

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA EL COLEGIO YORKÍN

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y
Ventas

HANNIA RAMÍREZ OBANDO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

DEDICATORIA

A Edwin, acicate en mi superación y fuente constante de inspiración desde
hace veinticinco años.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes sembraron la semilla de la laboriosidad y la perseverancia.

A don Antonio Fernández, del Colegio Yorkín, por toda su colaboración.

A Natalia, compañera fiel a lo largo de todo el posgrado, por su ayuda desinteresada.

A Eugenio Regidor, por sus valiosos aportes.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en “Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas”

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

M.A.E. Alejandra López Rosales

Lectora Universidad de Costa Rica

M.B.A. Antonio Fernández Rojas

Lector Colegio Yorkín

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en

Administración y Dirección de

Empresas

Hannia Ramírez Obando

Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	v
RESUMEN	viii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
CAPÍTULO I: Contextualización de la industria de servicios educativos y perspectiva teórica para establecer un plan de mercadeo	4
1.1 Contextualización de la industria	4
1.1.1 Reseña histórica de los orígenes de la educación	4
1.1.2 Reseña histórica de la industria de servicios privados de educación	9
1.1.3 Conformación actual de la educación formal en el país	12
1.2 Aspectos conceptuales	15
1.2.1 Bases para el desarrollo de la propuesta	15
CAPÍTULO II: Descripción de la situación actual de la institución educativa Colegio Yorkín y su entorno externo.....	26
2.1 Aspectos generales del Colegio Yorkín	26
2.1.1 Antecedentes e historia	26
2.1.2 Aspectos estratégicos de la empresa	28
2.2 Estructura organizacional	29
2.3 <i>Know-how</i>	31
2.4 Estrategia de mercadeo actual	32
2.4.1 Situación actual en relación con las siete pes del mercadeo de servicios	32
2.5 Descripción del entorno externo.....	47
2.5.1 Principales competidores.....	47
2.5.2 Mercado meta actual.....	47
2.5.3 Posicionamiento actual.....	49

2.5.4 Tendencias del mercado	49
2.5.5 Las cinco fuerzas de Porter	51
CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual y trabajo de campo para el Colegio Yorkín	54
3.1 Objetivos de la investigación	54
3.2 Justificación de la investigación	55
3.3 Metodología por utilizar	56
3.3.1 Tipo de investigación	56
3.3.2 Método de la investigación.....	56
3.4 Métodos de muestreo	57
3.4.1 Población de interés	57
3.4.2 Tamaño de la muestra	57
3.4.3 Tipo de muestreo	57
3.5 Presentación y análisis de los resultados	57
3.5.1 Clientes potenciales.....	57
3.5.2 Clientes actuales.....	64
3.5.3 Usuarios	72
3.6 FODA.....	77
CAPÍTULO IV: Desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo para el Colegio Yorkín	79
4.1 Justificación de la propuesta.....	79
4.2 Factores críticos del éxito	80
4.3 Propuesta estratégica.....	80
4.4 Objetivos de la propuesta.....	80
4.5 Alcances	81
4.6 Mercado meta.....	81
4.7 Propuesta de plan de mercadeo para el Colegio Yorkín.....	81
4.7.1 Elementos del producto.....	82
4.7.2 Elementos de lugar y tiempo	84
4.7.3 Elementos de precio	84
4.7.4 Elementos de personal	85
4.7.5 Elementos de entorno físico	87
4.7.6 Elementos de proceso	88

4.7.7 Elementos de promoción	88
4.8 Justificación económica de la propuesta	98
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	100
5.1 Conclusiones	100
5.2 Recomendaciones	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS	107

RESUMEN

El presente trabajo involucra el diseño de un plan de mercadeo para el Colegio Yorkín, a través de un examen de su situación interna y del entorno que la rodea, todo con el objetivo de contribuir a aumentar su participación de mercado.

La entidad es una institución educativa privada abocada a la educación bilingüe (español/inglés), en virtudes y de alta calidad académica, exclusivamente para varones; inspirada en la vida y enseñanzas de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei – institución de la Iglesia Católica; ubicado en la zona este de la Gran Área Metropolitana.

Se desarrolló una investigación de campo que incluyó información cuantitativa y cualitativa, tanto de clientes actuales (incluyendo padres de familia y estudiantes), como de los clientes potenciales. Estos resultados, así como el análisis de su situación en el ámbito interno, presentado con el modelo de la Flor del servicio, proveyeron la información necesaria para el planteamiento de la propuesta de plan de mercadeo, misma que se presenta con el esquema de las “siete pes” del mercadeo de servicios.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Net Promoter Score de los padres de familia (NPS).....	71
Cuadro 2: Sugerencias de mejora para el colegio Yorkín por los padres de familia	72
Cuadro 3: Aspectos de mayor insatisfacción entre los estudiantes del colegio Yorkín	75
Cuadro 4: Net Promoter Score de los estudiantes (NPS)	76
Cuadro 5: Recomendaciones de los estudiantes para mejorar el colegio Yorkín.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diamante de la competencia de Michael Porter	19
Figura 2: Matriz FODA	21
Figura 3: Flor del servicio.....	23
Figura 4: Pilares del Colegio Yorkín.....	29
Figura 5: Organigrama del Colegio Yorkín	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Lugar de residencia de los clientes potenciales del Colegio Yorkín	58
Gráfico 2: Colegios donde tienen matriculados sus hijos los clientes potenciales	58
Gráfico 3: Importancia de ciertos factores al escoger centro educativo para los clientes potenciales.....	59
Gráfico 4: Importancia de ciertos factores al escoger centro educativo para los clientes potenciales.....	59
Gráfico 5: Principal factor tomado en cuenta para elegir institución educativa por los clientes potenciales	60
Gráfico 6: Percepción de los clientes potenciales del colegio Yorkín respecto a algunas instituciones educativas	60
Gráfico 7: Percepción de los clientes potenciales del colegio Yorkín respecto a algunas instituciones educativas	61
Gráfico 8: Razones por las cuales no se considera el colegio Yorkín como una opción para clientes potenciales	61
Gráfico 9: Porcentaje de personas que conocen el colegio Yorkín entre los clientes potenciales.....	62
Gráfico 10: Porcentaje de personas entre los clientes potenciales que considera o ha considerado el colegio Yorkín como opción.....	62
Gráfico 11: Razones aducidas por los clientes potenciales que conocen el colegio Yorkín y no lo consideran como opción.....	63
Gráfico 12: Zona de residencia de los clientes actuales del Colegio Yorkín.....	64
Gráfico 13: Estado civil de los clientes actuales	65
Gráfico 14: Medios por los cuales los clientes actuales se enteraron del colegio Yorkín	65
Gráfico 15: Principales motivos de los clientes actuales para escoger el colegio Yorkín	66
Gráfico 16: Satisfacción de los padres de familia respecto a algunos elementos	66
Gráfico 17: Satisfacción de los padres de familia respecto a algunos elementos	67
Gráfico 18: Estudiantes que entraron al Yorkín a través el preescolar Los Olmos	67
Gráfico 19: Consideración de los clientes respecto a lo adecuado del precio que pagan respecto al servicio que reciben	68
Gráfico 20: Razones por las cuales algunos clientes consideran que el precio no está acorde con lo que se recibe	68
Gráfico 21: Medios de comunicación usados por los padres de familia	69
Gráfico 22: Porcentaje de padres de familia que afirman haber sido interpelados sobre la conveniencia de tener a sus hijos matriculados en una institución con educación diferenciada.....	69

Gráfico 23: Razones aducidas por los padres del colegio al preguntárseles sobre la conveniencia de tener a sus hijos en una institución con educación diferenciada	70
Gráfico 24: Probabilidad de los clientes actuales de recomendar el colegio Yorkín a otros	71
Gráfico 25: Zona de residencia de los estudiantes del colegio Yorkín	73
Gráfico 26: Años de permanencia en el colegio de los estudiantes	73
Gráfico 27: Estudiantes que afirmaron que ingresaron desde el preescolar al colegio Yorkín	74
Gráfico 28: Persona que tomó la decisión de matricular a los estudiantes en el colegio Yorkín	74
Gráfico 29: Satisfacción de los estudiantes respecto a algunos elementos clave	75
Gráfico 30: Satisfacción de los estudiantes respecto a algunos elementos clave	75
Gráfico 31: Probabilidad de los estudiantes actuales de recomendar el colegio Yorkín	76

INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas, los servicios de educación de naturaleza privada en Costa Rica han venido experimentando un aumento en todas sus esferas, desde la preescolar, hasta la universitaria. Muchas son las razones que justifican lo anterior, dentro de las cuales está la necesidad de los padres de familia de ofrecer a los hijos una educación más competitiva e integral.

El surgimiento de la Asociación para el Desarrollo Educativo y Cultural (ADEC) en 1983 se enmarca dentro de ese contexto, con sus tres instituciones de enseñanza; preescolar Los Olmos, Colegio Yorkín (primaria y secundaria para varones) y Colegio Iribó (primaria y secundaria para mujeres). En ellos se promueve un modelo educativo único en el país, que busca una educación de calidad integral, inspirados en la vida y enseñanzas de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei – institución de la Iglesia Católica.

Dentro del entorno de rivalidad competitiva en la educación que existe actualmente en el país, es crucial lograr, no solo lograr la diferenciación, sino la comunicación efectiva de ésta, con el fin de alcanzar un posicionamiento y participación de mercado que permita la permanencia (y crecimiento) en él. Y es dentro de este espíritu, que surge la necesidad del Colegio Yorkín de contar con un plan de mercadeo efectivo.

El presente proyecto pretende dar una respuesta a la gerencia del Colegio sobre esa necesidad, de tal forma que se consiga transmitir (en toda su riqueza) sus factores diferenciadores al segmento meta; y con ello se potencie el aumento en la demanda de sus servicios, y con ello, de la participación de mercado.

El interés profesional para la escogencia del tema se relaciona con el convencimiento personal y vivencial de que la institución cuenta con atributos diferenciadores sumamente valiosos, que podrían beneficiar a muchas más familias de las que se ha

alcanzado hasta ahora; logrando con ello tener un mayor impacto positivo en la sociedad costarricense. El Colegio Yorkín ayuda a la formación de ciudadanos verdaderamente íntegros, virtuosos, académicamente competentes y socialmente responsables; todo lo cual no ha sido del todo bien transmitido al mercado.

Se decidió delimitar el alcance del trabajo al sector de centros educativos privados en el área este de la ciudad de San José, excluyendo el sector de educación exclusivamente preescolar. Además, el trabajo no pretende ejecutar el plan de mercadeo, ni medirlo; lo que quedará a discreción de la empresa.

El tiempo para realizar el estudio fue de seis meses; de octubre de 2017 a abril de 2018; el recurso humano y financiero disponible es provisto por la estudiante, a tiempo parcial.

El trabajo parte de la descripción de la industria de servicios educativos privados, con el consecuente marco conceptual involucrado; posteriormente se presenta una descripción de la empresa y un análisis coyuntural de la misma; seguidamente se realiza una investigación de campo para usarse de base en el plan de mercadeo que, se presentará posteriormente. El proyecto finaliza con algunas conclusiones y recomendaciones para la entidad, encaminadas a ayudarle a aumentar su participación de mercado.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Desarrollar plan de mercadeo para el Colegio Yorkín, mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones y permita aumentar su participación de mercado.

