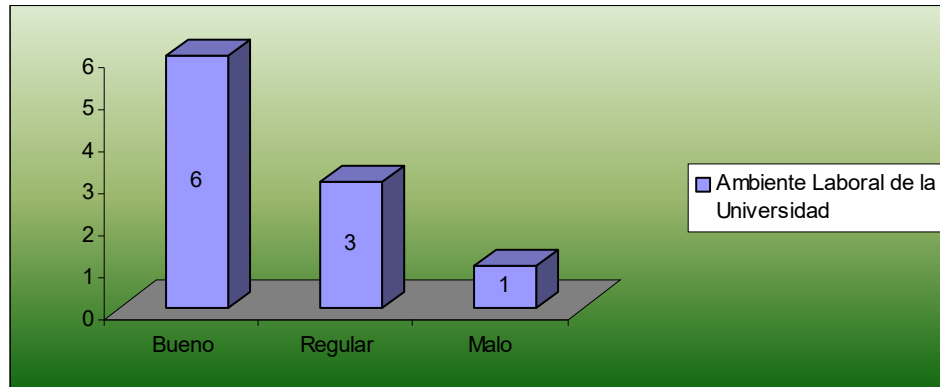
Con el fin de conocer las expectativas tanto del cliente interno como externo, así como brindar una propuesta de mejoramiento acorde con las necesidades que vislumbren tanto los agentes involucrados como encargados del trabajo de investigación, se realizó una entrevista estructurada y dirigida, a los estudiantes actuales de la carrera de enseñanza general básica de la sede de Heredia y otra al cuerpo docente de la UISIL de la misma sede.

3.2 Clientes internos

La encuesta realizada al cuerpo docente, se ejecutó a nuestra muestra aleatoria de diez profesores que imparten cursos de carrera. El cuestionario tiene un total de 11 preguntas cerradas con el propósito de medir su satisfacción en el ambiente en donde se desenvuelve.

Los resultados obtenidos en las encuestas se muestran a continuación:

GRÁFICO 2
AMBIENTE LABORAL EN LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

Todo individuo tiene el derecho de poder trabajar en un entorno que le permita demostrar sus potencialidades en beneficio tanto de la compañía, como de su integridad como profesional y capacidad para dar lo mejor de sí mismo.

La salud ocupacional, genera en términos de productividad, un aumento considerable de la eficiencia reflejado en las personas, por lo que las entidades con fines de lucro como la que esta en estudio, deben valorar el entorno en el que se desenvuelven sus empleados, y a su vez generar las condiciones necesarias para que la satisfacción de los individuos sea una realidad.

El gráfico 1, permite valorar la percepción que poseen los clientes internos de la empresa para la cual laboran.

Como se nota un 60% de la muestra aleatoria representativa de la fuerza laboral, está satisfecha con el ambiente en el que se desenvuelve. Sin embargo un 40% de los individuos seleccionados al azar, comentan que el ambiente laboral en el que se

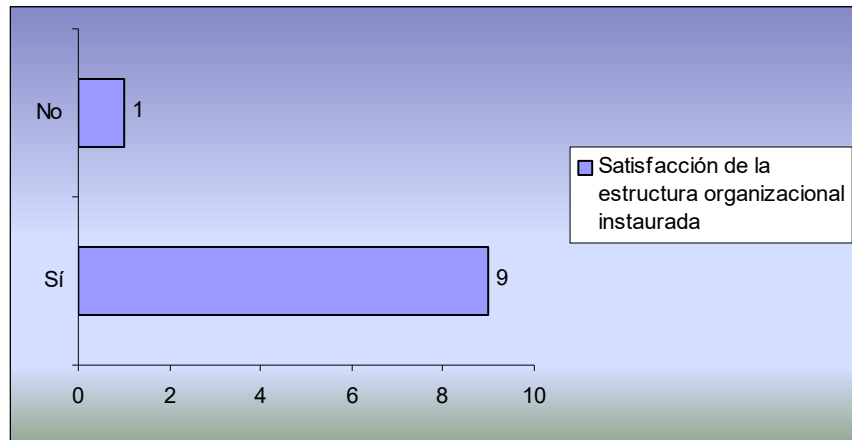
desenvuelven no es el óptimo o en definitiva es deficiente, siendo las relaciones interpersonales y falta de comunicación entre los empleados, el principal agente negativo.

Cabe recalcar que un empleado motivado, transmite su positivismo al cliente externo quien es en última instancia, el más importante en la cadena de servicio ya que al final es quien retribuye o recompensa con dinero el trabajo realizado.

Si bien es cierto, el porcentaje percibido de satisfacción es mayor que el de negativismo, este último aumenta conforme se pueden incluir unidades de información a la entrevista (esto por cuanto existe la posibilidad de que contraten el servicio de un número mayor de profesores aumentando o disminuyendo el porcentaje de satisfacción o insatisfacción sobre el ambiente laboral donde se desenvuelven). Lo que en definitiva debe preocupar a la Directiva de la Universidad Internacional San Isidro Labrador y más aún a la coordinadora regional de la sede quien es la encargada en definitiva de contratar o desestimar a un profesor.

Con mayor detalle, este aspecto se debe abarcar en la propuesta de mejoramiento que se recomienda a la entidad por parte del investigador, debido a la importancia que expresa este punto en el mejoramiento empresarial y por ende en la consolidación de la sede UISIL en Heredia.

GRAFICO 3
SATISFACCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
INSTAURADA EN LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003

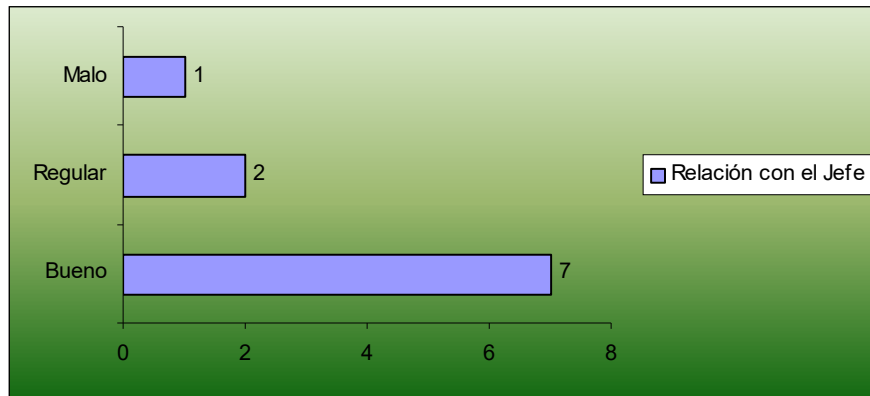


Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

El Gráfico 2, es claro en denotar la satisfacción instaurada entre las unidades de información de la entrevista, en el tanto en que ésta cumple con las expectativas de los clientes internos. Cabe aclarar que la estructura vertical de la UISIL sede Heredia, por su tamaño es relativamente simple existiendo una línea de mando directa entre la coordinadora, los profesores y empleados administrativos por cuanto por la facilidad del manejo del personal no se requiere la creación de más puestos.

Recordando que en la sede de Heredia, existe una coordinadora quien es la que administra al personal tanto docente como administrativo. Las decisiones de convalidaciones, títulos, etc, son propias de la sede Central de Pérez Zeledón por lo que debe existir una comunicación ágil entre ambas partes para que los trámites que soliciten los estudiantes lleguen con la prontitud necesaria.

GRAFICO 4
RELACIÓN CON EL JEFE DE LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003

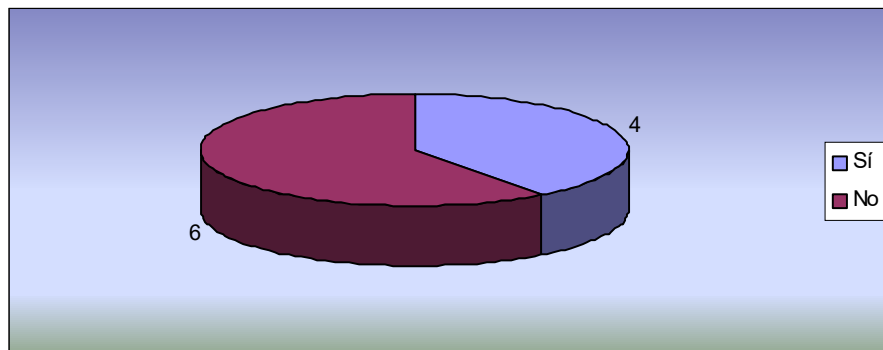


Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

Como se observa en el gráfico anterior, un 70% de los trabajadores están conformes con el trato que reciben por parte de la coordinadora de la sede quien es el superior inmediato. El otro 30% consideran que la relación es regular o mala. Lo que deja entre dicho si existe o no un problema en este aspecto que pueda afectar el normal desarrollo de la entidad como tal.

No obstante, se busca evitar sesgos que no permitan confeccionar un plan estratégico viable y objetivo que busque solucionar la problemática imperante en la universidad. Por tanto, se toma la información obtenida como la respuesta a una inquietud que presenta el cuerpo docente y que se debe incluir en el plan de mejoramiento ya citado.

GRÁFICO 5
COMUNICACIÓN ÁGIL ENTRE LOS DOCENTES DE LA UISIL
SEDE HEREDIA
AÑO 2003

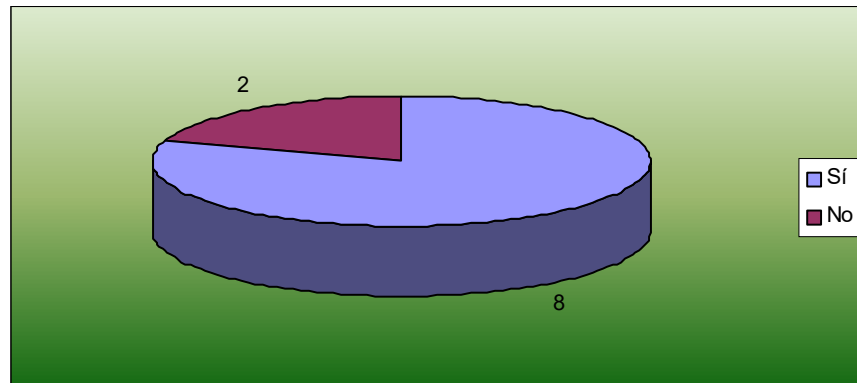


Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

Si es importante la comunicación vertical entre funcionarios de una compañía, pues con mucha mayor razón la interacción fluida entre empleados de un mismo rango deberá promover la participación activa del intercambio de ideas, opiniones y métodos de trabajo, a la hora de llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje para que éste sea más cognitivo que cognoscitivo. Sin embargo la percepción que deja el anterior gráfico es que no existe esa relación de comunicación entre el cuerpo docente, lo que deja en duda si existe correlación entre un curso y otro ya que el aprendizaje de los estudiantes debe ser un proceso planificado que motive la obtención de conocimientos de manera cronológica y objetiva sin transgresiones, ni desfases entre un curso y otro que provoquen lagunas de información que puedan afectar en un futuro a los clientes a la hora de incorporarse al mercado laboral.