Objetivos específicos

- Contextualizar el desarrollo de la industria de servicios de educación privados en Costa Rica, y exponer el marco conceptual requerido para el diseño del plan de mercadeo para el Colegio Yorkín.
- Describir el Colegio Yorkín y su coyuntura actual, incluyendo su historia, principales servicios prestados, así como su estructura administrativa y mezcla de mercadeo actual.
- Realizar un análisis de la situación actual del Colegio Yorkín, mediante una investigación de campo, cuyos resultados permitan determinar las bases para el plan de mercadeo.
- Desarrollar un plan de mercadeo para el Colegio Yorkín, acorde a la realidad de la institución, que contribuya al incremento de su participación de mercado.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación de campo.

CAPÍTULO I: Contextualización de la industria de servicios educativos y perspectiva teórica para establecer un plan de mercadeo

Este capítulo se compone de dos partes. En la primera se expone el contexto de la educación en Costa Rica, con una breve historia, su composición actual y sus entes encargados; en tanto que en la segunda parte se sacan a colación ciertos conceptos relacionados con el mercadeo que serán utilizados en los capítulos posteriores, con el objetivo de permitir al lector una mejor comprensión de los análisis presentados.

1.1 Contextualización de la industria

1.1.1 Reseña histórica de los orígenes de la educación

Costa Rica es reconocida a nivel mundial, entre otras cosas, por carecer de ejército; sin embargo en el país existe el decir popular de que el verdadero ejército son los maestros, ya que se destina un monto importante de los recursos públicos al rubro de la educación.

El país ha hecho ingentes esfuerzos para que su población esté alfabetizada, se escolarice lo más posible y cuente con la mayor y mejor cantidad de opciones de educación. Esto ha dado sus frutos, ya que los indicadores del país en este ámbito han llegado a muy buen nivel relativo, internacionalmente hablando. A pesar de ello, nunca han faltado los retos y, en el desafiante entorno mundial de la actualidad, estos se presentan con mayor apremio y relevancia.

Los albores de la educación costarricense datan de la época colonial, cuando los sacerdotes españoles enseñaban a los indígenas a leer y escribir. Cerca del año 1522 se hace referencia a la labor del presbítero Diego Agüero en este campo (Castro Solís, Jiménez Morales y Sánchez Guzmán, 2014, p.40). Sin embargo, fue en 1594 que se constituyó en Cartago la primera escuela elemental. La estableció el presbítero Diego de Aguilar, quien ejerció la profesión de maestro por cuarenta años (Arce Gómez, 2004, p.79), por lo que muchos piensan que fue él el primer maestro de larga trayectoria en el

país. En esta escuela se enseñaba a los asistentes la lectura y escritura del castellano, además de las operaciones matemáticas fundamentales.

En 1782 se crea oficialmente la Escuela de Primeras Letras. Posteriormente, otras escuelas de este tipo se comienzan a difundir a lo largo del territorio nacional, especialmente en Cartago, Heredia y Alajuela, las ciudades más populosas de ese entonces.

En 1814 se funda la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, institución que en 1843 se transformaría en la Universidad de Santo Tomás. Esta universidad cerró sus puertas en 1888, pues el Gobierno consideró que debía fortalecerse la educación media antes que la superior, como se verá más adelante.

Una vez obtenida la independencia del país, los Ayuntamientos (equivalentes a las actuales municipalidades) se encargan de la difusión educativa, sobre todo al amparo de un estatuto de 1823 donde se plasmaba la obligación del Estado de encargarse de la educación de la población, y del traslado explícito de esta responsabilidad a los municipios en el año 1828.

Hasta ese momento solo los varones tenían la oportunidad de educarse. No es sino hasta el año 1833 que se permite a la población femenina el acceso a este tipo de educación. A pesar de esto, la educación a la que ahora tenían acceso las mujeres era formal pero muy básica (Castro *et al.*, 2014, p. 42).

Ya para 1844 la educación pública se constituye en un derecho constitucional. En efecto, la Constitución de ese año declara, en su título noveno, que la educación es un derecho del costarricense, y además especifica que su alcance debe ser garantizado por el Estado.

Tres años después, el Presidente Castro Madriz decreta que la educación debe ser igualitaria para hombres y mujeres; y para darle fuerza a lo anterior crea el Liceo de Niñas, lo cual da pie a la fundación de otras escuelas para mujeres en las cabeceras de provincia. Este Liceo se convertiría luego en el Liceo Central de Niñas, una vez que

finalizó la Campaña Nacional del año 1856, año en que tuvo que cerrar sus puertas debido a la tésitura por la que atravesaba del país en aquellos años (*i.e.* lucha contra la invasión extranjera).

En 1885 ocurre otro acontecimiento fundamental en la historia de la educación del país: el educador Mauro Fernández acomete la tarea de evaluar su situación y hacer un diagnóstico de su estado. El informe que presenta al Congreso arroja resultados preocupantes, con lo que se deduce que las municipalidades no han sido buenas gestoras de la educación.

De ahí que se decida trasladar esa responsabilidad al Estado y se cree el Ministerio de Instrucción Pública, ente que centralizaría la educación pública costarricense a partir de ese momento. Es por ello que a don Mauro Fernández se le ha llamado el gran reformador de la educación costarricense.

Con la reforma que él impulsó, el número de costarricenses que se educan aumenta en esos años; sin embargo, entre en el último lustro del siglo XIX y los primeros dos años del XX el Estado sufre una baja en sus ingresos debido al descenso de los precios internacionales del café (su principal producto de exportación). Esto obliga a despedir educadores, y así se ve muy afectada en forma negativa la educación en la población nacional.

En el año 1914 tiene lugar otro acontecimiento trascendental en materia educativa: se funda la Escuela Normal de Costa Rica, entidad encargada de formar educadores. Los estudiantes de esta institución contaban con becas socioeconómicas para su formación y procedían de todas partes del territorio nacional. De manera que esta escuela llega a convertirse en uno de los principales bastiones de la educación pública de ese siglo, ya que contribuyó a su difusión geográfica. En efecto, una vez graduados, los educadores se incorporaban a este trabajo en sus lugares de residencia.

El siguiente protagonista en materia educacional en el país fue don Luis Demetrio Tinoco, quien, fungiendo como titular del Ministerio de Educación, fue clave en la

fundación, en el año 1940, de la Universidad de Costa Rica, que es hoy la más grande e importante institución de educación superior en el país.

Cuatro años después se promulga un Código de Educación, con el cual vino un impulso importante en la educación nacional de carácter privado. Desde ese momento se ha venido dando un aumento en este tipo de instituciones, como se verá más adelante.

Las décadas siguientes han sido testigos de reformas a los planes de estudio, elaboración de libros de texto, replanteamiento de objetivos e instauración de pruebas nacionales, entre otras intervenciones, todas ellas encaminados a la búsqueda del mejor funcionamiento de la educación. Algunas de ellas se han ejecutado exitosamente, en tanto que otras se han quedado sin continuidad al darse cambios en los gobiernos, y con ellos, en los jefes del Ministerio de Educación Pública (MEP), entidad encargada del ramo en la actualidad.

1.1.1.1 La educación universitaria

El sistema de educación universitaria nace en mayo del año 1843 con la Universidad de Santo Tomás, que fue cerrada luego en agosto de 1888, como se mencionó anteriormente porque se consideró que debía fortalecerse la educación media. Según Arce (2004, p. 96), otra razón fue que el país no contaba con las condiciones necesarias para organizar un centro de investigación lo suficientemente científico.

A pesar del cierre de la Universidad continuó funcionando la Escuela de Derecho, e inclusive surgieron otras escuelas de estudio. Fischel (citada en Arce, 2004, p. 97) lo ilustra muy bien:

En los años 1888-1940, los estudios superiores en Costa Rica se caracterizaron por su organización en Escuelas Profesionales adscritas a Colegios o Facultades. Las Facultades o Colegios –constituidos por los respectivos gremios profesionales– tomaron bajo su dirección los asuntos administrativos y profesionales de sus miembros. La función del Estado respecto a los entes colegiados fue la de llenar las deficiencias

presupuestarias de éstos, en particular, para el mantenimiento de sus escuelas.

Es así como en aquella época surgen las escuelas de Derecho, Farmacia, Cirugía Dental, Bellas Artes, Obstetricia, Enfermería, la Escuela Normal (dedicada a formar docentes) y de Agricultura, además de otras Facultades no dedicadas a la docencia, sino al control de los egresados de universidades del exterior. Con esto se puede afirmar con certeza que en el país no se detuvo en ese periodo el avance de los estudios superiores, a pesar del cierre de la Universidad de Santo Tomás, sino que continuó pero de manera distinta.

La llegada de la década de 1940 trae consigo varios cambios en la esfera socioeconómica de Costa Rica. Se dieron profundas y trascendentales transformaciones tales como el establecimiento de las garantías sociales y la promulgación del Código de Trabajo; se abolió el ejército, se nacionalizó la banca y se promulgó una nueva Constitución Política, entre los acontecimientos más importantes.

Es en este contexto de grandes cambios que se funda en 1940 la Universidad de Costa Rica, entidad estatal, integrando en ella algunas de las escuelas vigentes en ese entonces, como son la Escuela de Derecho, la Escuela de Farmacia, la Escuela de Pedagogía, la Escuela de Bellas Artes y la Escuela de Agricultura. Lo anterior tiene lugar bajo la iniciativa del Licenciado Luis Demetrio Tinoco, Secretario de Estado para el área de la educación de aquel año.

La década de los años setenta de ese siglo será testigo de la expansión de este tipo de educación, al fundarse otras universidades: la Universidad Nacional en 1971, el Instituto Tecnológico de Costa Rica en 1973 y la Universidad Estatal a Distancia en 1977. Todas ellas, junto a la Universidad Técnica Nacional (fundada recientemente, en 2008), constituyen el universo de opciones de educación superior de naturaleza pública vigentes en la actualidad.

La educación superior de tipo privado, por su parte, comienza en 1975 al crearse la Universidad Autónoma de Costa Rica, pionera de la media centena que existe en la

actualidad en el país. En un primer periodo (de 1975 a 1994) se establecieron diecisiete entes, los cuales, por su naturaleza incipiente, actúan con cautela al incursionar en un servicio nuevo en el país; luego viene otro período (de 1995 a 1998) en el que el número de universidades creadas asciende a veintisiete, motivado por la ausencia regulación estatal en este campo y la inestabilidad en la secretaría general del Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada o CONESUP (ente regulador), según comenta Arce (2004, p. 105).

En el último período (del año 1998 a la fecha) se consolida el sector y se fortalece el papel supervisor y orientador del CONESUP. En estos años algunas universidades privadas han cerrado, otras han abierto, en tanto que otras se han fusionado. Lo anterior ha permitido llegar a las cincuenta y cuatro que hoy se encuentran en funcionamiento a lo largo del país. En ellas hay una gran variedad en cuanto a número de sedes, de carreras, tamaño, prestigio, tipo de instalaciones, precios, y un largo etcétera.

Hasta aquí la reseña de la educación en general. Por mor de que el presente proyecto de graduación tiene por objeto una propuesta de plan de mercadeo para una institución de enseñanza privada, seguidamente se hará una breve reseña de su evolución.

1.1.2 Reseña histórica de la industria de servicios privados de educación

Como se entrevió anteriormente, la educación privada ha estado desde la época colonial en Costa Rica; de hecho, fue de esta naturaleza la primera escuela de que se tiene registro.

Una vez llegada la independencia, los ayuntamientos (municipalidades) se comienzan a encargar de la enseñanza, y el Estado inicia su proceso de inspección y posterior regulación. Es así como hacia mediados del siglo XIX, en 1849, se promulga el Código de Instrucción Pública, donde queda plasmada la potestad del Estado de autorizar la apertura de los centros privados de educación.

Para el año 1862 funcionaban en Costa Rica cuatro colegios particulares: Colegio de Humanidades, Colegio de Páez, la Escuela Superior (en Cartago) y el Liceo de Costa Rica, según cita González (1978, p. 40).

Siete años después (en 1869) la Asamblea Nacional emite una nueva Constitución Política, que introduce un par de cambios respecto de la educación que serán de una trascendencia capital: primero, que la educación para ambos sexos es gratuita, obligatoria, costada por la nación, cuya dirección corresponde a las Municipalidades y al Gobierno su inspección; segundo, que todo costarricense o extranjero es libre para dar o recibir instrucción en los establecimientos que no sean costeados con fondos públicos (Arce, 2004, p. 81).

Así las cosas, puede afirmarse que desde ahí queda plasmada la libertad para la enseñanza privada, fundamento de lo que es hoy el andamiaje de la educación particular en el país.

En adelante se sucedieron varias versiones de la Constitución Política del país, derogándose unas y emitiendo otras, hasta la de 1949 (la vigente en la actualidad); pero el artículo tocante a la educación permanece igual. Asimismo, hubo una variedad de decretos y leyes que fueron perfilando el papel del Estado como autoridad del sistema.

Todo esto ha devenido en una relación relativamente armoniosa y de respeto entre el Estado y los centros docentes privados, importante excepción hecha del período 1885-1940, cuando se promulgan las llamadas “leyes liberales” que mermaban las potestades de la Iglesia Católica y, con ella (como era de esperar), de los centros educativos a su cargo. En esa época fue especialmente afectada la orden de los jesuitas, *i.e.*, la Compañía de Jesús, la cual tenía a su cargo el Colegio San Luis Gonzaga y sufrió la expulsión del país.

A partir de 1940 se derogan esas “leyes liberales”, se restablecen las potestades de los centros privados de educación y más bien se fortalece su reglamentación, lo cual deriva en que estos pueden emitir el título de bachiller en Ciencias y Letras, previa

autorización estatal, según ley de 1941. Esto quiere decir que el Estado, por medio de la Secretaría de Educación Pública, valida completamente los estudios realizados en centros particulares.

Otro hecho relevante es la creación de la Ley Fundamental de Educación en 1957, así como la promulgación del Reglamento General de Establecimientos de Educación Media en 1965, ambos como intentos de reglamentar los centros privados de educación. No obstante, no es sino hasta el año 1995, al emitirse el decreto ejecutivo No. 24017, llamado Reglamento sobre los Centros Docentes Privados, que se le da más fuerza a esta reglamentación, la que termina de tomar forma en setiembre de 2007, con su última versión (Castro *et al.*, 2014, p.48).

Con todo este panorama en mente, puede afirmarse que en Costa Rica se ha venido gestando un sector de servicios de educación privada cada vez más fuerte, siempre al amparo del marco regulatorio *ad hoc*.

Más bien en las décadas recientes ha tomado mayor auge, en virtud del deterioro relativo en la educación pública que lamentablemente ha venido sufriendo el país desde los años ochenta (García, 2000. p. 16).

De lo anterior dan cuenta vastos estudios, entre ellos diagnósticos del mismo MEP, como los informes Estado de la Educación, del Programa Estado de la Nación en sus últimos informes (CONARE, 2017), así como profesionales que apuntan a que existe una asimetría entre la calidad de la educación pública y la de la privada, a favor de la primera (Fernández, 2012), lo que ha motivado a muchos padres de familia a optar por las propuestas privadas de educación. En virtud de lo anterior, el número de ellas ha venido en ascenso, según lo demuestran las estadísticas del Ministerio de Educación Pública y dan cuenta los periódicos nacionales (EKA, 2013).

Así las cosas, la industria de servicios privados de educación es hoy un terreno sumamente competitivo en la Gran Área Metropolitana (en adelante, GAM), con muchos y muy variados oferentes de distinto tamaño, tipo, precio y con diversas

propuestas para los padres de familia. Como ejemplo, solo en la provincia de San José, con una extensión de 44,6 km² y 283 habitantes por km², existen, según el MEP, doscientos trece (213) centros privados de educación (MEP, 2017).

Ese crecimiento en la cantidad de centros privados ha devenido, como es de esperar, en un dinamismo en este tipo de educación, con una amplia y variopinta oferta; en la actualidad hay centros que anuncian, por ejemplo, atención individualizada, enseñanza de un idioma extranjero como primera lengua, metodología pedagógica especializada, bachillerato internacional, clubes deportivos y artísticos, piscina, disposición de pedagogos y sicólogos. En suma, una gran oferta a disposición del demandante de los servicios educativos de naturaleza particular.

1.1.3 Conformación actual de la educación formal en el país

Los antecedentes presentados hasta aquí han confluído hasta conformar en la actualidad una estructura de niveles de educación formal de la siguiente manera:

- Educación preescolar,
- Educación general básica,
- Educación diversificada y
- Educación superior.

Las primeras dos son de carácter obligatorio para toda la población; además de que, junto con la educación diversificada, son completamente costeadas por el Estado. De ahí precisamente que se haya acuñado el término de “ejército de maestros” en el país; no solo por su número, sino porque su costo es asumido completamente por el Estado.

La educación general básica se compone de tres etapas: el primer ciclo, que va de primero a tercer año; el segundo ciclo, de cuarto a sexto año (ambas fases juntas constituyen la educación primaria, al final de la cual se otorga un Diploma de Conclusión de Enseñanza Primaria); y el tercer ciclo lo constituye el bloque de séptimo a noveno año, el cual es el último de tipo obligatorio.

Por su lado, la educación secundaria consta, además del tercer ciclo, con otro denominado Ciclo de Educación Diversificada, cuya duración es de dos a tres años, y se subdivide en tres áreas: la académica, la artística (que tienen ambas una duración de dos años, décimo y undécimo); y el área técnica, que se imparte solamente en colegios técnicos y se compone de tres años: décimo, undécimo y duodécimo.

Respecto a los centros educativos de tipo técnico, cuentan con varios énfasis; industrial, comercial o agropecuario. Al concluir la parte académica, se le aplica al estudiante una prueba llamada examen de bachillerato, lo que le otorga el título de Bachiller en Educación Media. Por su parte, aquellos individuos de las ramas artística y técnica, igualmente pueden optar al título de Bachiller, previa aprobación de la prueba *ad hoc*. Posteriormente a eso obtienen, además, un título de técnico medio, una vez aprobado su módulo artístico (hasta undécimo año) o técnico (hasta duodécimo año).

Mención aparte merecen otros sistemas de enseñanza no tradicionales, diseñados para ofrecer educación a personas que no consiguieron concluir sus estudios en el proceso formal. Existen varios; a saber, colegios nocturnos, educación a distancia, primaria y secundaria por suficiencia, el sistema Aula Abierta, Nuevas Oportunidades y el Centro Integrado de Educación para Jóvenes y Adultos. Todos ellos representan oportunidades para la consecución de una mejor educación para quienes quedaron, de alguna manera, rezagados en el proceso.

Después de la etapa de educación diversificada se encuentra la educación superior, conformada por la de tipo parauniversitaria y la universitaria. Ambas categorías cuentan con instituciones de tipo estatal y privado.

Ahora bien, en cuanto a los entes superiores encargados de velar por la calidad de la educación en el país, la autoridad gubernamental que tiene a su cargo toda la labor de autorización, fiscalización y supervisión de las instituciones de educación preescolar, primaria y secundaria es el MEP.

Por otra parte, en lo tocante a la educación superior, sea de naturaleza particular o pública, existen otros entes involucrados, a saber:

- El Consejo Nacional de Rectores o CONARE, que incluye a los representantes de las universidades públicas;
- El Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada o CONESUP, que es el ente encargado de autorizar la formación de universidades privadas y sus carreras; y
- El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior o SINAES, que es el órgano oficial de acreditación de la educación superior universitaria y parauniversitaria del país.

Una vez hecha la reseña histórica de la educación costarricense y expuesta someramente su actual estructura, se hace necesario exponer las perspectivas teóricas propias del mercadeo que serán utilizadas en el presente trabajo de graduación.

1.2 Aspectos conceptuales

1.2.1 Bases para el desarrollo de la propuesta

Con el objetivo de sustentar teóricamente el presente trabajo, se expondrán en este apartado los principales aspectos conceptuales involucrados en él. De esta manera, el lector contará con una perspectiva teórica que le permita una mejor comprensión del plan de mercadeo propuesto.

1.2.1.1 Mercadeo

A pesar de que existe una vasta variedad de definiciones de mercadeo, una de las más sencillas la presentan los autores Phillip Kotler y Gary Amstrong, quienes consideran al mercadeo como la administración de relaciones redituables con el cliente, cuya meta principal (aunque doble) consiste en atraer a clientes nuevos, con una promesa de valor superior, además de mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler y Amstrong, 2013, p. 4).

En este sentido, queda claro cuál es el centro de atención del mercadeo: la satisfacción de las necesidades del cliente actual y del cliente potencial. A ello se llega por medio de determinar cuál es esa necesidad, ofrecer aquel bien o servicio que la satisfaga de la mejor forma posible, al precio que está dispuesto a pagar, con la manera más eficaz de hacérselo llegar y a través de un mecanismo de promoción que resulte adecuado.

1.2.1.2 Servicios

El término “servicio” trae necesariamente a la mente del lector su sentido de intangibilidad, por lo que es de capital importancia su definición, la cual, para los propósitos de este trabajo, será tomada de los autores Lovelock y Wirtz (2015), quienes proponen que:

Los servicios son actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables. (p. 15)

Los demandantes del servicio dan su dinero, su tiempo y esfuerzo, y a cambio esperan obtener valor al acceder a bienes, fuerza de trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas. Debe hacerse la salvedad de que en ningún tipo de intercambio de servicios se adquiere la propiedad de los bienes necesarios para la prestación de ellos (Lovelock y Wirtz, 2015).

En realidad, en la prestación de un servicio lo que busca el demandante es un resultado determinado en sí mismo, en sus pertenencias o en los bienes de los cuales él se siente responsable, a cambio de lo cual ofrecerá una remuneración y en muchos casos invertirá también su tiempo.

1.2.1.3 Etapas del consumo de los servicios

Es posible identificar tres etapas en el consumo de un servicio: la previa a la compra, la del encuentro en sí y la posterior al encuentro del servicio, según el modelo propuesto por Lovelock y Wirtz (2015). La primera de estas etapas involucra el darse cuenta de que existe requerimiento, para luego darse a la búsqueda de la información que ayude para satisfacerlo. Después se ponderan las opciones que se consideran más viables y, finalmente, se elige una.

La segunda etapa es la prestación en sí del servicio. En ella el cliente experimenta el servicio, lo consume; en tanto que la etapa posterior tiene que ver con la comparación que se hace del servicio recibido según las expectativas previas del cliente.

1.2.1.3.1 Momento de la verdad

Dentro de la etapa del encuentro de servicio es posible identificar situaciones en las que el cliente tiene contacto con el proveedor, las cuales se han llamado en mercadeo “momentos de la verdad”. Esta expresión la acuñó Richard Norman, según citan Lovelock y Wirtz (2015, p. 46). En ella se plasma el hecho de que, en cada uno de los momentos en que el personal de la empresa interactúa con el cliente, el proveedor tiene en sus manos la posibilidad de construir una relación agradable y de largo plazo con él,

o bien de permitir que el encuentro resulte desagradable y termine por destruir la relación con el cliente, actual o potencial.

1.2.1.4 Posicionamiento

El término “posicionamiento” hace referencia al “lugar”, en sentido figurado, que ocupa la empresa en la mente del cliente meta.

Trout (como se citó en Lovelock y Wirtz, 2015) lo desglosa en cuatro elementos:

- Una empresa debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta
- La posición debería ser singular y transmitir un mensaje sencillo y consistente
- La posición tiene que separar a la organización de sus competidores
- Una empresa no puede ser todas las cosas para todas las personas. Debe concentrar sus esfuerzos.