Se debe este aspecto tomar en cuenta a la hora de confeccionar el plan remedial por parte del Investigador.

GRÁFICO 6
COMUNICACIÓN ÁGIL ENTRE DOCENTES Y ESTUDIANTES
DE LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003

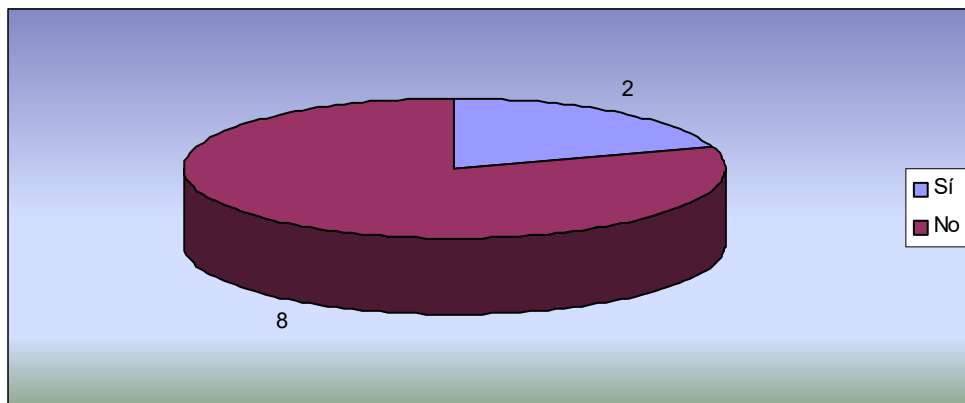


Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

La comunicación si es preponderante entre los clientes internos que conforman la empresa, pues con aún mayor vehemencia se debe priorizar la necesidad de poseer una comunicación fluida y eficaz hacia los clientes externos.

Para el caso en estudio el 80% de los profesores consideran que las relaciones entre alumnos y docentes en cuanto a diálogo se refiere, es buena por consiguiente el otro 20% de los entrevistados no apuesta a un traslado de ideas entre ambas partes optimizado. Se debe recordar que el tiempo en que la fuerza laboral y los clientes interactúan es corto, aunado a esto la mayoría de los clientes laboran en el día, este factor podría afectar el ánimo y deseo de interactuar debido al cansancio, estrés diario etc. lo que provocaría en dada instancia, resistencia siendo justificable. Sin embargo se observa un porcentaje relativamente bajo comparado con los que si están satisfechos por el trabajo que se viene realizando en esta área.

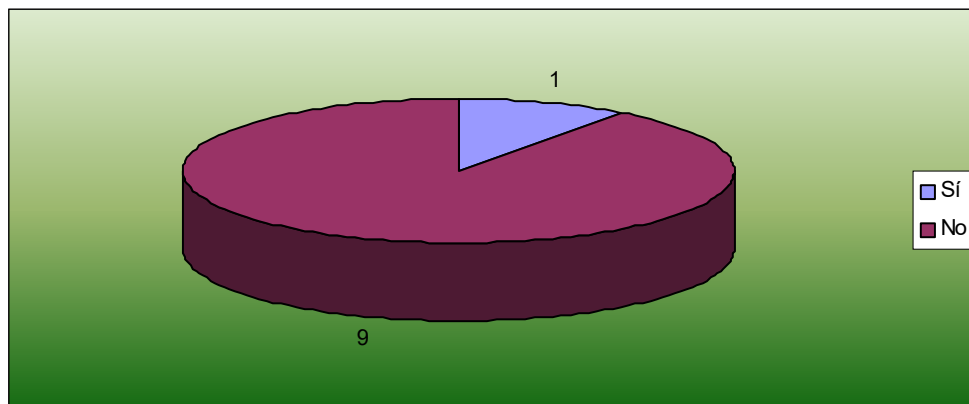
GRÁFICO 7
SATISFACEN LAS INSTALACIONES FÍSICAS LAS NECESIDADES
DE ENSEÑANZA DE LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

La infraestructura en donde lleva a cabo sus operaciones la UISIL, están acondicionadas para que reciban clases niños y niñas. La escuela Cubujuquí, arrienda a la universidad sus instalaciones en las noches y los fines de semana para que se puedan impartir lecciones. Por consiguiente el espacio locativo no está acondicionado a las expectativas que poseen los estudiantes universitarios que son aún más exigentes y por ende según lo demuestra el gráfico, lo que esperan los profesores de un ambiente óptimo para desempeñar sus funciones a cabalidad.

GRÁFICO 8
CUENTA CON EL EQUIPO SUFICIENTE PARA DAR LAS
CLASES EN LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a Personal de la UISIL Heredia.

No existe según lo expresan los trabajadores, el equipo óptimo para impartir las clases según las expectativas de los mismos. Lo que preocupa aún más es la importancia que este conlleva a la hora de buscar mecanismos que permitan una transmisión de información más fluida y veraz posible, aunado a esto a la hora de impartir las respectivas cátedras el apoyo audiovisual se hace imprescindible para poder desarrollar una lección provechosa.

Este aspecto se deberá tomar en cuenta a la hora de preparar y ejecutar el plan de mejoramiento.

3.3 Clientes externos

Se aplica una entrevista de tipo estructurada con preguntas cerradas a un total de 30 estudiantes (21 mujeres y 9 hombres) actuales que cursan la carreras de Enseñanza General Básica que llevan como mínimo dos cuatrimestres cursados en la UISIL.

A continuación se detallan las respuestas recabadas de las encuestas efectuadas.

TABLA 2
PERCEPCIÓN DE LACALIDAD DE ENSEÑANZA
DE LOS PROFESORES
DE LA UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003

PERCEPCIÓN CALIDAD ENSEÑANZA	ENTREVISTADOS
MUY BUENOS	5
BUENOS	15
REGULARES	4
MALOS	5
MUY MALOS	1

Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

La satisfacción de los clientes entrevistados, referente a la percepción de la calidad de los profesores en un 67%, es considerada como muy buena o buena. estando conformes con los educadores contratados por la UISIL un total de 20 estudiantes de los 30, que han sido entrevistados. Se concluye que en este caso al existir un porcentaje considerable de personas que creen en el trabajo que ejecutan en las aulas los profesores es de calidad, se

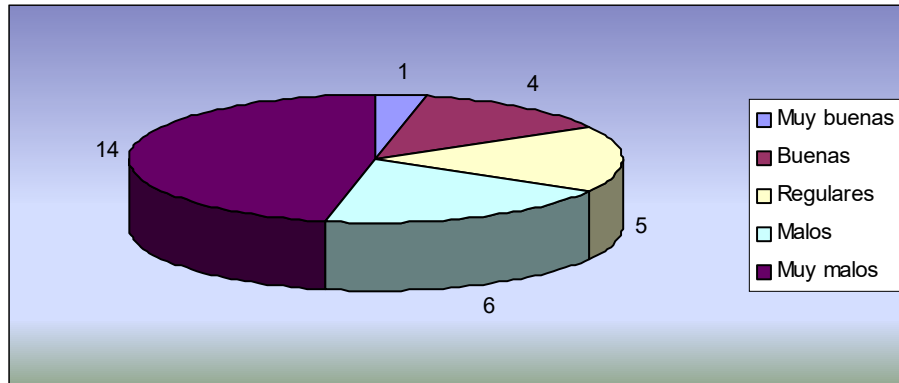
considera ésta como un aspecto positivo que posee la empresa y que en determinado caso se puede mercadear.

GRÁFICO 9
EL PROGRAMA DE LA UISIL SEDE HEREDIA
CUBRE LAS EXPECTATIVAS
AÑO 2003

Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

El programa de estudios que conforma la Carrera de Enseñanza General Básica de la UISIL, cumple las expectativas en cuanto a calidad se refiere para un 90% de los entrevistados (27 estudiantes), no así para tres estudiantes que consideran el mismo como deficiente. Cabe aclarar que dicho programa es avalado por el CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior Privada), quienes sirven como ente regulador y avalan o no una carrera de acuerdo a un estándar de calidad que debe poseer toda carrera.

GRÁFICO 10
PERCEPCIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA
UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003



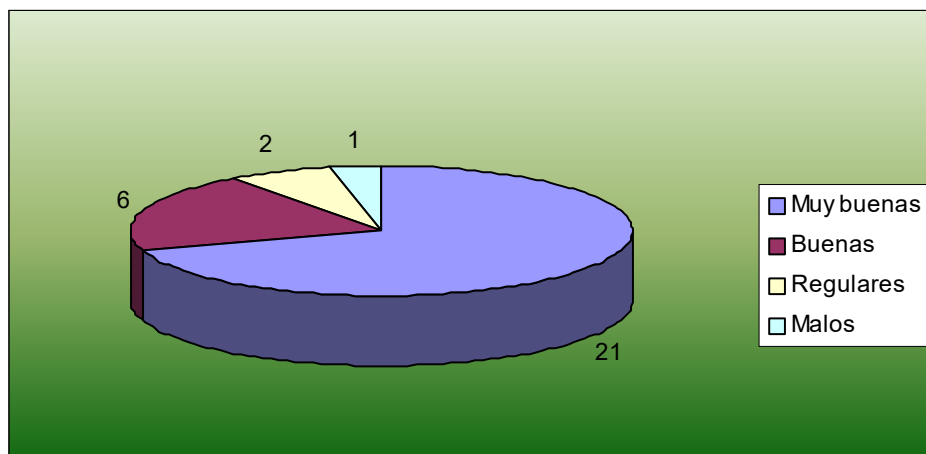
Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

La Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia, no posee un sede propia. Partiendo de este hecho la misma arrienda aulas de un Centro Educativo en la provincia de Heredia. Cabe aclarar que dichos recintos están acondicionados para albergar a estudiantes que oscilan entre los 6 años y 13 años aproximadamente según el grado académico que cursen en primaria. Por tanto no están acondicionadas para poder recibir a personas adultas que optan por un título universitario. Es importante recordar que el ambiente en donde se desenvuelven tanto nuestros clientes externos como internos debe ser el más apropiado cumpliendo hasta el más mínimo detalle con las expectativas de éstos, permitiendo así que tal motivación permita desenvolver las potencialidades y destrezas que a sano juicio los mismos puedan desarrollar.

El gráfico adscrito denota el criterio del investigador al mostrar que un 47 % de los entrevistados confirman la mala percepción que poseen para con las instalaciones donde se imparten lecciones. Un 20% de las unidades de información considera que las sede estructuralmente es de mala calidad, para que un 33 % considere que el lugar en donde se imparten lecciones a estudiantes universitarios esté entre regular y muy bueno.

Por lo anteriormente expuesto, las instalaciones donde se imparte la carrera de Enseñanza General Básica de la Universidad Internacional San Isidro Labrador deberá ser tratado en el Plan de Mejoramiento que confeccione el Investigador, ya que el porcentaje de insatisfacción que denotan las unidades entrevistadas es bastante considerable.

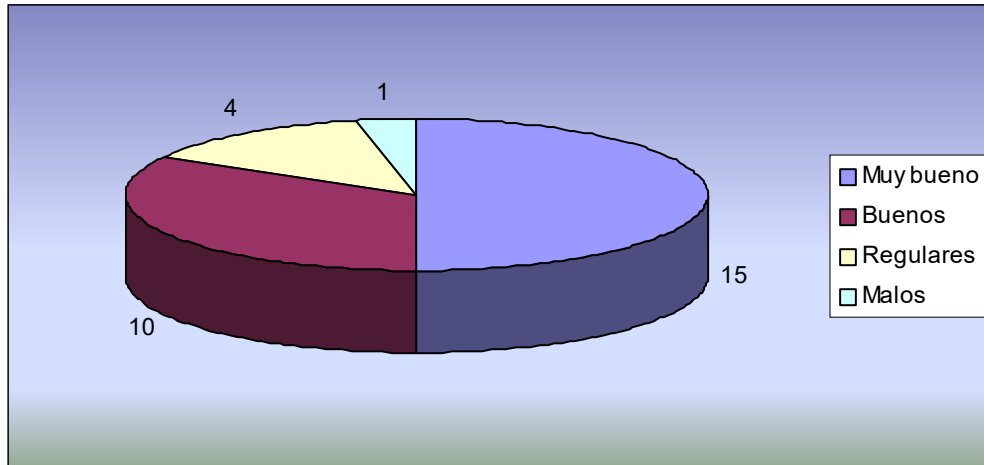
GRÁFICO 11
PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SECRETARÍA DE LA
UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

El 90% de los estudiantes de la carrera de Enseñanza General Básica coinciden en que los servicios de secretaría son de buena calidad. Esto permite tener una visión de la rapidez con que llevan a cabo los trámites administrativos, entrega y recibo de documentos, constancias de estudios, certificaciones entre otros. El otro 10% de los entrevistados considera que el servicio es regular o malo, lo que sirve como base para diagnosticar que en algún momento determinado, han tenido una experiencia no grata en cuanto al servicio de secretaría se refiere.

GRÁFICO 12
PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DE CÓMPUTO DE LA
UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003

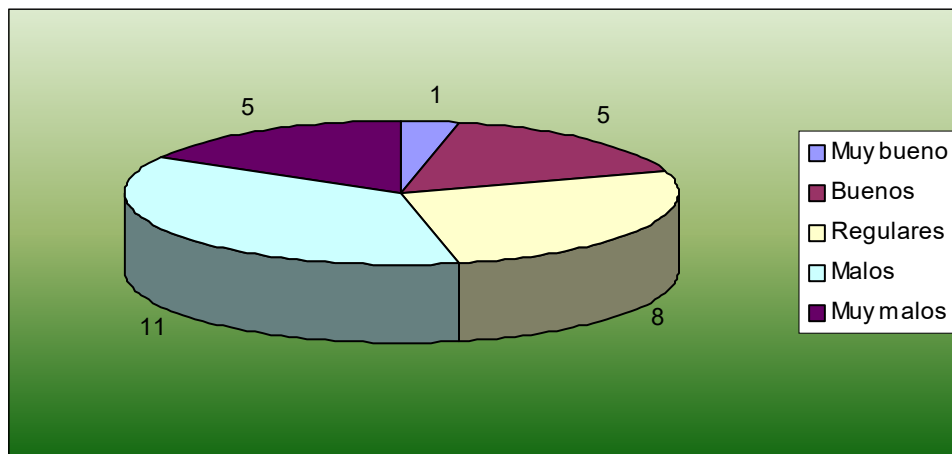


Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

En lo que respecta a la percepción que se tiene del equipo de cómputo que se le facilita al estudiantado un 83%, consideran que es de buena calidad y están conformes con el mismo, para tener un 17% de individuos que presentan disconformidad en parte en su totalidad con el “hardware” y “software” que posee el Centro de Enseñanza.

Se debe tomar en cuenta esta variable a la hora de llevar a cabo el plan de mejoramiento dirigido a la Directiva de la UISIL, ya que si bien es cierto el número de unidades de información que están conformes con el equipo que se les brinda en la carrera es altamente satisfactorio, no podemos olvidar que el valor agregado que una empresa brinda a sus clientes por la compra de un bien o servicio, es lo que hace la diferencia de que un individuo siga adquiriendo los servicios que brindamos o que se vaya a adquirirlos a la competencia.

GRÁFICO 13
PERCEPCIÓN DEL EQUIPO AUDIOVISUAL DE LA
UISIL SEDE HEREDIA
AÑO 2003

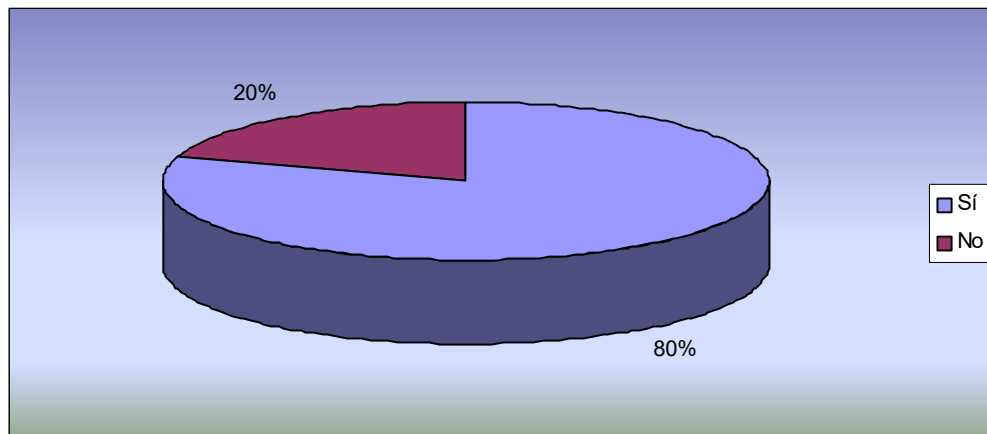


Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

Con anterioridad se expone la importancia que tiene el brindar valor agregado a la empresa o compañía que se pretende mantener en el mercado competitivo por largo tiempo. Como lo demuestra el gráfico anterior, el equipo audiovisual es una de las grandes debilidades que posee esta universidad ya que no se ha invertido en equipo de alta tecnología acorde a las necesidades de los educandos y educadores, que permita brindar una herramienta para que los usuarios puedan realizar sus trabajos de la mejor manera. Dicho equipo posee un 20% de aceptación, lo que genera un sentimiento de gran insatisfacción entre los restantes entrevistados.

Definitivamente el aspecto en mención, deberá ser retomado con prioridad a la hora de brindar las recomendaciones a la empresa UISIL, debido a que una entidad con pocos recursos audiovisuales siendo un centro de transmisión de conocimientos, debilita grandemente la credibilidad de los consumidores para con el Centro y además pone en tela de juicio la calidad de la misma.

GRÁFICO 14
PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ACTUALIDAD EN LA
UISIL SEDE HEREDIA

AÑO 2003

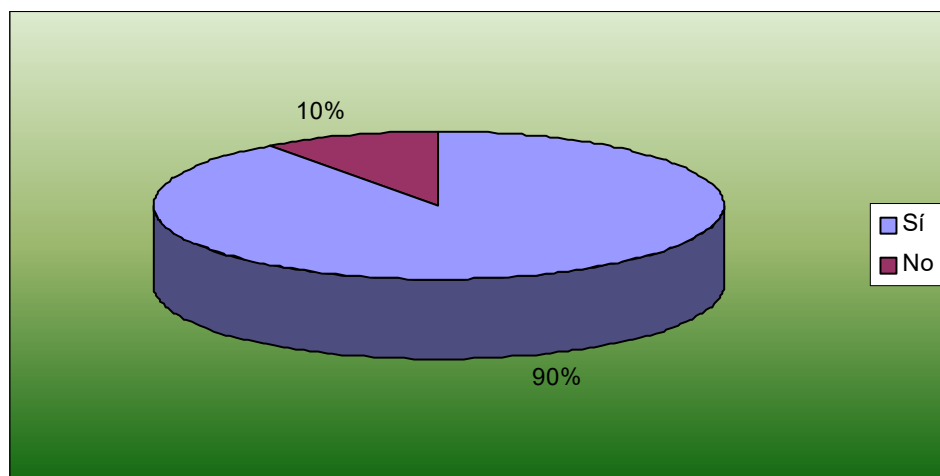
Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

El porcentaje de estudiantes que laboran y estudian es de un 80%, el que es bastante considerable, esto indica que 24 individuos de cada 30, pasan su tiempo diurno laborando.

Esto puede ser una ventaja competitiva de diferenciación con respecto a otras universidades, ya que los horarios están acondicionados para que personas que por una u otra razón desean enriquecer su acervo cultural y de conocimiento, puedan instruirse bajo el régimen de la educación nocturna y exista de esta manera una oportunidad de estudio para aquellas personas que por obligaciones no puedan dejar de trabajar y dedicarse solamente al estudio.

Como aspecto positivo se le debe brindar realce a esta característica que poseen los clientes, se debe incluir en la propuesta de mejoramiento a la hora de recomendar cualquier tipo de campaña publicitaria.

GRÁFICO 15
CORDIALIDAD DE LOS PROFESORES DE LA UISIL
SEDE HEREDIA
AÑO 2003

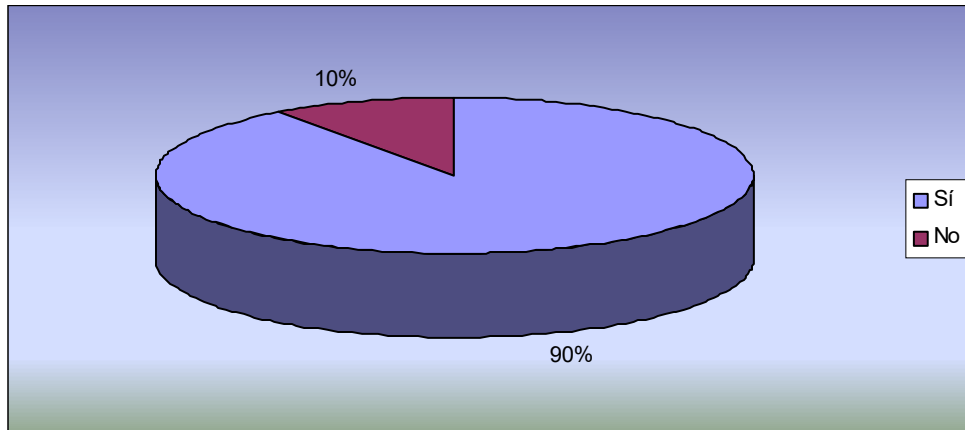


Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

La visión que poseen los clientes entrevistados en cuanto a la cordialidad de los funcionarios docentes que laboran en la Universidad Internacional San Isidro Labrador es aceptable. Por lo tanto, se debe mantener y acrecentar en la medida de las posibilidades esa comunicación fluida y la interacción ágil y cordial existente entre servidor y consumidor del servicio, para que se convierta en una de las fortalezas de la Universidad.