El concepto es sumamente útil y usado en mercadeo y es aplicable a cualquier entidad que busque ganar clientes, sea proveedora de bienes o de servicios.

1.2.1.5 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo se refiere a:

Un documento de trabajo escrito, ordenado, estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los elementos del *marketing mix* para una determinada línea de producto, un proceso, marco o mercados principales, y permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado. (Maqueda, 2012, p.80).

Para llegar a ello, se debe analizar previamente la situación actual de la empresa en sí, *i.e.* su entorno interno, tanto como su entorno externo; luego se trazan objetivos y metas

específicas con miras a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, teniendo en cuenta los recursos disponibles en la entidad que lo planea llevar a cabo.

La definición arriba expuesta contiene la expresión *marketing mix*, la cual se refiere a la mezcla de los elementos de mercadeo que emplea la empresa, que son las “siete P” de los servicios (así llamadas por sus siglas en inglés), a saber: precio, lugar y tiempo, promoción, proceso, entorno físico y personal. La importancia de estos conceptos es tal, que serán definidos pormenorizadamente más adelante.

1.2.1.5.1 Partes del plan de mercadeo

El plan de mercadeo que se propondrá adelante consta de las siguientes partes: descripción de la situación, tanto interna como externa; análisis tipo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); metas y objetivos trazados; y la estrategia de mercado, conceptos que se explicarán de seguido.

1.2.1.5.1.1 Análisis de la situación

El análisis de la situación interna tiene que ver, según Ferrel y Hartline (2012), con la evaluación de la empresa y su desempeño respecto de los objetivos y estrategia actuales; también con la disponibilidad de sus recursos (humanos y financieros) y con la estructura y ambiente organizacionales.

El análisis del entorno externo, requisito indispensable para la elaboración del plan de mercadeo, es bien definido por Ferrel y Hartline como “todos los factores externos (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen presiones directas e indirectas sobre las actividades de *marketing* nacionales e internacionales” (p. 101).

Sin el conocimiento del ambiente que rodea a la empresa se imposibilita el planteamiento de estrategias acordes con la realidad. Dicho análisis deberá involucrar, necesariamente, aspectos tales como los de la competencia, los económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, políticos, legales y ambientales más

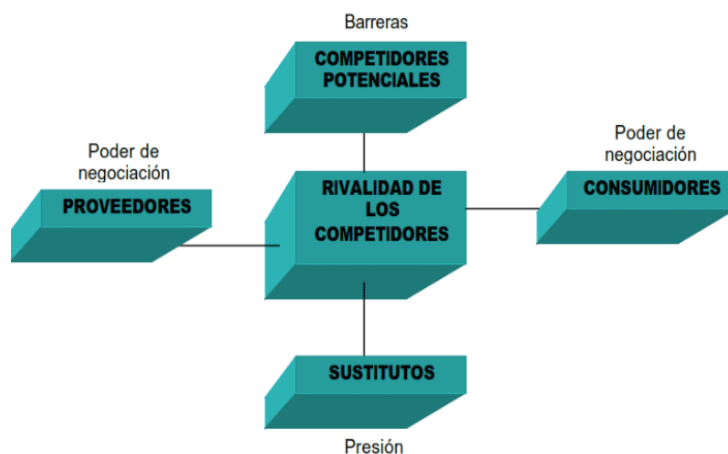
relevantes e influyentes en el quehacer de la empresa; no solo en su estado al momento de realizarse la investigación, sino también en cuanto a su tendencia o propensión.

Por otra parte, en lo que se refiere a la parte del entorno externo que tiene que ver con los aspectos de la competencia, el profesor Michael Porter propone un modelo que explica la competitividad en las industrias, en el cual señala que existen cinco grandes fuerzas que, interactuando entre sí, la determinan.

Su modelo, conocido como las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2001), esquematiza muy bien lo que sucede en los sectores industriales, y su utilización se considera indispensable para trazar una estrategia de cualquier tipo, en virtud de que enumera las fuerzas que ejercen presión sobre la empresa.

Según este autor, la fuerza primordial es la *rivalidad de los competidores actuales*, la cual se refiere a la “ferocidad” con que compiten las empresas que proveen el mismo bien o servicio. El autor la sitúa en el centro del diamante. En ella influyen el número de los competidores que interactúan, su capacidad productiva y su tamaño relativo, entre otras cosas.

Figura 1: Diamante de la competencia de Michael Porter



Fuente: Porter 2001

Otra de las fuerzas se refiere al *poder negociador de los consumidores*, quienes, al ejercerlo más o menos intensivamente, terminan por influir en la empresa, ya que

pueden presionar por precios más bajos, mayor calidad y mejores servicios. El número de los consumidores, su dispersión, capacidad de organización y medios para manifestarse determinan su influencia.

El *poder negociador de los proveedores involucrados*, otro de los vértices del diamante porteriano, tiene su relevancia en la medida en que los insumos requeridos por la empresa vienen de ellos; así que la escasez relativa de la materia prima, el número de proveedores, su tamaño y capacidad de colusión determinan en gran manera la ejecutoria de la empresa que les compra, restando o sumando ventajas a esta última.

La existencia de *barreras de entrada al sector* se suma a las fuerzas determinantes de la competitividad, ya que facilita o entorpece el ingreso de más competidores, los cuales ejercen más presión en el mercado existente. Contrariamente, en la medida en que la industria cuente con suficientes y elevadas barreras de ingreso, la competitividad será menor a lo interno de la industria.

El último factor influyente, según Porter, es la *amenaza de productos sustitutos*. En cuanto se desarrollen más y mejores bienes o servicios que puedan usarse alternativamente al de la empresa, en esa medida habrá mayor competencia, debido a que el consumidor tendrá más opciones para escoger.

1.2.1.5.1.2 Matriz tipo FODA

La planeación estratégica empresarial cuenta con un insumo esencial: la enumeración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa. De su descripción y análisis surgen las estrategias adecuadas que deberán seguirse. Tal como señalan Castro *et al.* (2014),

“el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido en forma oportuna y eficaz y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el avance de los objetivos, la misión y visión del centro educativo. (p. 29).

Ferrel y Hartline (2012) proponen el uso de la matriz FODA como herramienta para derivar las estrategias posibles de realizar; las cuales no son mutuamente excluyentes. En este aporte, los autores agregan valor a la tradicional mención del FODA, en la medida en que se concreta en posibles estrategias para la empresa.

Figura 2: Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	F1 F2 ... <u>F_n</u>	D1 D2 ... <u>D_n</u>
Factores Externos		
Oportunidades	FO	DO
O1	(Maxi-Maxi)	(Mini-Maxi)
O2	Estrategia para maximizar	Estrategia para minimizar
...	fortaleza y oportunidad	debilidad y maximizar
<u>O_n</u>		oportunidad
Amenazas	FA	DA
A1	(Maxi-Mini)	(Mini-Mini)
A2	Estrategia para maximizar	Estrategia para minimizar
...	fortaleza y minimizar amenaza	debilidad y amenaza
<u>A_n</u>		

Fuente: Ferrel y Hartline (2006)

Así, según estos autores, las estrategias tipo Maxi-Maxi serían las que maximizarían las fortalezas y también las oportunidades. Las tipo Maxi-Mini buscarían maximizar las fortalezas de la empresa y hacer mínimas las amenazas. Las estrategias Mini-Maxi estarían diseñadas para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Finalmente, las tipo Mini-Mini se encauzarían para reducir al mínimo las debilidades y las amenazas.

1.2.1.5.1.3 Metas y objetivos trazados

En un plan trazado de mercadeo se requiere definir metas y objetivos, los cuales son las declaraciones formales y amplias de los resultados deseados y esperados del plan de mercadeo.

Las metas son declaraciones amplias de aquello que se espera alcanzar con el plan de mercadeo; guían los objetivos y dirigen la asignación de los recursos de la empresa.

(Ferrel y Hartline, 2012). Los objetivos son más específicos que las metas, además cuantitativos y, por ende, medibles.

Las metas pueden ser definidas como los puntos de destino generales a largo plazo que se quieren obtener, en tanto que los objetivos se definen como los resultados deseados en un marco de tiempo definido (Anderson, R., Babin, B, Hair, J. y Mehta, R., 2010).

De todo lo anterior se puede colegir, entonces, que las metas pueden presentarse cualitativamente e indican algo así como el “norte”, en tanto que los objetivos serán los resultados de tipo cuantitativo y cuantificable.

1.2.1.5.1.4 Estrategia de mercado

Una estrategia de mercadeo describe la forma en que se logrará alcanzar los objetivos propuestos en el plan que se ha trazado; es el camino o vía de acción que se ha elegido para conseguirlos. En palabras de los autores Kotler y Amstrong (2013), “la estrategia de mercadeo describe cuáles son los clientes que la compañía servirá (el mercado meta) y cómo lo hará (la propuesta de valor)” (p. 44).

Queda claro que con la estrategia establecida, ya se va perfilando claramente la manera en que la empresa llegará a la consecución de lo que se ha planteado. En este punto se debe explicar con detalle cuál será su manera de hacer algo que el cliente valore, que se distinga de lo que hacen los competidores e, idealmente, que sea muy difícil que emular.

1.2.1.6 Las siete P del mercadeo de servicios

La mezcla de mercadeo se refiere a las Siete P de servicios que tiene la empresa, un modelo que provee los insumos necesarios por tomar en cuenta a la hora de crear estrategias viables que puedan cubrir de forma redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo (Lovelock y Wirtz, 2015).

Los siete aspectos involucrados en esta propuesta se describen seguidamente.

1.2.1.6.1 Elementos del producto

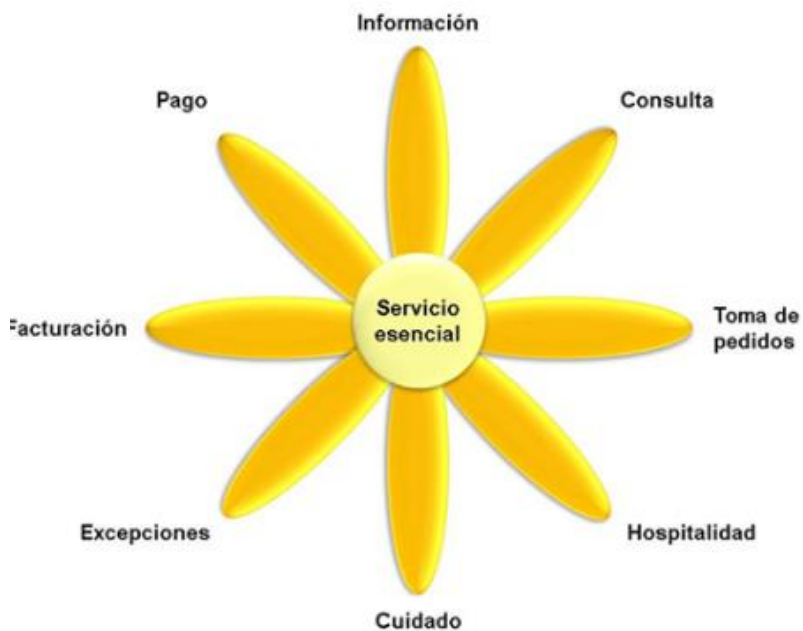
En el ámbito de los servicios, la P de producto tiene dos elementos: el servicio básico y los servicios complementarios, los cuales son influyentes a la hora de elegir el servicio. Para ilustrar esta relación se usa el concepto de la Flor del Servicio, propuesto por los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2015).

En esta analogía ellos desglosan de una manera pormenorizada los componentes del servicio, con lo que se facilita su comprensión.

1.2.1.6.1.1 Flor del servicio

La Flor del servicio está compuesta en su centro por el servicio básico, y en sus pétalos por los servicios complementarios, como se muestra en la figura siguiente.

Figura 3: Flor del servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz (2015)

1.2.1.6.2 Elementos de lugar y tiempo

La P proviene de la palabra “plaza” en el modelo de referencia de los productos. En este caso abarca los elementos de lugar y tiempo involucrados en la prestación del servicio, que tiene que ver con la manera en que se provee el servicio en cuanto al sitio de entrega, el tiempo de entrega y los canales empleados para ello.

1.2.1.6.3 Elementos del precio

Los elementos de precio incluyen tanto la suma de dinero desembolsada por el servicio como algunos otros costos involucrados, como los gastos de traslado en que incurren los clientes y el esfuerzo que deben aportar para recibir el servicio. Esto es así porque, a la hora de tomar la decisión acerca del consumo, todos estos otros costos tienen importancia para el cliente.

1.2.1.6.4 Elementos de personal

La P de “personas” involucra la interacción con las personas de la empresa que están inmersas en la prestación del servicio, elemento que influye tajantemente en la percepción del servicio. Su desempeño reviste una importancia capital en el desarrollo de cualquier entidad dedicada a ofrecer un servicio, ya que son los “embajadores” de la misma, o, como lo afirman Lovelock y Wirtz (2015), ellos son la empresa.

1.2.1.6.5 Elementos del entorno físico

Los elementos del entorno físico tienen que ver con lo que es posible percibir de la experiencia del cliente en el momento de recibir el servicio, lo cual influye de forma determinante en la manera como se ve a la empresa.

Se incluye aquí el local con todas sus especificaciones, aspectos como la documentación y señales, el aroma, la música, la distribución del espacio y su funcionalidad, entre otros.

1.2.1.6.6 Elementos del proceso

La P de “proceso” apunta a lo que tiene relación con los procedimientos intrínsecos al servicio, los cuales son tan importantes como el servicio en sí mismo. La idea es diseñarlos de tal manera que se le provea al cliente una experiencia conforme a sus gustos y preferencias.

A la hora de prestar un servicio, Lovelock y Wirtz (2015) proponen el uso de diagramas de flujo sumamente detallados para mostrar los pasos en su respectivo orden, con los actores involucrados, de tal manera que queden claramente definidas, una a una, las actividades que forman parte del servicio en su integralidad, su secuencia y los agentes que participan en él. A esto le llaman anteproyecto.

La utilidad del anteproyecto radica en que facilita ver cuándo y dónde intervienen los empleados, qué se necesita tener preparado previamente y cuáles errores u omisiones podrían presentarse, entre otros.

1.2.1.6.7 Elementos de la promoción

La naturaleza de los servicios convierte la P de promoción que se usa para los bienes en una categoría ampliada, ya que involucra, adicionalmente a lo que se comunica, los elementos de educación al cliente sobre la forma de participar en la recepción del servicio.

Se contempla aquí todo aquello que debe decirse a los clientes actuales y potenciales sobre el servicio, en aras de buscar una comunicación eficaz. A su vez, esta eficacia dependerá, a juicio de Lovelock y Wirtz (2015), de los siguientes tres factores: que la información sea la necesaria, que persuada sobre la adquisición del servicio, y que anime a actuar en situaciones dadas.

Finaliza aquí la exposición de los principales aspectos teóricos que serán utilizados en el presente plan de mercadeo. En el siguiente capítulo se procederá a realizar una descripción de la situación actual del Colegio Yorkín y su entorno externo.

CAPÍTULO II: Descripción de la situación actual de la institución educativa Colegio Yorkín y su entorno externo

Este capítulo contiene una descripción de la entidad que nos ocupa, el Colegio Yorkín, en lo tocante a múltiples aspectos: desde aquellos muy generales, como su historia, misión y valores, hasta aquellos más específicos, como su estrategia de mercadeo actual. Además se expone la situación del entorno que rodea a la empresa, refiriéndose a la competencia, algunas tendencias del mercado y las fuerzas competitivas que lo conforman. Para el logro de lo anterior se tomó como base una entrevista realizada a su actual administrador, don Antonio Fernández Rojas, MBA, y se completó con otra hecha a la señora Silvia Solís, asistente administrativa de la entidad.

2.1 Aspectos generales del Colegio Yorkín

2.1.1 Antecedentes e historia

El Colegio Yorkín fue fundado en 1983 por un grupo de padres de familia, con la ilusión de educar a sus hijos en los valores humanos y cristianos de acuerdo con las enseñanzas de la Iglesia Católica, inspirados en la vida de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei (para una mejor descripción de esta obra, puede verse el enlace <http://opusdei.cr/es-cr/>).

El proyecto educativo se inició bajo la asesoría pedagógica del Dr. Víctor García Hoz, catedrático español cuyos principios básicos son la educación personalizada y diferenciada, la formación completa del estudiante, una educación de alta calidad y el desarrollo de las virtudes humanas.

Doña Helena Fonseca explica algunos de estos aspectos del siguiente modo:

La educación personalizada busca que cada alumno alcance el máximo desarrollo posible de sus capacidades y aptitudes, forme su propio criterio, consiga madurez y conocimientos necesarios para adoptar sus decisiones libremente con rectitud y sentido de responsabilidad, mediante un sistema

de objetivos individuales que se atiende en tutorías personales con cada alumno y en asesoramiento individual con cada familia.

La **formación completa** integra aspectos intelectuales, técnicos, culturales, deportivos, estéticos, sociales y espirituales, mediante actividades educativas que buscan una estrecha vinculación entre lo docente y lo formativo, donde cada conocimiento se haya *[sic]* relacionado con actitudes y valores.

La educación diferenciada ofrece a las familias la opción de educar para atender la formación de lo específicamente femenino y masculino en el desarrollo de la personalidad. Mujer y varón son distintos; cuentan con diferentes procesos de madurez cerebral, emocional y física; experimentan de forma distinta la realidad. Esta opción educativa busca optimizar estos procesos de maduración, potenciando al máximo el desarrollo académico y cultural de personas que han de aprender a vivir en ámbitos de trabajo familiar y extra-familiar de manera complementaria, permitiendo el enriquecimiento de ambos, mediante el aporte específico de cada sexo. Tanto Europa como Estados Unidos están planteándose de nuevo esta opción.

[La] calidad académica trata de establecer alianzas estratégicas de innovación educativa utilizando plataformas tecnológicas internacionales para despertar el interés del estudiante por las ciencias, las artes y las letras: “Optimist”, en el preescolar, logra desde el nivel pre-maternal una gran estimulación para optimizar las facultades cerebrales, emocionales y motoras que les permita abrirse al apasionado reto de aprender. “Snipe” – continuidad del anterior– fortalece los niveles de estimulación, desarrollando el trabajo en equipo y el espíritu de liderazgo. “Futurekids”

aporta las herramientas tecnológicas para prepararlos a las demandas del mundo profesional. (Fonseca, 2004)

2.1.2 Aspectos estratégicos de la empresa

2.1.2.1 Misión

La misión que guía al Colegio Yorkín, según expone su página web (ADEC, 2017), es la siguiente:

Colaborar con los padres de familia en la formación integral de sus hijos, a través de una visión cristiana de la vida, para que sean verdaderamente felices y transformen positivamente la sociedad.

2.1.2.2 Los pilares

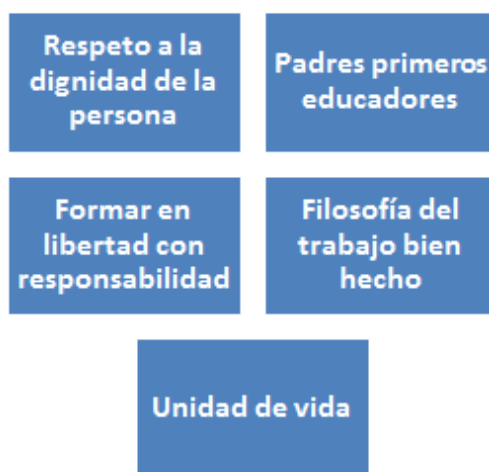
El colegio considera como “pilares” suyos los siguientes:

- Respeto a la dignidad de la persona: respetamos y reconocemos la inmensa dignidad de toda persona, en su singularidad única e irrepetible, manifestada en los rasgos constitutivos de su feminidad o masculinidad, unido a su integridad personal, corporal y espiritual.
- Padres primeros educadores: los colegios de ADEC reconocen, respetan y fortalecen el protagonismo de los padres en la educación de sus hijos, como un derecho y un deber, inalienables e irrenunciables. El desarrollo integral de cada estudiante será el resultado de una coherente colaboración entre familia y colegio.
- Formar en libertad con responsabilidad: consiste en suministrar los instrumentos intelectuales y morales para que cada uno sea capaz de hacer el bien por propio convencimiento.
- Filosofía del trabajo bien hecho: aspecto pedagógico esencial en ADEC, que orienta a la persona hacia el fortalecimiento de sus aptitudes, el desarrollo de sus actitudes y una sólida formación en valores, que le permitan dar lo mejor de sí en cada momento.

- Unidad de vida: ella nos lleva a ser, de una forma voluntaria y decidida, personas que proyectan su formación integral en todos los aspectos de su vida. (ADEC, 2017).

Figura 4: Pilares del Colegio Yorkín

Colegio Yorkín: Pilares fundamentales

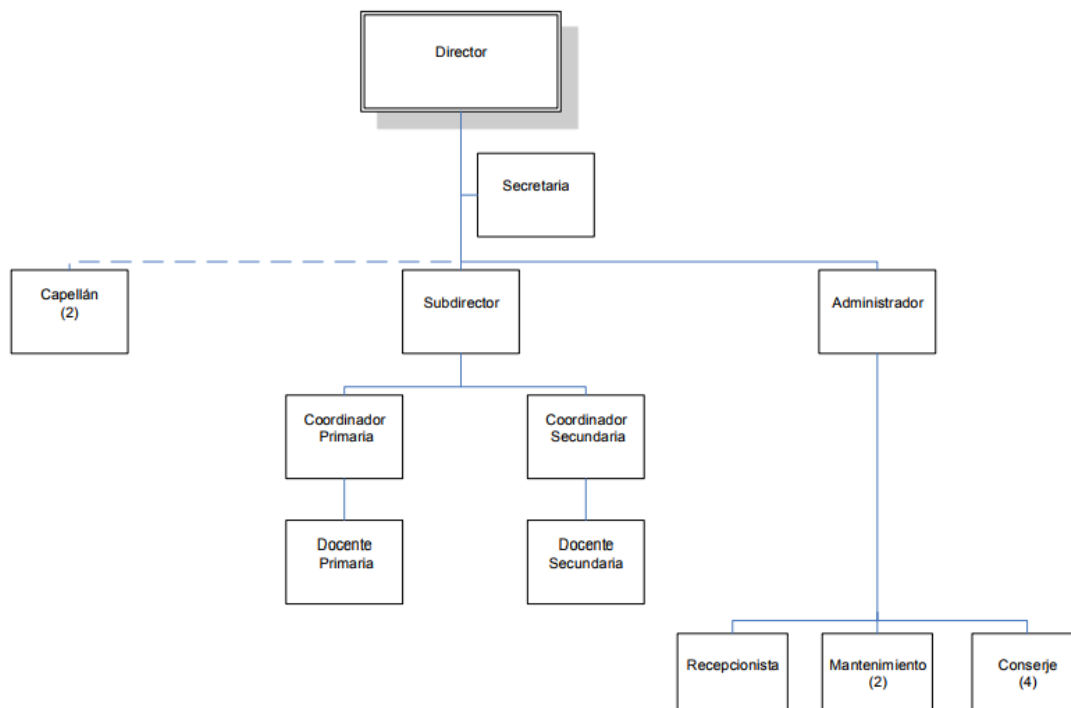


Fuente: Elaboración propia con base en la información del Yorkín.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizativa muestra la forma en que se encuentran establecidos y relacionados los departamentos de la institución. La siguiente figura presenta el organigrama vigente en el Colegio.