El poder posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa en donde sus empleados laboran bajo la visión del buen trato al cliente y las cordiales relaciones humanas, permite que los estudiantes realicen una publicidad gratuita al relatar a terceras personas sus experiencias y propiciar a la vez el acercamiento de nuevos estudiantes al centro de enseñanza.

GRÁFICO 16
EXISTEN PRECIOS JUSTOS EN LA UISIL
SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

Según distintos autores, existen tres diferencias competitivas que permiten a una empresa distinguir su producto o servicio de otras y que pueden generar un beneficio o atributo inclinando la voluntad del cliente hacia una marca y no a otra. Estas son: La segmentación, la diferenciación y el precio.

La Universidad Internacional San Isidro Labrador, utiliza el precio como una de sus armas para poder competir en un mercado tan saturado como lo es el del sector Educación. Esta estrategia se ve reflejada en la percepción que tiene el cliente externo según el gráfico anterior en donde un 90% de las unidades de información encuestadas concuerdan que el precio que pagan por asignatura es justo.

Si bien es cierto que en Heredia existen más de cinco universidades que imparten la Carrera de Enseñanza General Básica como lo son: la Universidad Nacional, que es una entidad pública de renombre en dicha provincia y que acapara gran porcentaje del mercado

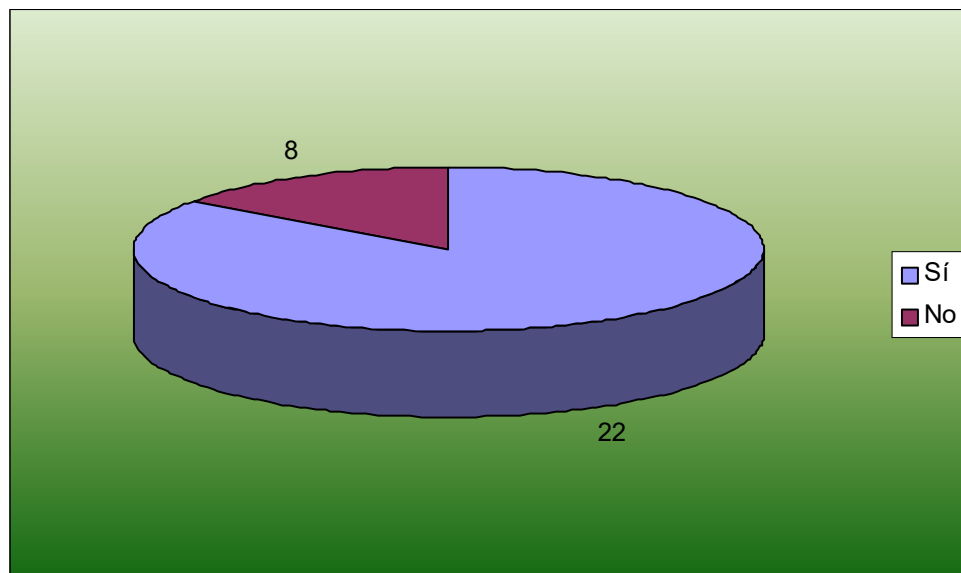
real, se encuentra a su vez universidades privadas como: la Universidad Interamericana, la Universidad Hispanoamericana y la Universidad Americana, no todas están dirigidas al segmento de mercado al cual apuesta la UISIL (personas que trabajan de día y estudian en una jornada nocturna y cuyos ingresos no les permite acceder a los servicios que prestan estas otras universidades). Esto hace que no obstante, imparten la carrera de enseñanza general básica, no apuestan a la estrategia de precio, ya que la diferencia por materia entre éstas y la UISIL, varía hasta en 20 000 colones en algunos casos, si no su mercado meta son los estudiantes que buscan las carreras más lucrativas como medicina, derecho y psicología.

La situación descrita se desprende de lo manifestado por los encuestados quienes a su vez señalan enfáticamente y sin vacilación que la verdadera y única alternativa a los servicios que presta la UISIL, es la Universidad Nacional.

Por último ni siquiera , la Universidad Estatal a Distancia, por su modalidad de estudio a distancia y un programa extenso con tutorías vía telefónica, no presenta mayor interés el cliente de la UISIL.

En virtud de lo anterior, es por lo que la UISIL mantiene precios sumamente accesibles y competitivos para sus educandos, para así poder atraer un porcentaje considerable del mercado y retener a su actual segmento.

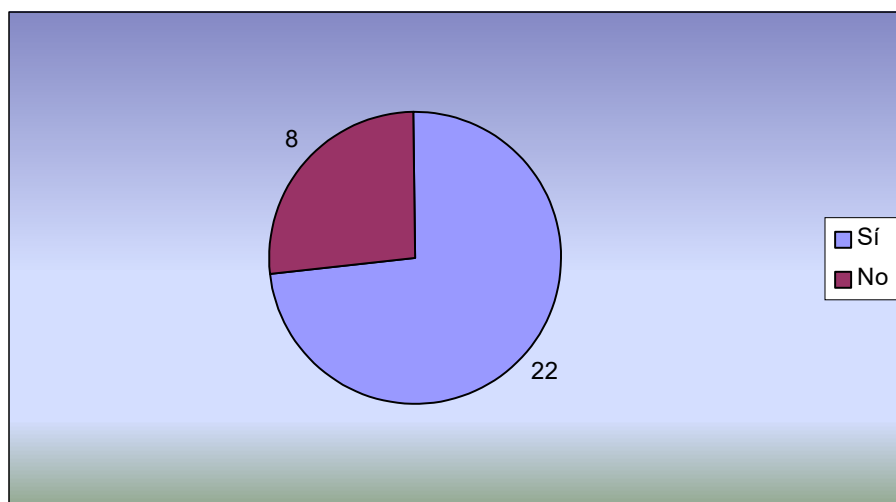
GRÁFICO 17
EXISTE SATISFACCIÓN CON LA UISIL
SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

Al ser una empresa que proyecta una matrícula por cuatrimestre baja, se debe considerar la información que arroja el gráfico anterior como importante. Si ocho de cada 30 personas que conforman la comunidad educativa de la UISIL, están disconformes con la universidad a nivel general, podría entonces generarse un efecto, en donde cada vez más y más educandos por distintos factores se encuentren en la brecha de la insatisfacción con el servicio recibido y opten por la posibilidad de formar parte de la comunidad educativa de otra universidad en la provincia de Heredia.

GRÁFICO 18
RECOMENDARÍA LA UISIL
SEDE HEREDIA
AÑO 2003



Fuente: Entrevista a estudiantes de la UISIL Heredia.

Las unidades de información opinan en un 73% que recomendarían a la Universidad Internacional San Isidro Labrador como un Centro de Enseñanza que cumple con sus expectativas a cabalidad para tener un 27% de los individuos que presentan cierto recelo por experiencias vividas o que en alguna manera están actualmente creando que el cliente no alcance el estado de confort con el servicio por el cual el consumidor está pagando.

A raíz de lo expuesto por las unidades de información y mediante el análisis de los gráficos anteriormente expresos, los que a la luz de la tabulación y el estudio de los datos se reconocen las deficiencias de la sede.

Se propone en el capítulo cuarto, un plan de mercadeo que permita corregir las deficiencias encontradas y pueda la empresa de esta manera tener a su disposición un recurso que tienda a fortalecer los puntos endebles que refleja la entidad.

El siguiente plan de mercadeo, expuesto en el capítulo cuarto, lleva intrínseca relación con el tercero, ya que el mismo responde a las necesidades que según los principales actores quienes son los estudiantes o clientes, son los aspectos que se deberán mejorar y que permitirán a la entidad prevalecer en el mercado brindando el servicio de educación en la provincia heredia.

CAPÍTULO IV

Propuesta a ejecutar para resolver o disminuir la deserción de los estudiantes de Enseñanza General Básica

PLAN DE MERCADEO

4.1 PRESENTACION DEL DOCUMENTO

4.1.1 Resumen ejecutivo:

Se ha denotado que la visión de la empresa es de corto plazo. Sin bien es cierto están invirtiendo en un negocio de pocos egresos y muchos ingresos, los mismos no tienen una percepción de expansión y posicionamiento agresivo, lo cual repercute en la solidez que los estudiantes esperan de un Centro de Enseñanza Superior. Esto proyecta una imagen meramente mercantilista poniendo la educación en un segundo plano.

La comunicación tanto horizontal como vertical es vital para el servicio adecuado, ya que son los docentes en última instancia los que tienen contacto con el cliente.

No se ha invertido apropiadamente en mercadear la institución como tal mediante publicidad en medios masivos o publicidad exterior, lo cual minimiza la posibilidad de dar a conocer la sede y por ende que se matriculen en ella.

Los dueños de esta empresa deben meditar sobre los objetivos que desean a futuro alcanzar, ya que esta no se lleva a la práctica debido a que su aversión al riesgo no les permite comprar nuevos activos.

Además la institución no ha invertido en el equipo necesario para que las clases se desarrollen de manera eficiente y moderna.

Es importante reforzar la comunicación bidireccional que permita una comunicación fluida entre los tres pilares del mercadeo de servicios a saber: cliente, compañía y empleados en donde las relaciones entre estos, permitan el beneficio mutuo.

Se considera importante a la hora de crear el presupuesto anual, aumentar considerablemente el rublo que se destina a publicidad y promoción, viendo esto no como un gasto sino como una inversión ya que ayuda a enfrentar la fuerte competencia de las universidades privadas en el país.

4.2 DIAGNÓSTICO: FODA

4.2.1 Entorno macro y micro de la institución:

La Universidad Internacional San Isidro Labrador, tiene en la actualidad un ámbito de acción nacional, a través de la estructura de Sedes regionales, entre ellas: San Isidro de el General, Sede Central, Sede San Vito de Coto Brus, Sede de Río Claro de Corredores, Sede de Buenos Aires de Puntarenas, Sede Quepos, Sede Heredia, Sede Grecia .