Figura 5: Organigrama del Colegio Yorkín



Fuente: Colegio Yorkín

Como se ve, su Director General cuenta con la asistencia en el área académica de un subdirector, y este a su vez con dos coordinadores, uno para educación primaria y otro para secundaria. Todos ellos son profesionales con grado de maestría.

En el campo administrativo existe solamente una persona, también con maestría (en este caso, en Dirección de Empresas).

El colegio cuenta con el servicio de dos capellanes, encargados del cuidado espiritual de los educandos, aunque también están en disposición de asistir a los profesores y padres de familia.

Los docentes a la fecha son 24, ya que actualmente existe un grupo de cada nivel educativo. El total de estudiantes matriculados es de 196.

2.3 Know-how

Todo el *know-how* del colegio está permeado por los pilares que rigen en la institución: el pilar de **respeto a la dignidad de la persona**, lo que incluye al estudiante, al padre de *familia*, al empleado, al visitante, al proveedor; el pilar de que son **los padres los primeros educadores**, por lo cual se le da enorme importancia a formarlos a ellos también para ejercer su papel con herramientas adecuadas; el pilar de **educar en libertad**, el cual se plasma en el enfoque que se le da al estudiante sobre la responsabilidad personal de decidir lo mejor, nunca por medio de imposición alguna; también el pilar de **unidad de vida**, que promueve que el niño o joven sea auténtico y no tenga dobleces en su comportamiento; y finalmente, el pilar del **trabajo bien hecho**, que persigue el usar al máximo las capacidades de cada quien, sin lugar a mediocridades, lo cual se predica y también se modela en el colegio.

En lo que compete al *know-how* del área académica, el colegio Yorkín cuenta con el Bachillerato Internacional, explicado anteriormente. Desde que el colegio lo instauró, otros competidores de la misma zona lo han empezado a hacer también, según apunta el señor Fernández.

Todos los profesores son, al menos, licenciados en su materia en universidades prestigiosas y son formados regularmente en los pilares del colegio. En ellos hay poca rotación, sobre todo en los niveles superiores de directores, quienes cuentan lustros o décadas en la institución.

Las clases se brindan con metodologías diseñadas para varones, dándoles espacio para hacer preguntas. Se combina la clase magistral con la práctica de ejercicios y la revisión de material bibliográfico y audiovisual.

Respecto al abordaje del área de formación en virtudes de los estudiantes, se cuenta con las asesorías o “preceptorías”, que serán detalladas más adelante, y que conforman una de las maneras en que se supervisa el crecimiento en esta área. Para el logro de esto, se les da a los docentes una capacitación especializada.

La parte administrativa es liderada por un máster en administración de empresas y en asesoría familiar, con 8 años de ocupar ese cargo. Tanto él como la mayoría de los empleados y docentes que son padres de familia comulgan con los pilares de la institución y tienen a sus hijos matriculados en ella, o bien en el colegio Iribó y/o el preescolar Los Olmos.

2.4 Estrategia de mercadeo actual

2.4.1 Situación actual en relación con las siete pes del mercadeo de servicios

En este apartado se expondrá una descripción de las siete pes de los servicios del Colegio Yorkín, el cual es un modelo ampliado al tradicional de las cuatro pes, que se ha venido utilizando en el ámbito de los bienes desde 1960, cuando el profesor estadounidense de contabilidad E. Jerome McCarthy definió el concepto de *marketing mix*, o mezcla de mercadeo, consistente en producto, precio, plaza y promoción.

2.4.1.1 Elementos del producto

A pesar de ser un servicio del que se está hablando en este caso, en adelante se utilizará la “P” de producto para referirse al servicio fundamental del colegio, la educación. Esto no es nuevo; muchos autores de mercadeo usan la palabra “producto” en este sentido.

En el caso que nos ocupa, y para hacer una mejor y más completa descripción de esta “P”, se utilizará el esquema propuesto por Lovelock y Wirtz (2015) de la Flor del servicio.

2.4.1.1.1 Flor del servicio

Servicio fundamental

La flor del servicio del Yorkín está compuesta en su centro por la educación bilingüe (español-inglés) en primaria y secundaria para varones, como servicio fundamental o básico (o producto de servicio, como lo llaman algunos autores).

La educación está basada en el programa de Bachillerato Internacional, excepto en las materias de Estudios Sociales y Educación Cívica, como se explicará más adelante.

Este programa se describe, según su página web, de la siguiente manera:

El Bachillerato Internacional® (IB) es una fundación educativa sin ánimo de lucro fundada en 1968 que ofrece cuatro programas de educación internacional de gran prestigio cuyo objetivo es desarrollar las habilidades intelectuales, personales, emocionales y sociales que los alumnos necesitan para vivir, aprender y trabajar en un mundo cada vez más globalizado...

Nuestra misión es crear un mundo mejor a través de la educación. Valoramos nuestra bien merecida reputación de calidad, excelencia y liderazgo pedagógico. Logramos nuestros objetivos a través del trabajo en colaboración y haciendo participar activamente a todos quienes forman parte de la organización, particularmente a los docentes.

Fomentamos el entendimiento y el respeto intercultural, no como alternativa al sentido de identidad cultural y nacional, sino como un aspecto esencial de la vida en el siglo XXI. Todas estas metas se resumen en nuestra declaración de principios:

El Bachillerato Internacional tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural.

En pos de este objetivo, la organización colabora con establecimientos escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y métodos de evaluación rigurosos.

Estos programas alientan a estudiantes del mundo entero a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda su vida, a ser compasivos y a entender que otras personas, con sus diferencias, también pueden estar en lo cierto. (International Baccalaureate Organization, 2005-2017)

Así las cosas, en lo referente al área estrictamente académica, el “producto” ofrecido por el Yorkín a los estudiantes trasciende por mucho el contenido exigido por el MEP, por cuanto se basa más bien en el programa del Bachillerato Internacional.

En lo que sí se apega exactamente al programa de este Ministerio es en las asignaturas de Estudios Sociales y Educación Cívica, ya que las pruebas finales nacionales para estudiantes de educación diversificada (o exámenes de Bachillerato) en estas dos materias sí deben ser aprobadas por todos los estudiantes del territorio nacional, no importa el programa que sigan.

Ahora bien, el colegio imparte una educación exclusiva para varones, como se mencionó de previo. Su objetivo es la formación completa del estudiante bajo el modelo de la educación *single sex* (i.e. para un solo sexo), cuya premisa fundamental es que el cerebro del hombre y de la mujer funcionan de manera diferente; ninguno de forma superior al otro, pero sí diferente. Entonces existe una razón con base científica para ofrecer un estilo de educación para cada uno de los sexos, de manera tal que tanto los niños en el Colegio Yorkín como las niñas en el Colegio Iribó reciben los beneficios de un método de aprendizaje diseñado para su sexo.

El director administrativo, don Antonio Fernández, lo explica de la siguiente manera:

...cada persona nace hombre o mujer, con ritmos diferentes de maduración personal y aprendizaje, por lo que en el proceso educativo no puede ignorarse esa diversidad, sino que debe respetarse. Es por esto que en Iribó todo el personal docente son mujeres y en Yorkín son hombres, de esta manera el proceso de enseñanza y transmisión de conocimiento se da en el mismo canal de funcionamiento cerebral, es personalizado y brinda seguridad al estudiante.

La educación *single sex* logra un clima escolar más agradable y positivo entre los alumnos, da mayores facilidades para el ejercicio de la docencia, tiene unos resultados académicos superiores, reduce considerablemente la conflictividad, mejora la autoestima de los alumnos, y más importante aún, favorece desde un punto de vista realista, la verdadera igualdad de oportunidades para ellos y ellas. (Fernández, 2013).

En este sentido es que se afirma que el servicio ofrecido es de educación pero va más allá de eso, al ser diseñado de tal forma que se aprovechan y potencian las competencias de cada uno, siempre respetando lo que es cada estudiante —varón o mujer— con sus cualidades, su personalidad e historia únicos.

Ahora bien, adicionalmente a la formación académica, el servicio básico prestado por el colegio tiene otra área sumamente relevante. Se trata de lo que ellos llaman “asesorías” o “preceptorías”, que son sesiones de trabajo entre los padres de familia y un profesor encargado del estudiante (llamado preceptor, y escogido por el mismo alumno), que tienen como objetivo coadyuvar en la formación del estudiante en virtudes y ser fiel a los pilares fundamentales que contiene el ideario del colegio.

En estas reuniones se fijan objetivos de manera conjunta casa-colegio para guiar al niño o joven hacia el crecimiento en aquellas áreas de mejora que se hayan detectado; luego se les da seguimiento a lo largo del año. El profesor, además, se reúne periódicamente con el estudiante para darles continuidad a esas áreas.

Es importante añadir aquí que estas asesorías forman parte esencial —no accesoria ni complementaria— del servicio del Yorkín y que, precisamente por eso, constituyen un factor de diferenciación único ofrecido por la institución —un “diferenciador”, como se le conoce en la jerga mercadológica—, según el señor Fernández. Todo esto busca que la educación del colegio trascienda en mucho lo cognitivo, en aras de forjar el carácter del joven, de formarlo en libertad pero con responsabilidad, de ayudarlo a que tenga unidad de vida y encaminarlo en la filosofía del trabajo bien hecho.

Servicios complementarios de facilitación

La idea de este tipo de servicios es complementar el servicio básico o fundamental para que al cliente se le allane el camino en cuanto al consumo del servicio. Este tipo de servicios está dividido en varios, como se describirá inmediatamente.

- De información

En el colegio la información se ofrece por diversos canales, a saber:

- vía telefónica, al ser atendido por la recepcionista (aunque es a un nivel muy básico); luego ella remite o redirecciona la llamada a quien corresponda.
- su página web: <http://adeccr.org/>, <http://yorkin.org/site/>, <http://www.ibo.org/es/school/049306>
- vía reuniones, previamente concertadas, con los profesores y/o los directores (académico o general)
- su página de Facebook (y en un futuro cercano, también de Instagram)
- vía la plataforma Whatsapp, al número 7072-4923

Si se trata de información para nuevos prospectos, existe y se aplica un protocolo que consiste en entregar o enviar primero una información básica al padre de familia o encargado (ver el enlace <http://yorkin.org/site/elige-yorkin/>). Luego de ello se concierta una reunión con el Director General y el Subdirector (o, en su ausencia, algún coordinador), en la que se le muestra el campus y se evacúan todas las dudas que pudieran presentarse acerca de la institución y su funcionamiento.

El resto de información que sea solicitada se aclara según sea su naturaleza: por medio de la secretaría, si es de carácter general; de los profesores, si está dentro de su ámbito de acción; o de los directores, si corresponde a asuntos administrativos, organizativos y de gobierno.

- De toma de pedidos

La toma de pedidos se realiza por medio del contacto personal con la secretaría de la institución o de alguno de sus directores o coordinadores, así como por alguno de los medios electrónicos disponibles.

Debe aclararse que los estudiantes realizan un examen de diagnóstico previo a su ingreso, pero solamente en el caso de los que no provienen del preescolar Los Olmos.