La sede Heredia, está ubicada en el Centro Educativo Cubujuquí en donde mediante el arrendamiento, utiliza el plantel en el período no lectivo de estudiantes de I y II ciclos así como los fines de semana cuando sea necesario.

A nivel macro se ve afectada por factores externos en el campo económico, político, social, demográfico, cuya fluctuación varía paralela al índice de inflación nacional; con un gran nivel de competencia de mercado impuesto por la existencia de 41 universidades privadas aprobadas por CONESUP, y 4 estatales esto al 2003.

A nivel micro, es preciso organizar el análisis FODA. Como primer intento, ya que se hace necesaria la participación de las dependencias y funcionarios administrativos y docentes de la Universidad.

ANÁLISIS FODA

4.2.2 Fortalezas internas clave:

- Satisfacción de la población estudiantil en cuanto a la comunicación existente entre ellos y los docentes.
- El programa de estudios cubre las expectativas de los estudiantes.
- Existe satisfacción de los clientes por el trato que reciben de los profesores.
- Se percibe equidad por parte de los clientes del precio que pagan por el servicio versus lo que reciben.

4.2.3 Debilidades internas clave:

- No existe una percepción positiva del ambiente laboral de la Universidad.
- Las Instalaciones físicas no satisfacen las necesidades del personal ni la de los clientes.
- No se cuenta con el suficiente equipo audiovisual para desarrollar las tareas eficientemente.
- Se consideran insuficientes los servicios que brinda la universidad.

4.2.4 Oportunidades externas clave:

- Crecimiento de la población que habita la provincia de Heredia.(oficina de estadística y censo).
- Aumento de la demanda en los servicios educativos por parte de los ciudadanos heredianos, esto por cuanto existe un mayor número de pobladores habitando la provincia.
- Apertura de centros de educación privada en primaria y secundaria lo que permite mayores fuentes de trabajo a educadores.
- Utiliza como ventaja competitiva de acuerdo con la tabla de aranceles de otras universidades que brindan sus servicios en la provincia de Heredia, la estrategia de precios por parte de la UISIL, los cuales son accesibles para los clientes reales y potenciales.

4.2.5 Amenazas externas clave:

- La oferta en la provincia de Heredia de universidades principalmente en el sector privado.
- Diversificación en el ofrecimiento por parte de las universidades de otras carreras.
- Inversión en publicidad e infraestructura de otros Centros de Enseñanza Superior públicos y privados.
- Comentarios de antiguos clientes insatisfechos.

Se puede concluir con el FODA, anteriormente escrito, que en el ámbito de las fortalezas la entidad debe hacer un esfuerzo por que estas ventajas o virtudes, prevalezcan ya que son aspectos positivos que los estudiantes y la fuerza laboral de la Institución han rescatado y por consiguiente deben de prevalecer o mejorarse si se pudiere.

Las debilidades, como factor interno negativo de la entidad, han sido tomadas con la preponderancia del caso al brindar en el plan de mercadeo las recomendaciones para eliminar dichas desventajas que no permiten brindar el servicio esperado por los clientes.

En lo referente a los factores externos como las oportunidades, en el plan de mercadeo se deberán de tomar en consideración ya que con ellas se podrían en dado caso, generar una ventaja competitiva que permitiere a la sede, prevalecer o aumentar su participación en el mercado.

Las amenazas como lo son: el aumento en la oferta, mayor inversión por parte de otras universidades que ofrecen la carrera de Educación, diversificación en ofrecimiento de carreras por parte de los competidores, son aspectos de suma relevancia que deberán tomarse en consideración a la hora de crear y ejecutar el plan de mercadeo ya que de estás amenazas, depende grandemente seguir brindando el servicio o no en la provincia de Heredia.

4.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

Para fundamentar los objetivos del Plan de Mercadeo, se toma como base el resultado del FODA, que se confeccionó anteriormente y que permite canalizar los esfuerzos del investigador hacia objetivos que permitan en el mediano plazo reducir la deserción de los estudiantes de la carrera de enseñanza general básica de la UISIL, sede Heredia y que promuevan el relance de la sede generando un mejor servicio a los estudiantes y por ende una mayor retribución de ingresos para los asociados.

4.3.1 Objetivo general

- Recomendar una propuesta estructural viable, que permita resolver o disminuir la deserción de los actuales educandos de la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad Internacional San Isidro Labrador de acuerdo a la información suministrada por las unidades entrevistadas.

Esto por cuanto la finalidad del investigador, es poder proveer un documento que sirva a los encargados de crear año a año las estrategias de competencia, crecimiento e inversión de la empresa que mediante un estudio previo (entrevistas a estudiantes de la carrera y cuerpo docente), se logró evidenciar la importancia de factores que se han dejado de lado y que los clientes actuales consideran son preponderantes al recibir un servicio de calidad.

Dichas carencias que se notan de acuerdo a las entrevistas realizadas, fueron tomadas como los factores que dan la guía a la hora de brindar las recomendaciones del caso y por consiguiente son los pilares que justifican el trabajo.

4.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar el servicio al cliente (bachillerato en enseñanza general básica).
- Determinar las debilidades y fortalezas del competidor directo de la UISIL, para identificar las ventajas competitivas de la Universidad que se utilizarán a la hora de crear su publicidad.
- Recomendar aquellos recursos que faciliten el proceso de la enseñanza y que satisfagan las expectativas y necesidades de los educandos (clientes).
- Dar recomendaciones sobre la campaña publicitaria a ejercer para mantener y atraer nuevos clientes a la universidad.

Los anteriores objetivos específicos, promueven las necesidades directas vislumbradas a la hora de llevar a cabo las entrevistas estructuradas como preguntas cerradas a un número representativo de estudiantes y profesores o muestra aleatoria que brindó la información, concentrada en el FODA y que se plasma por medio de objetivos; que mediante las recomendaciones que se brindaron se puedan alcanzar en el mediano plazo y que permitan lograr la disminución o eliminación de la deserción de los actuales estudiantes de la carrera de enseñanza general básica, específicamente.

El plan de mercadeo que se presenta, es la recomendación que brinda el investigador con el fin ya antes descrito, las variaciones que existan al mismo, dependerán de la visión que posean los administradores de dicha entidad. En todo momento se buscará el bienestar del cliente y la satisfacción que derive del servicio que recibe, ya que de ello depende su lealtad al centro de enseñanza superior.

4.4 La importancia de la satisfacción laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores, por los siguientes motivos:

- De acuerdo con literatura en materia de administración de personal, existen una relación directa entre la insatisfacción de los trabajadores y su regular asistencia al trabajo.
- Además, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales.
- Es más probable, que los empleados satisfechos sean mejores ciudadanos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Es un hecho observable, que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un

grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes.

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación Organización-Trabajador conforman un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La medición de la satisfacción laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y los factores que aportan a la satisfacción en general.

A raíz de los resultados obtenidos mediante la aplicación del sondeo dirigido al cuerpo docente, se observa que la relación existente entre los profesores y la coordinadora fue descrita como deficiente.

De manera conjunta los clientes internos respondieron que no existe una comunicación ágil entre el cuerpo docente de la sede. Como es sabido la comunicación horizontal es de vital preponderancia, ya que permite que los empleados de la organización compartan experiencias e inquietudes que beneficien a la entidad, en resumen se puede decir que existe problemas de relaciones humanas en la Institución en cuestión.

Con el fin de optimizar la comunicación de tipo horizontal y vertical, así como mejorar el ambiente laboral general, se recomienda:

- Realizar consejos de profesores de forma periódica que permita a los docentes compartir experiencias, inquietudes e ideas que enriquezcan tanto su conocimiento como le de valor agregado a la empresa.

- Así mismo se recomienda organizar actividades de tipo social que favorezcan la convivencia entre los docentes por ejemplo: eventos familiares los fines de semana.
- Realizar reuniones periódicas individuales que permitan fortalecer la relación existente entre subalterno y el jefe inmediato. De esta forma se puede dar un seguimiento a las expectativas y necesidades que presenta el cliente interno.
- Una vez ejecutadas las sesiones periódicas con los trabajadores, se debe dar a conocer los resultados a nivel gerencial y de mandos medios (jefes y supervisores) de tal manera que aprecien los resultados para posibles decisiones o cambios que se puedan realizar.
- Confeccionar un informe sobre los hallazgos encontrados y conclusiones de tal forma que los clientes de la organización puedan apreciar los resultados obtenidos, y observar la importancia que la empresa otorga a su recurso humano, es decir, los trabajadores.
- Realizar una encuesta de clima organizacional entre el recurso humano (RR HH), que permita determinar el estilo de supervisión impartido en la organización, así como los mecanismos que utilizan para el manejo de personal (retroalimentación, refuerzos, etc) .
- Darle seguimiento al clima organizacional mediante la entrevista estructurada e individual.

- Realizar charlas de capacitación a los jefes y supervisores para proporcionar información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva, que les sirvan de estrategias para un mejor manejo de su personal.
- Con el fin de mejorar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del cuerpo docente, se deben organizar cursos de capacitación de pedagogía con el fin de mejorar la forma en que éstos imparten las lecciones a los alumnos donde realizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.5 Análisis del principal competidor de la UISIL

Se debe analizar al principal competidor de la UISIL, quien es en dado caso la entidad que podría de acuerdo a sus características acaparar un mayor segmento del mercado al cual se dirige la entidad, así como brindar las ventajas competitivas que interesen a los clientes del servicio. Durante el análisis de la entidad, se explica el porqué el principal competidor es la Universidad Nacional (UNA).

TABLA 3

CARACTERÍSTICAS DEL PRINCIPAL COMPETIDOR
DE LA UISIL SEDE HEREDIA AÑO 2003

CARACTERÍSTICAS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA	UISIL
Carrera	Enseñanza General Básica.	Enseñanza General Básica.
Tipo de Universidad	Pública	Privada
Año de creación	1973	1997(sede Heredia)
# de cursos	87	40
Modalidad	Semestral	cuatrimestral
Precio por curso	11 000 colones	20 000 colones
Horarios	Variados principalmente diurno	6:00 p.m a 10:00 p.m
Ubicación geográfica	Costado Norte de Burger King en Heredia	Escuela Cubujuquí, 800mts oeste de la estación de bomberos en Heredia
Acreditación	NO	NO
Publicidad	Medios de comunicación masiva	Brochures, carpetas, rótulo.
Estrategia de mercadeo	Por diferenciación	Por precio

La UNA, quien es el Centro de Enseñanza Superior considerado a nivel nacional como uno de los precursores de la Educación Costarricense,(recordemos que antes de ser elevada a rango de universidad, esta Institución era la Normal Superior que preparaba a todos los educadores del país), lo que le heredó el posicionamiento en la mente de los consumidores como una entidad de prestigio y solidez en la formación de docentes, dejando en segundo plano el sentido comercial.

Como se puede analizar en el cuadro anterior, la UISIL, por sus características de tipo privada recientemente instalada en la provincia de Heredia, brinda el servicio a su población, con la intención de abarcar toda su extensión, sin dejar de lado la búsqueda de rentabilidad a sus inversionistas.

Para la UISIL es importante valorar el llevar a cabo publicidad, para así dar a conocer y motivar a tanto clientes potenciales como reales aspectos tales como:

- El número de cursos entre la UISIL y la UNA es bastante marcado, lo que induce a que cualquier individuo que desee optar por el título de Bachiller de Educación General Básica en I y II ciclo en un menor tiempo, opte por la UISIL.
- El tiempo por curso, se acrecienta en la UNA ya que de modalidad semestral a cuatrimestral existe una diferencia en el factor tiempo que puede beneficiar grandemente a la UISIL, si mediante la estrategia de diferenciación marca esta ventaja competitiva en la publicidad dirigida al consumidor.
- Si bien es cierto, el horario de los educadores costarricenses es flexible, lo que permite a los mismos estudiar y trabajar en jornadas diurnas, tal y como lo ofrece la UNA, las características del segmento de mercado al que la UISIL quiere llegar son aquellos individuos que trabajan (esto se deduce por el horario de trabajo de la sede). Por lo anterior, se debe también hacer hincapié a la hora de pautar, las comodidades de estudiar en una sede que preste servicios en una jornada nocturna.
- Al presentar la característica de no ser acreditadas las Universidades en nuestro país, se debe enfatizar en el consumidor que la persona que obtenga un título en la UISIL u otorgado por la UNA, tendrá exactamente las mismas posibilidades de laborar en el sector educativo público, ya que al concursar las plazas vacantes del Ministerio de Educación Pública ante Servicio Civil, el puntaje de ambos títulos es el mismo, así que el cliente de la UNA tuvo que pasar por un número de cursos

mayor y un lapso de tiempo prolongado, para obtener un título que tiene el mismo valor de puntaje a la hora de competir con otros que provengan de la UISIL.

- El principal competidor tiene la ventaja ante la UISIL, de contar con una publicidad no pagada que se refuerza con una publicidad institucional, es decir lo que respalda las diferentes carreras de la UNA, es su trayectoria y su imagen, además de ser motivo de noticia, que no será así para la UISIL. la universidad en estudio que solamente mediante “brochures”, carpetas y un rótulo que tiene adherido a la entrada principal de la infraestructura que alberga al Centro de Enseñanza publicita el servicio que presta. Por tanto se deberá ante todo crear en el presupuesto anual de la sede, un rublo específico destinado a la publicidad ya que la inversión que hacen en carpetas y “brochures”, llega solamente a los consumidores que se presentan en la sede y no a nuevos consumidores que podrían estar interesados si se les presentan los beneficios que brinda la entidad.

4.6 Publicidad y Promoción:

La empresa no ha creado una cultura de inversión en el área publicitaria y promocional, ya que en su presupuesto anual no se le asigna un monto significativo (50 000 colones por cuatrimestre), de manera que le permita mercadear de la mejor manera la Universidad. Se recomienda que este presupuesto se incremente en un 100% (ya que el monto actual es muy bajo para cubrir gastos de pauta), el cual deberá ser asignado a publicidad en medios de impreso locales y radiales. El presupuesto anual para el próximo año, deberá establecerse con base en un porcentaje de los ingresos dependiendo de las aspiraciones que tengan los inversionistas en cuanto a la cobertura del segmento del mercado y del crecimiento que quieran imprimirle a la sede.

El primer paso deberá ser aprobar por parte del Concejo de la Universidad el presupuesto ordinario anual y el rublo específico de publicidad y promoción para la sede de Heredia .

Una vez aprobado dicho presupuesto, se pueden recomendar como medios de inversión las siguientes propuestas para llegar a consumidores reales y potenciales.

- En primer lugar la Universidad podría aprovechar ferias como Expo carrera (feria que conglomerada a distintas universidades), ya que aquí acude un gran porcentaje de su mercado meta. Los costos de participar en una actividad de esta índole son relativamente bajos con respecto al número de estudiantes que podrían matricular una vez que conozcan de la Universidad.
- Se puede cotizar con emisoras de radio juveniles pautas de 30 segundos, en donde se promocionen descuentos, con el fin de posicionar la Institución dando a conocer las características de la universidad a la población herediana.

TABLA 4

EMISORAS JUVENILES QUE SE RECOMIENDAN PARA ANUNCIAR A LA UISIL SEDE HEREDIA AÑO 2003-2004

EMISORA	TELEFONO
VOX	905233-20-18
SABROSA	224-56-52
103	259-75-75
RADIO UNO	224-01-01
RADIO DOS	224-72-72
PUNTARENAS	253-96-96

- Debido a que la publicidad masiva es costosa, se puede realizar publicidad exterior mediante el uso de vallas publicitarias. Se recomienda a la Universidad ubicar la valla en un punto estratégico como en la entrada principal a Heredia.

Se sugiere la presente cotización de la empresa Panorama que se especializa en vallas exteriores, por su accesibilidad y bajo costo en comparación a otras empresas.

TABLA 5

COTIZACIÓN DE LA EMPRESA PANORAMA ESPECIALIZADA EN VALLAS EXTERIORES PARA LA UISIL SEDE HEREDIA AÑO 2003-2004

Circuito Panorama de vallas 3.60 x 7.50 metros todos los diseños que desee

Meses	Cambios	Pauta	Pintadas	Producción
12	0	\$3.150,00	\$3.150,00	\$432,00

adicional de vinilo.

Con dicha valla se daría a conocer a la universidad promocionando de esta manera la marca.

- Debido a que muchos de los estudiantes tienen dificultades económicas se puede crear un programa de becas para exonerar a los estudiantes más destacados de bajos recursos de un porcentaje de pago de las materias que cursan, cuyo objetivo es posicionar en la mente del estudiante el deseo de ayudarlo a prepararse tanto en el ámbito personal como curricular.

- Al finalizar el presente curso lectivo, se sugiere mediante la adquisición de la base de datos de los educandos de los colegios aledaños a la Universidad suministrar mediante el mercadeo directo sobres con información referente a la Universidad y las carreras que se ofrecen.
- Además de manera personalizada, se puede solicitar a los actuales estudiantes mediante un buzón de sugerencias, brindar recomendaciones que permitan mejorar el servicio que se les proporciona.
- Prestar un servicio de calidad estimula la publicidad de boca en boca y le ayuda a atraer más clientes nuevos, les produce mayor satisfacción a los actuales clientes y les proporciona un ambiente de trabajo más satisfactorio y equitativo al personal en general.

Todo lo anterior, obedece a una serie de recomendaciones que con la experiencia en el área de mercadeo se considera podrán en el mediano plazo contrarrestar las debilidades que presenta en la actualidad la UISIL, siempre que el deseo de los encargados (as), de dar las directrices en la entidad lo permitan o autoricen.

4.7 Infraestructura

Una debilidad de la UISIL es la percepción que los alumnos y profesores de la institución tienen de las instalaciones. Lo anterior debido a que arriendan el edificio de una escuela pública.

El arrendamiento de escuelas públicas en horas nocturnas para impartir las lecciones como universidad privada, ha sido una de las razones por las que el negocio ha sido tan rentable. Sin embargo, la universidad debería iniciar planes de inversión en la construcción de edificios propios, que de una manera indirecta, le den al consumidor una idea de confiabilidad y solidez.

En el tanto las lecciones se sigan impartiendo en una escuela, la universidad podría darle un mantenimiento preferencial a las aulas que utilizan sus estudiantes. La institución puede invertir en pintura, pizarras blancas, además de adquirir un inmobiliario acorde a las necesidades físicas del tipo de cliente que se posee (personas adultas), para tratar de diferenciar sus aulas con respecto al resto del Centro Educativo Primario.

4.8 Equipo audiovisual

Referente a la pregunta sobre la satisfacción obtenida del equipo con el que cuenta la sede, los docentes y estudiantes, respondieron negativamente, demostrando que dicho material audiovisual no satisface las expectativas.

Se sugiere invertir en al menos cinco laptops con su respectivo proyector que permita al docente impartir su clase de forma más planificada. (esto de acuerdo a la cantidad de grupos que actualmente se encuentran recibiendo lecciones en la UISIL.

Se recomienda adquirir un televisor y un VHS, con el fin de que los profesores puedan enriquecer sus clases mediante este equipo audiovisual.

El presente Plan de Mercadeo, es una recomendación que de acuerdo con un análisis del entorno interno y externo de la empresa, se ha podido constatar.

Los dueños de la empresa deben tener presente, que para poder mantener y expandir su compañía, deberán invertir, mentalizándose que en ningún momento se deberá ver como gasto o pérdida el destinar dinero de su presupuesto para publicidad, comprar equipo audio visual, realizar cursos de capacitación a su profesores, organizar convivencias entre los mismos, mejorar considerablemente los recintos de trabajo y estudio de sus empleados y clientes, ya que la inversión es redituable y los frutos de la misma se podrán cuantificar en flujo de efectivo en un período cercano, consecuentemente mejorando la rentabilidad de los socios o accionistas.

Las principales limitaciones de este trabajo han sido: el no poder obtener por motivos de política institucional datos referentes a estudiantes de años pasados que desertaron de la universidad y por esa razón el sondeo se tuvo que realizar con estudiantes de la carrera de enseñanza general básica que cursan la misma en la actualidad.

Aunado a lo anterior, se recomienda a la UISIL, mediante entrevistas a una muestra aleatoria de estudiantes de distintas carreras, valorar el nombre de la universidad y lo que perciben del mismo, ya que esto influye directamente en la percepción que tienen las personas que por primera vez conocen de la entidad. Esta actividad la deberá organizar la sede central de Pérez Zeledón, ya que por tener sedes en distintas áreas del país, podrán entrevistar a estudiantes de las mismas y obtener un resultado más fiable.

4.9 Conclusiones y Recomendaciones

Se puede concluir del trabajo realizado en la UISIL sede Heredia, por parte del investigador, que la visión mercantilista de los socios de la entidad, enmarca el objetivo primordial de la empresa aunque en los escritos por la empresa esté plasmado otra cosa, lo cierto es que no existen de manera clara y específica lo que se desea por parte de los colaboradores de la entidad en aspectos como la permanencia, crecimiento en la participación del mercado no existiendo planificación en cuanto a publicitar la marca dando a conocer las bondades o virtudes que puede ofrecer a tanto clientes reales como potenciales.

Al llevar a cabo el trabajo investigativo, se denota una falta de atención en cuanto a las relaciones interpersonales para con los trabajadores de la empresa, así como entre ellos. Lo que hace pensar en talleres para interrelacionar a la fuerza laboral no viendo a estos como simples instrumentos de transmisión de conocimiento a los estudiante, sino como seres humanos con necesidades de aceptación y de interactuar entre profesionales lo que permita en enriquecimiento de conocimientos así como del crecimiento de una fuerza laboral consolidada y estable.