Adicionalmente, los padres de familia son convocados a una pequeña reunión con el Director General para aclarar dudas antes de ingresar a la institución.

- De pagos

Los pagos al Yorkín se realizan por medio de transferencia electrónica de fondos, a la cuenta de la institución en el Banco Nacional de Costa Rica.

Como es usual en este sector, se paga con anterioridad el mes en que se va a recibir el servicio. Para ello en la institución hay dos modalidades disponibles, según escoja el padre de familia: en 10 meses o en 11. Los que pagan en 11 cuotas tienen tiempo hasta el día 15 del mes previo para pagar sin recargos, en tanto que los que pagan 10 mensualidades tienen tiempo hasta el día 5 del mes previo.

- De facturación

La factura se envía vía correo electrónico a los padres de familia, con un detalle de cada rubro cargado. En ella aparece tanto la colegiatura como los correspondientes cobros de clubes, transporte, venta de uniformes y servicios de alimentación, entre los más importantes. La factura se envía como un recordatorio de pago, alrededor del día 10 de cada mes.

Servicios complementarios de mejora

Los servicios que complementan el fundamental y tienen por fin su mejora son los siguientes.

- De consulta

Las consultas se evacúan según el nivel de complejidad. Así, los relativos a aspectos logísticos, administrativos y de orden básico los puede atender la secretaría. Las consultas técnicas de la docencia las evacúan los profesores del área respectiva, de manera presencial o por correo electrónico. Las que tienen que ver con asuntos de orden más complejo pasan a manos del respectivo coordinador académico o del director general, según sea el caso.

- De hospitalidad

Algunos servicios de hospitalidad son los siguientes:

- El trato del personal es amable y respetuoso.

- Para dejar y recoger a los estudiantes en el colegio, se cuenta con un área techada.
- En la recepción hay una sala de espera.
- Las salas de reuniones utilizadas para atender a los padres de familia son cuatro y están equipadas con sillones y mesas.
- Se ofrece a los padres de familia la oportunidad de participar en la Eucaristía diariamente, a las 7:30 de la mañana, hora en que inician las lecciones en el colegio.
- A las madres de familia se les agasaja en su día con un desayuno especial, una asamblea emotiva preparada por los estudiantes, flores y regalos. Algo análogo se hace con los papás, pero en un día deportivo.
- Es necesario apuntar aquí que el modelo educativo de Olmos, Iribó y Yorkín enfoca a los padres de familia como protagonistas. Por eso ofrecen el programa de formación continua “Building Our Family”, donde se aprenden herramientas pedagógicas que les permiten ejercer mejor su papel y obtener asesoría educativa familiar en su realidad familiar concreta (EKA, 2013). De manera que toda la formación que involucra ese programa también forma parte de los servicios de hospitalidad.

Dentro de este contexto, se imparten charlas formativas cada viernes en la mañana sobre cómo ser mejores padres, se prestan libros sobre la educación y formación de los hijos según la edad, y se ofrecen retiros mensuales para padres y para madres, de unas tres horas de duración.

- Cada clase cuenta con un matrimonio encargado del grupo (MEG, como se le conoce en el colegio), quien tiene a su cargo cierta coordinación-comunicación con los padres de familia del grupo respectivo. Entre otras cosas, ese MEG organiza algunas reuniones informales entre las parejas (lo cual le da un ambiente de calidez al grupo) y se encarga de servir de canal de comunicación extra con la familia. Usualmente un mismo MEG se mantiene a lo largo de varios años.

- De cuidado

Los servicios de cuidado incluyen:

- un oficial de seguridad en la entrada el colegio
- servicio de paramédico
- parqueo amplio
- rampas de acceso en todo el campus, que cumplen con los requerimientos de la ley 7600 (relativa a necesidades de la población con discapacidad)
- la cobertura del seguro estudiantil
- casilleros personales para cada estudiante, donde cada uno provee su candado
- un grupo de profesores que cuida a los estudiantes en los recreos, tanto en la cafetería como en las áreas de esparcimiento, en el momento de recibirlos por la mañana y al despedirlos por la tarde; también se acompaña a los que viajan en buseta para ingresar a ella.
- se cuenta con un lugar destinado a ubicar los objetos extraviados por el estudiantado.

- De excepciones

El colegio maneja las situaciones fuera de lo común, según el asunto del que se trate, por medio de su director general, los coordinadores o la junta directiva. Así, por ejemplo, si se trata de un asunto financiero, compete a esta última; si son temas estrictamente relacionados con las materias impartidas, se involucra el coordinador respectivo y el docente.

2.4.1.2 Elementos del lugar y tiempo

La educación se brinda en las instalaciones del Yorkín, ubicadas en Sánchez de Curridabat, área conocida coloquialmente como Lomas de Ayarco, en un edificio completamente diseñado para eso y construido hace unos seis años (ver Anexo 1).

La Junta Directiva tiene intenciones de expandirse en el futuro hacia el área oeste de la ciudad, aunque por ahora tiene como prioridad el crecimiento y la consolidación en su actual local.

El ciclo lectivo comienza el primer lunes de febrero y finaliza la última semana de noviembre, en un horario de 7:30 a.m. a 2:40 p.m. Se organiza en trimestres. En la primera parte del año se imparten veinte semanas, con el íterin de la Semana Santa; luego se disfrutan tres de vacaciones en julio; siguen diecinueve semanas lectivas, con una que se otorga libre en el medio de setiembre.

A pesar de impartirse el programa IB, este se cumple en dos años de educación — décimo y undécimo—, y no en dos y medio o tres como en otras instituciones.

Las lecciones están organizadas en tractos de 40 minutos, con cuatro recreos de 10, 15, 35 y 10 minutos en primaria, los cuales permiten a los varones la liberación de energía requerida por ellos, según don Antonio Fernández R. En secundaria las lecciones tienen la misma duración, con la diferencia de que tienen tres recreos, dos de 15 minutos y uno de 35.

Los clubes extra-clase que ofrece el colegio son fútbol (en cancha natural), fútbol-sala (cancha sintética), olimpiada de matemática, piano, guitarra, debate, robótica, baloncesto, atletismo y ajedrez. Todos comienzan a las 3:00 p.m. y terminan a las 4:00 p.m., excepto el de olimpiada de matemática, que termina a las 4:30 p.m.

Como complemento, la institución ofrece a los estudiantes de los últimos años la posibilidad de realizar pasantías en colegios similares, como The Heights School, en Washington D.C.

2.4.1.3 Elementos del precio

El colegio Yorkín es una entidad sin fines de lucro, por lo cual sus precios están relacionados directamente con los costos y, en general, rondan los precios de los competidores más cercanos, o son un poco más bajos, según su administrador.

La entidad tiene vigentes los siguientes precios para el año 2018: el precio por matrícula para primero a noveno año es de 295 000 colones; el precio por matrícula para décimo y undécimo 335 000 colones (por ser IB). Este monto incluye el transporte a giras y gastos para actividades como el día del niño y de la madre, además de un seguro estudiantil.

En cuanto a la colegiatura, para primer grado es de 313 000 colones; de segundo a sexto grado de 326 000 colones, de séptimo a noveno 357 000 colones y los últimos dos años 390 000, según señala la señora Solís.

En general, el aumento que se aplica anualmente se relaciona con el porcentaje de la tasa de inflación del país.

Existe una política de descuentos a partir del tercer hijo matriculado en la institución, de la siguiente forma: si son tres estudiantes se les aplica un cinco por ciento (5%) a cada uno de ellos; un siete y medio por ciento (7,5%) para cada estudiante si son cuatro hermanos, diez por ciento (10%) para ellos si son cinco estudiantes, y, en los casos en que sean más de cinco hermanos, el precio lo negocia la Junta Directiva con cada familia.

La matrícula para alumnos nuevos está abierta hasta el día previo a la entrada a clases. Para los estudiantes regulares, se da tiempo al 5 de diciembre previo al inicio del curso, sin ningún recargo. Luego de eso, el recargo es del 5% anual, aunque en la práctica esto está sujeto a negociación con las autoridades, según las razones que tenga cada familia.

La colegiatura se paga por adelantado. A partir del día 5 se aplican recargos del 5%, aunque no siempre se aplica estrictamente.

Además, existe un costo promedio de libros de 180 000 colones por año, de primero a sexto grado; esto en el caso de tener que comprarlos todos nuevos. En algunos casos, los libros se utilizan más de un año. Para los años de secundaria, el costo promedio es de 147 000 colones por año por esos materiales nuevos.

Los precios de los uniformes, por su parte, son los siguientes: la camisa 12 000 colones; el pantalón 16 500 colones, la camiseta de Educación Física 12 500 colones, la pantaloneta 8 500, el buzo 11 500 y la chaqueta 18 500 colones.

El precio del transporte depende de la distancia.

2.4.1.4 Elementos de personal

El personal docente del colegio Yorkín, como se mencionó en el apartado de estructura organizacional, consta de 24 docentes, con el respectivo título en su materia. Todos ellos reciben la formación que el colegio les imparte en las jornadas pedagógicas, las cuales se llevan a cabo a lo largo del año: dos semanas al inicio, una en las vacaciones de medio período y otros cuatro viernes distribuidos en el año. En ellas se abordan temas variados, dentro de los cuales se educa al docente sobre el enfoque del Yorkín hacia la formación del carácter del estudiante y el papel de los docentes como coadyuvantes en el desarrollo de las virtudes y su personalidad, amén de su rol en cuanto a las asesorías a los padres de familia.

El colegio insta a sus docentes a cursar la Maestría en Asesoramiento Educativo y Familiar, de la Universidad de Navarra, España, con el objeto de completar su instrucción en el ámbito de atención individualizada al estudiante y la familia. En este momento, cerca de la mitad del personal la ha aprobado.

2.4.1.5 Elementos del entorno físico

El Colegio Yorkín tiene, como se mencionó, un único local, en Sánchez de Curridabat. El campus cuenta con 11 aulas equipadas con pizarras de vidrio y otra de corchos, pupitres y pantallas de televisión. En los pasillos se encuentran los casilleros.

Adicionalmente, tienen un edificio para cafetería con su cocina totalmente equipada. En la cafetería hay hornos de microondas disponibles para el estudiantado. El colegio tiene además un gimnasio multiuso, un oratorio, una cancha de fútbol natural y cancha de fútbol-sala, cancha de volibol, un edificio para administración, recepción y salas de reuniones.

Por otra parte, existe una biblioteca, un aula de Arte, laboratorio de Biología, laboratorio de Física y uno de Ciencias de primaria, así como amplios espacios de jardín y el destinado a estacionamiento de vehículos.

En general, las instalaciones pueden ser descritas como modernas, sobrias y claras, con el mínimo de elementos para evitar distracciones a los estudiantes.

Los profesores visten formalmente cada día de la semana (*i.e.* camisa manga larga y corbata y pantalón “de vestir”), lo mismo que el personal administrativo.

El personal de cocina usa su uniforme respectivo, como también el de seguridad (del tipo semiformal); el de limpieza utiliza uniforme tipo *scrub*, lo mismo que el personal de mantenimiento, que usa una gabacha.

2.4.1.6 Elementos del proceso

El colegio no cuenta con un diagrama de flujo o un anteproyecto para dar el servicio; a pesar de ello, sí tienen establecidos muchos de sus procedimientos de forma tácita. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Los profesores deben llegar con unos minutos de anticipación y con su material preparado. Siempre hay profesores para el cuidado de los estudiantes en los recreos, según un horario preestablecido y numerosos procedimientos que deben seguir los profesores.
- En cuanto a la atención de los padres de familia, existe también un protocolo tácito, que consiste en que las consultas se atienden generalmente por correo electrónico, a menos que se solicite una reunión presencial, y estas se dan en las salas disponibles para ello. Otro ejemplo es que las preceptorías se dan cada tres meses.
- En cuanto a la atención de emergencias, se atiende al estudiante con el paramédico de la institución y el profesor encargado del grupo llama al padre de familia para informarle. Lo que ocurra posteriormente dependerá de cada situación.