El hecho de que la empresa tenga fines de lucro, no indica que la inversión deba ser ínfima en aspectos como la infraestructura que de una manera indirecta vende la imagen de una empresa consolidada y con estabilidad financiera que pueda estar en el mercado durante un tiempo ilimitado. Mientras que si lo que se hace es rentar un espacio a una escuela pública como lo es en este caso, la visión de estar interesados en dar valor agregado a los estudiantes se esfuma ya que las condiciones de infraestructura tal y como las entrevistas a tanto profesores como estudiantes lo exponen, no satisfacen ni cumplen con lo requerido de manera mínima. Se recomienda para este punto tal y como se expuso en páginas anteriores el invertir en el mejoramiento de las aulas que se rentan en dicho centro educativo que permitan un ambiente más acogedor y por ende un lugar acondicionado para albergar a estudiantes universitarios y no escolares. Esto mientras mediante un estudio de factibilidad reconocen si es rentable o no construir una sede de la UISIL en Heredia.

La inversión no solamente en infraestructura es importante, sino que para este caso la misma en equipo audiovisual se requiere y de manera inmediata ya que si se desea formar profesionales competitivos y a la vanguardia en la utilización de recursos tecnológicos, la presencia imprescindible de computadoras, proyectores, material didáctico como cartulinas, entre otros, es eminente ya que son las principales herramientas que utiliza un maestro a la hora que se esté desarrollando en un salón de clase y que la única manera de adquirir y mejorar su técnica en la confección de material y currículo es practicando en la universidad haciendo necesaria la facilitación de dichos recursos didácticos y audiovisuales.

Una vez que se hayan podido mejorar los aspectos antes descritos, y se tenga la posibilidad de presentar a los clientes mejores condiciones para recibir sus clases, se deberá invertir en publicidad y promoción tal y como se ha descrito con anterioridad. Este factor se hace vital ya que con el crecimiento de la oferta en el sector de centros de enseñanza superior privados la necesidades de cimentar la sede de la UISIL en Heredia, mostrando sus ventajas se hace cada vez más necesaria. Los competidores de este sector son muy agresivos brindando oportunidades a los estudiantes que hacen optar por una u otra

universidad, así que dependiendo como se mercadee la sede esta podrá o no prevalecer en el mercado.

Cabe recalcar que se cita la palabra inversión y no gasto, proponiendo un crecimiento considerable en este rublo en el presupuesto anual que ostenta la sede. Por consiguiente se debe buscar medios de comunicación locales que permitan de una manera focalizada, llegar a los clientes de la provincia herediana quienes en dado caso son el mercado meta del centro de enseñanza invierto en estos.

En lo que respecta a la valla publicitaria, esta al colocarse en la entrada principal de Heredia permitirá de una manera económica, dar a conocer las oportunidades que brinda la universidad en la carrera de enseñanza general básica, así como datos de localización, teléfono, correo electrónico que permitan a los interesados comunicarse con la sede.

La publicidad directa que se pueda realizar en colegios mediante la base de datos que posee la Dirección Regional de Heredia, podrá ser utilizada para llegar a los centros de enseñanza secundaria en donde se pueda presentar la información a los interesados e interesadas de la carrera de enseñanza general básica.

Todo lo anteriormente expuesto está sujeto claramente a la disponibilidad presupuestaria que posea la universidad, así como las políticas internas de la misma, en el entendido de que si existe el deseo de prevalecer en el mercado durante largo tiempo y aumentar la participación en el mismo, específicamente en el área de Heredia, la inversión es imprescindible, lo que permite dar mayor estabilidad a los actuales estudiantes, así como dar a conocer las ventajas competitivas que brinda la empresa con respecto a sus competidores que logren atraer a nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, M, Arroyo, J y Herrera, M (1994). *Escuela de Administración de Negocios y la prestación de servicios* Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios (marco teórico).
- Aguilar, A. (2001). *Líderes para el siglo XXI* (edic rev) México: Editorial McGrawHill. (p. 23)
- Arens, W. (2000). *Publicidad* (7° ed) México: Editorial McGrawHill. (pp.111,116,117,119,123)
- Barrera, J. (2002). *El proyecto de investigación holística* (20° ed) Colombia: Editorial Magisterio. (pp. 20,87,103)
- Cedeño, A. (1998). *Administración de la empresa* (sin número de edición) San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia. (p. 162)
- Davis, K, Newstron, J, (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10° ed) Estados Unidos: Editorial McGrawHill. (p. 131)
- Druker, P. (1991). *Dirección de instituciones sin fines de lucro* (1°ed) México: Editorial El Ateneo. (p. 2)
- Gutiérrez, M. (2001). *Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad* (2°ed) México: Editorial Limusa. (p. 194)
- Hodgetts, R, Altman, S, (1991). *Comportamiento en las organizaciones* (2° ed) Estados Unidos: Editorial McGrawHill. (p. 125)
- Jiménez, I. (1999). *Plan estratégico de comercialización de servicios y productos de información para la Biblioteca de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional, dirigido a universidades privadas de Pérez Zeledón* Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios. (marco teórico).
- Kotabe,M, Helsen K, (2001). *Marketing Global Marketing* (1° ed) México: Editorial Limusa. (pp. 447,481)
- Kotler, P. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia* (2° ed) México: Editorial Prentice-Hall. (p. 4)
- La Biblia. (1998). (edic.rev.). Brasil: Sociedades Bíblicas Unidas. (Proverbios 8:10-11)

- Lamb, C, Hair, J, McDaniel, C. (1998) *Marketing* (4° edición) México: Editorial: International Thomson Editores S.A. (pp.24,40,41,297,460)
- Leonard L, B. y Parasuraman, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicios* (sin número de edición) Colombia: Editorial Norma S.A. (pp. 5-6)
- Nuestra Constitución Política. (1993). Costa Rica: Editorial Lehmann. (Título VII)
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional* (6° ed.). USA: San Diego State University. (pp 3,8,173,341,497)
- Sánchez, G. (1993). *Aspectos fundamentales en el marketing de servicios* (sin número de edición). Colombia: Editorial Norma S.A.(capítulo 1)

ANEXO METODOLÓGICO

El primer objetivo es el fundamentar teóricamente la comercialización de servicios brindados en la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia y su calidad en el contexto histórico de la Administración de los dos últimos años.

Este establece las bases teóricas, utilizando una investigación de tipo descriptiva de los diferentes conceptos sobre comportamiento y clima organizacional, comunicación en la organización, valores organizacionales, la estructura organizacional, mezcla de mercadeo, estrategia, mercadotecnia, necesidades a satisfacer, fuerza laboral, demanda, satisfacción del cliente.

El método a utilizar será de tipo documental, porque se revisarán distintas teorías sobre los términos antes mencionados, así como sus elementos y posibles implicaciones del trabajo de campo para conformar de esta manera, la plataforma de información que permita al investigador fundamentar teóricamente el trabajo.

La técnica a utilizar será la recopilación documental, en la revisión y síntesis de los temas del marco teórico y su aplicabilidad en el ámbito tanto de la administración como tal, así como la estrategia mercadológica de la UISIL.

Como instrumento se realizará la síntesis de los temas expuestos en el marco teórico, que fundamente lo que se ha de investigar. El formato para realizarla se presenta en el anexo N. 1.

Las fuentes utilizadas básicamente serán libros, así como tesis que se refieran a los términos antes mencionados.

Los indicadores serán la concretización de los términos propuestos en el marco teórico, tales como mezcla de mercadeo, estrategia, mercadotecnia, necesidades a satisfacer, fuerza laboral, demanda, satisfacción del cliente, el trabajo de campo, entre otros.

El segundo objetivo a tratar busca ubicar en el contexto histórico, social y legal a la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia, mediante la recopilación de información en fuentes secundarias que faciliten el proceso investigativo y de una noción de la formación de la empresa.

Se basa en el tipo de investigación exploratoria, al indagar acerca de aspectos históricos, sociales y legales del funcionamiento de la empresa.

Utilizando un método inductivo se explora sobre la información referente a los aspectos supracitados.

La técnica será la entrevista dirigida, mediante la cual se recolectan datos, que permitan conocer sobre la conformación de la empresa.

Entre los instrumentos, está la estructuración documental de la entrevista a aplicar, que ayude al investigador a recopilar datos y cumplir con tal objetivo, cuyo respectivo ejemplar se incluye en el anexo N.2.

En cuanto a los indicadores, se realiza el análisis de la entrevista mediante un cuestionario para depurar y obtener tanto la información descriptiva de la empresa, así como la realidad imperante en el campo mercadológico que vivencia la Universidad.

Las fuentes primarias serán la fuerza de trabajo de la Universidad (Rector, Coordinadora de la sede de Heredia) y su experiencia, así como la documentación que se brinde al investigador.

En el tercer objetivo el cual es obtener información, tanto de fuentes primarias como secundarias, referente a los estudiantes que cursan en los dos últimos años la carrera de Enseñanza General Básica en la UISIL, para formular una base de datos que permita identificar las posibles causas de la deserción.

Se utilizará la investigación exploratoria al recolectar información de los estudiantes que cursan la carrera de Enseñanza General Básica en los dos últimos años en la UISIL y de los empleados que laboran en la actualidad en la empresa.

El método de síntesis será el utilizado para la recolección de información que brindará al investigador la base al estructurar una plataforma de investigación sólida y funcional en el trabajo a realizar.

En cuanto a la técnica se realizará la encuesta con cuestionario que se apliquen a las unidades de información (estudiantes de la universidad que cursan en los dos últimos años la carrera de Enseñanza General Básica y los empleados que laboran actualmente).

El instrumento a utilizar será aplicado a los estudiantes y empleados, que permitan brindar aspectos percibidos por tales individuos mientras cursan la carrera de educación en la Institución. El respectivo ejemplar se presenta en el anexo N. 3 y N.5.

Entre los indicadores estará la síntesis de la información y planteamiento del problema en aspectos tales como: motivos de deserción, calidad de servicio percibido, continuidad de los estudios, motivación entre otros.

Las fuentes serán las personas entrevistadas, estudiantes de la UISIL (30 personas seleccionadas aleatoriamente por el investigador), así como los actuales empleados (10 personas seleccionadas aleatoriamente por el investigador), que sirvan como muestra significativa para la obtención de datos fidedignos.

Para el cuarto objetivo, el cual es dar a la empresa, mediante la información obtenida por el trabajo de investigación, una propuesta mercadológica viable, que permita resolver o disminuir la deserción de los actuales educandos de la Carrera de Enseñanza General Básica en la Universidad Internacional San Isidro Labrador, se utilizará una investigación de tipo proyectiva en donde se proponen soluciones al problema detectado durante el estudio.

Mediante un método de tipo analítico, se valora y propone el investigador, un plan a seguir por la empresa, para disminuir la deserción estudiantil actual.

La técnica será la observación participante de las diferentes situaciones, procedimientos y acontecimientos que debe incorporar la propuesta a presentar por parte del investigador, a la compañía.

El instrumento será, la hoja de respuestas y tabulación de datos ordenando toda la información recopilada, similar a la presentada en el anexo N.4 y N. 6.

El indicador será la propuesta por parte del investigador, en términos de las recomendaciones que se consideren pertinentes a la hora de mejorar las carencias o debilidades que se encuentre en la empresa en estudio.

Como fuentes se proponen libros de mercadotecnia y trato al cliente, reglamento interno de la empresa, disposiciones del Consejo Superior de Educación (CONESUP) y la información obtenida en el desarrollo de los capítulos anteriores.

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo 1

Objetivo N. 1

Ejemplo de ficha a utilizar

Nombre del Libro: Publicidad.

Tema: Mezcla de Mercadeo.

Autor: Arens, W. (2000) (7° ed) México: Editorial McGrawHill.

Tipo: cita textual.

Páginas: 119.

Relaciones públicas:

“función administrativa que se centra en las relaciones y la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (el público) con el propósito de estrechar los lazos de amistad y cooperación. Su función primaria consiste en administrar la reputación de la compañía y contribuir a la aceptación de sus negocios por parte del público”.

Anexo 2
Objetivo N. 2

N. formulario _____

Instrumento N. 1

Entrevista aplicada al Rector, coordinadora de la sede Heredia, otros.

Indicaciones generales.

- El siguiente instrumento, tiene como objetivo el captar información referente a la empresa para la cual usted trabaja y su fuerza laboral.

Nombre _____ Cargo _____ Fecha de aplicación _____.

1. ¿Cómo nace la idea de conformar la Universidad Internacional San Isidro Labrador?

 _____.

2. ¿Está la UISIL, reconocida por el Consejo Superior de Educación? ¿desde que año? _____.

3. ¿Cuántas sedes posee la Universidad en la actualidad y en qué lugares se encuentran localizadas?

_____.

4. ¿Quiénes son los accionistas de la compañía?

_____, _____,
 _____,
 _____.

5. ¿Qué carreras se imparten en la UISIL?

_____, _____,
 _____.

6. ¿Cuántos estudiantes posee en la actualidad la UISIL en la Carrera de Enseñanza General Básica?

_____.

7. ¿Las instalaciones en donde trabajan en la actualidad son propias o alquiladas?

_____.

8. ¿Cada cuánto realizan reuniones la fuerza laboral para evaluar el avance de la compañía?

_____.

9. ¿Qué medidas se toman una vez que se llegan a las conclusiones en tales reuniones?

_____.

10. ¿Con qué periodicidad se visitan las sedes de la Universidad por parte de los asociados?

_____.

11. ¿Cuál es el perfil de profesor (a), que contratan para llevar a cabo la tarea de impartir lecciones?

_____.

12. ¿Cuál es el perfil del estudiante que desean egrese al mercado laboral a transmitir sus conocimientos?

_____.

13. ¿Han pensado abrir otras sedes en distintos lugares del país.

_____. ¿En dónde?

14. Antes de instaurar la sede en Heredia, ¿se llevó a cabo algún tipo de estudio para medir la viabilidad o rentabilidad del negocio en esta provincia?

() si () no ¿cuál? _____.

15. Si la anterior respuesta es positiva que información vale la pena traer a recordación

_____.

_____.

_____.

Muchas gracias.

Anexo 3

Objetivo N. 3

Instrumento N. 1

N. formulario _____

Entrevista aplicada al personal que labora en la UISIL

Indicaciones generales.

- El siguiente instrumento tiene como objetivo el captar información referente a la empresa para la cual usted trabaja y su fuerza laboral. Datos como el nombre serán opcionales. La información que se consigne será de carácter confidencial.

Nombre _____ Cargo _____ Fecha de aplicación _____.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Universidad (en años cumplidos)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 más de 9

2. ¿Cómo califica el ambiente laboral de la Universidad?

Malo () Regular () Bueno ()

3. Según su criterio, ¿la actual estructura organizacional responde a las expectativas que como usuarios tienen los estudiantes?

()si ()no

4. ¿Cómo describe su relación con su jefe?

Mala () Regular () Buena ()

5. ¿Considera usted que existe una comunicación ágil entre los docentes que conforman la universidad?

()si ()no

6. ¿Considera usted que existe una comunicación ágil y veraz, entre los docentes y los estudiantes?

()si ()no

7. ¿Cual es de acuerdo con su criterio el principal competidor (es), de la UISIL, sede Heredia?

_____.

8. ¿Satisfacen las instalaciones físicas sus necesidades laborales?

()si ()no

9. ¿Cuenta con el equipo suficiente para desarrollar sus tareas eficientemente?

si

no

Anexo 4
Objetivo N. 3

HOJA DE RESPUESTAS Y TABULACIÓN DE DATOS

Instrumento N. 2

Entrevista aplicada al personal que labora en la UISIL

1 Tiempo de laborar en la UISIL _____

	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
2	6	4		10
3	9	1		10
4	7	3		10

	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
5	4	6		10
6	8	2		10

7 Principal competidor Universidad Nacional de Costa Rica.

	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
8	2	8		10
9	1	9		10

Anexo 5
Objetivo N. 3

N. formulario _____

Instrumento N. 3

Entrevista aplicada a estudiantes

Indicaciones generales.

- El siguiente instrumento, tiene como objetivo el captar información referente a la Universidad Internacional San Isidro Labrador sede Heredia en la cual usted es

estudiante. Datos como el nombre y teléfono serán opcionales. La información que se consigne será de carácter confidencial.

Nombre _____ Teléfono _____ Fecha de aplicación _____.

1. Cuántos trimestres ha cursado en esta universidad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 ó más

2. ¿Qué carrera cursa en la actualidad?

3. ¿A su criterio la mayoría de profesores son:

Muy Malos ___ Malos ___ Regulares ___ Buenos ___ Muy Buenos

4. ¿El programa cubre sus expectativas?

Sí _____ No _____

5. ¿Cómo calificaría usted cada uno de los siguientes atributos? Mencione un número del 1 al 5 para calificar cada característica, donde 1 es “muy malo” y 5 es “muy bueno”

Instalaciones	1	2	3	4	5
Secretaría	1	2	3	4	5
Equipo de cómputo	1	2	3	4	5
Equipo de audiovisuales	1	2	3	4	5

6. ¿Usted trabaja en la actualidad?

Sí _____ No _____

7. ¿Son los profesores cordiales?

Sí _____ No _____

8. ¿Son los precios que se cobran justos en comparación con otras universidades privadas?

Sí _____ No _____

9. ¿En general, se siente satisfecho con los servicios que proporciona la universidad?

Sí _____ No _____

10. ¿Recomendaría usted esta universidad a alguna persona?

Sí _____ No _____

Anexo 6
Objetivo N. 3

HOJA DE RESPUESTAS Y TABULACIÓN DE DATOS

Instrumento N. 4
Entrevista aplicada a estudiantes

1 ¿Cuántos trimestres fue estudiante de la UISIL?

2 ¿Qué carrera cursa?

_____.

_____.

_____.

3	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	20	10		30

4	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	27	3		30

5	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	5	25		30

5	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	27	3		30

5	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	25	5		30

5	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	6	24		30

6	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	24	6		30

7	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	27	3		30

8	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	27	3		30

9	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	22	8		30

10	Respuestas afirmativas	Respuestas negativas	No respondió	Total de personas
	22	8		30

Tabulación de datos

Anexo 7

**PROGRAMAS ACADÉMICOS DE LA
UISIL SEDE HEREDIA AÑO (2003-2004)**

- Bachillerato y Licenciatura en Ciencias de la Educación Preescolar.
- Bachillerato y Licenciatura en Ciencias de la Educación Preescolar con énfasis en la enseñanza del Inglés como segunda lengua.

- Bachillerato y Licenciatura en Ciencias de la Educación I y II Ciclos.
- Bachillerato y Licenciatura en Ciencias de la Educación I y II Ciclos con énfasis en la enseñanza de Inglés como segunda lengua.
- Bachillerato y Licenciatura en Ciencias de la Educación I y II Ciclos con énfasis en usos de la computadora y la informática en la enseñanza y el aprendizaje.
- Bachillerato y Licenciatura en la enseñanza del Español.
- Bachillerato y Licenciatura en la enseñanza de los Estudios Sociales.
- Bachillerato y Licenciatura en Educación Especial.
- Bachillerato en Administración Educativa.
- Bachillerato en Administración de Empresas.
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en contaduría.
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.
- Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.
- Maestría en Administración Educativa.
- Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia.

Fuente: archivo UISIL.

Anexo 8

**REQUISITOS DE INGRESO PARA ESTUDIAR CUALQUIERA
DE LAS CARRERAS QUE OFRECE LAUISIL
SEDE HEREDIA AÑO (2003-2004)**

- Tres fotografías tamaño pasaporte.
- Original y fotocopia del Bachillerato del colegio o certificación con menos de tres meses de expedida.
- Original y fotocopia de títulos universitarios o certificados con menos de tres meses de expedido.
- Fotocopia de la cédula por ambos lados.

Fuente: archivo UISIL.

Anexo 9**TABLA**

**PRECIOS Y NUMERO DE CREDITOS POR MATERIA DE LA UISIL
SEGÚN MODALIDAD AÑO (2003)**

MODALIDAD**PRECIO****CREDITOS**

BACHILLERATO	19 000	154
LICENCIATURA	23 000	80
MAESTRIA	26 000	61

Fuente: archivo UISIL.

Anexo 10

TABLA
COLEGIOS ALEDAÑOS A LA UISIL EN HEREDIA
AÑO (2003)

COLEGIOS DE HEREDIA	TELEFONO
Samuel Sáenz	261-01-73
Liceo de Santo Domingo	244-35-52
Liceo de Heredia	237-04-21
Manuel Benavides	238-29-53

Liceo del Este	241-13-21
Colegio Técnico de Flores	265-40-42
Colegio Técnico de Heredia	237-28-66
Colegio Técnico de Ulloa	293-83-90
Colegio San José de la Montaña	266-10-58
Unidad Pedagógica El Roble	483-02-41
Colegio Los Lagos	260-62-96
Colegio San Isidro	268-80-37
Liceo Santa Bárbara	269-92-18
Liceo de Belén	239-48-55
Conservatorio Castella	293-76-16
Colegio Santa María de Guadalupe	244-07-39
Colegio Claretiano	260-37-32

Fuente: Archivo Ministerio de Educación Pública.