- En lo que tiene que ver con los procedimientos estrictamente académicos, se siguen en sentido estricto las recomendaciones del IB, con los tiempos de entrega, rúbricas de calificación y similares.
- En lo que compete a los permisos de salida temprana, se tiene establecido que el padre de familia debe llenar y firmar una boleta y, una vez obtenida la autorización del coordinador respectivo o del director o subdirector, es posible retirar al estudiante; después esa boleta debe entregarse al oficial de seguridad de la entrada.

Y así, sucesivamente, existen procedimientos y protocolos para todo, solo que no se encuentran plasmados de forma escrita.

2.4.1.7 Elementos de la promoción y educación

La “P” de promoción y educación del colegio en la actualidad puede desglosarse en cada uno de los siguientes componentes (también llamados mezcla de comunicación):

- A. Canales de mercadeo tradicionales
 - Publicidad: actualmente se usa poco o nada; no obstante, sí se ha utilizado en el pasado (por ejemplo, en suplementos de un periódico y/o revista dedicado a centros educativos; también alguna valla en un centro comercial cercano).
 - Relaciones públicas: se organiza una vez al año una carrera de atletismo llamada Yorkín Challenge, a la cual se invita a la comunidad educativa y al público en general. Además se organiza una feria de universidades extranjeras en el campus del colegio. También se realiza una visita de los niños de “Optimist 3” (último nivel de Los Olmos) al Yorkín. Esta visita la hacen acompañados por los muchachos de undécimo y décimo, quienes hacen las veces de “padrinos” o guías por un día; juegan con ellos, meriendan juntos y hace un reconocimiento del Yorkín (acompañados por los profesores).

Otra parte importante la constituyen las charlas formativas para padres, abiertas a otros que no pertenecen a la institución, usualmente con temas de actualidad y de interés general.

- Mercadeo directo: se usa con los clientes actuales, por medio de mensajes de correo electrónico, básicamente de tipo informativo y también de recordación. Para ello se cuenta con el CRM Dynamics, de Microsoft.
- Promociones de ventas: no se utilizan.
- Ventas personales: no se hacen en el colegio.
- Exhibiciones comerciales: se ha participado en alguna medida en centros comerciales circundantes para dar información a clientes potenciales, pero últimamente la institución ha enfocado esta parte en el concurso Little Chefs, en Multiplaza del Este, donde en tres fines de semana al año se realiza esta actividad con la presencia de chefs reconocidos en el país.

B. Canales de comunicación de Internet

- Página web: se usa para comunicar parte de la propuesta del colegio por medio de fotos de estudiantes en medio de sus actividades académicas y deportivas, así como de algunas partes del campus y vídeos; también se exhiben los nombres de las instituciones con las que existen alianzas y los últimos premios obtenidos por los estudiantes, entre otros.

La página se mantiene actualizada por un profesor, al que se le encarga tal labor con la supervisión del director general.

- Facebook: El mismo profesor que actualiza la página web mantiene el contenido que se publica en esta red. En algunas ocasiones se paga publicidad.
- Optimización de los motores de búsqueda: el colegio paga por aparecer en los Adwords de Google.

- Plataforma Yorkín Online: constituye una manera complementaria de informar a los padres de familia de la institución sobre el avance de las calificaciones, así como las fechas relevantes de los trabajos, programar las citas de las asesorías y dar seguimiento al gasto de cada estudiante en la cafetería.

Esta plataforma es utilizada como principal forma de comunicación del profesor con el estudiante en cuanto a trabajos, fechas de entrega, pruebas y similares.

C. Canales de entrega y ambiente en el punto de venta

- Empleados de atención al cliente: la secretaria y la recepcionista atienden las llamadas telefónicas de manera cordial. Asimismo, los profesores hacen lo propio con cada una de sus consultas y asesorías familiares, para lo cual reciben una formación especializada, como se mencionó previamente.
- Instalaciones: el ambiente físico ayuda a reforzar la imagen de la institución acerca del orden, la limpieza y los altos valores cristianos. El edificio está siempre bien pintado y ordenado, con mobiliario y decoración modernos.

D. Mensajes originados fuera de la organización

- Recomendaciones de clientes (conocido como “boca en boca” o “boca-oreja”): este elemento es la base de su matrícula, según apunta su director administrativo.
- Blogs, redes sociales: en ellos hay muchas opiniones, la mayoría favorecedoras a la institución.
- Menciones en los medios sobre premios y galardones obtenidos por los estudiantes: el Yorkín usualmente recibe reconocimiento cada año cuando se publican los resultados de las calificaciones en los exámenes de admisión de las universidades públicas, así como en las Olimpiadas de Matemática.

En general, el colegio ha venido adaptando su “P” de promoción a las circunstancias. Sin embargo, la apuesta fuerte actualmente se basa en aprovechar más que todo las recomendaciones de los clientes, ya que en el pasado han visto que las inversiones en gastos de publicidad tradicional no han sido tan efectivas para la consecución de sus objetivos de comunicación. Es por eso que las han venido eliminando y, en su lugar, han hecho énfasis en algunos de los otros elementos de la mezcla de comunicación disponibles.

2.5 Descripción del entorno externo

A continuación se expondrá el entorno de tipo externo a la empresa, debido a su indubitable influencia sobre ella y su desempeño.

2.5.1 Principales competidores

El colegio, en voz de su administrador, considera que sus competidores son Angloamerican School, Saint Gregory School, Saint Clare School, Saint Peter’s School, Colegio Internacional Canadiense y, menos directamente, la International SEK School, el Colegio Calasanz y el Colegio Saint Francis. Así lo considera porque estas instituciones se encuentran geográficamente cerca y en ellas existen familias dispuestas a pagar por una educación privada bilingüe de alta calidad.

2.5.2 Mercado meta actual

Por la naturaleza del servicio brindado, el cliente en este caso es el padre de familia, ya que es el que toma la decisión de dónde estudia su hijo, y es el que paga. A pesar de esto, el usuario es el niño o joven que recibe el servicio.

Su director administrativo comenta que el cliente del colegio es el padre de familia que tenga un interés auténtico en el desarrollo integral de sus hijos y esté también dispuesto a que se le exija académicamente a un nivel razonable; es aquel a quien no les importe mucho ir contra la corriente del mundo actual y más bien busque altos valores; asimismo, debe tener capacidad de pago y estar razonablemente cerca del área en que se ubica el colegio. Es un padre de familia que busca no solo el resultado inmediato del título académico, sino el éxito futuro de sus hijos, basado en la formación integral de la

persona; esto es, que aprenda a tomar decisiones, a asumir sus responsabilidades desde niño, a dar de sí a los demás (empezando por su familia), a enfrentar las consecuencias de sus propias faltas, a desarrollar su carácter y a tener seguridad en sí mismo, entre otras cosas.

Precisamente por eso, los padres de familia del Yorkín deben tener un involucramiento importante en este modelo educativo, participando activamente en las reuniones con los profesores asesores y dando seguimiento a los acuerdos tomados (conjuntamente) en ellas, amén del involucramiento esperado en cuanto al área académica de sus hijos. Es decir, es un padre de familia que comprende y acepta que lo que pasa en la casa es determinante en el proceso de formación de su hijo, y que este proceso no es solamente responsabilidad del centro educativo.

De la misma manera, el colegio se encarga de hacer su parte durante las horas lectivas, involucrándose en la formación de la persona y no solo del quehacer académico del estudiante; ejemplo de ello son las reuniones que el estudiante sostiene periódicamente con su profesor asesor, donde se da seguimiento a temas académicos y de formación en valores y virtudes en todas las esferas de su vida, no solo en el colegio.

Don Antonio Fernández lo justifica al señalar categóricamente que la educación dista mucho de los otros tipos de servicios (¡y ni qué decir de la producción de bienes!), ya que involucra la formación del ser humano, que es único. Por ello es fundamental que el educador del Yorkín entienda cómo funciona cada persona. A este respecto, él hace la siguiente analogía: así como un médico debe conocer primero el cuerpo humano para tratarlo, de la misma manera el verdadero educador necesita conocer quién es la persona a la que está educando, para poder hacerlo individualmente, no “en masa”. Ahí radica la clave de formar integralmente, y no solo de sacar adelante promociones de estudiantes, como si fuera un proceso estandarizado.

De la misma manera, el padre de familia debe hacer su parte; solamente así es posible conseguir los objetivos de educación y formación comprensiva en el joven.

Entonces, el mercado meta del colegio es aquel padre que consigue entender eso y lo hace suyo; y, por lo mismo, está dispuesto a involucrarse en la formación de sus hijos, esa que trasciende lo estrictamente académico y se enfoca en la integralidad.

Este enfoque parte del supuesto básico de que al niño o joven se le debe ayudar a desarrollar no solo las llamadas “competencias duras”, sino también las “blandas”, ya que estas últimas no vienen por añadidura en la vida, sino que hay que forjarlas desde la infancia.

2.5.3 Posicionamiento actual

El colegio está posicionado como académicamente bueno, pero puede ser que algunos piensen que es, en cierta forma, elitista, respecto a que es exclusivo para gente del Opus Dei, según don Antonio Fernández.

El puesto de colegio de excelencia académica se lo ha ganado gracias a que ofrece el Bachillerato Internacional y al lugar de privilegio que han obtenido algunos de sus estudiantes en los resultados de los exámenes de admisión en universidades privadas, a pesar de su pequeño tamaño, así como en las Olimpiadas de Matemática y las competencias del Canguro Matemático (ver Anexo 2),

2.5.4 Tendencias del mercado

Las siguientes son algunas tendencias relevantes presentes en el mercado de la educación privada en Costa Rica, según el administrador del colegio de marras:

- La tasa bruta de natalidad y el número promedio de hijos por mujer está disminuyendo en los últimos años. Esto se nota en la composición de las familias que tienen a sus hijos matriculados en el preescolar Los Olmos, donde existen actualmente una mayoría de niños (100 de 120) que son hijos únicos, y en tiempos anteriores esto no se daba en tal proporción.
- La oferta de instituciones de educación privada ha venido en aumento en los últimos años. Esto, aunado al punto anterior, ha ido generando una trepidante competitividad en el sector.

- Se ha venido presentando un reto cultural por un giro importante en cuanto al papel decisor del padre de familia, con una propensión a que el hijo tenga cada vez más poder de decisión. Esto influye definitivamente en la educación, en la medida en que se tiende a complacer cada vez más al estudiante, en detrimento de su propia educación, con el fin de evitar que el joven le solicite a sus padres que lo cambien de institución. La tendencia se complica, además, porque el padre de familia muchas veces sucumbe ante las demandas de su hijo y lo cambia de colegio por cosas menores. Conforme esto sucede, los educadores y el centro educativo se ven enfrentados muchas veces a la disyuntiva de mantenerse firmes en sus principios y complacer a los muchachos.
- Emergen algunas modas en educación que no necesariamente cambian sus bases o fundamentos —y, por lo mismo, le aportan poco valor—, pero el hecho de adoptarlas o no sí impacta la imagen que se tenga del centro educativo. Esto ejerce una influencia constante en los competidores, por cuanto sienten que deben adoptarlas para dar la impresión de estar siempre actualizados a los ojos de sus clientes, con su consecuente impacto en los costos de los centros educativos. Ejemplos de ello lo constituyen el uso generalizado de tabletas electrónicas en el aula, la moda de aulas sin paredes, la tendencia a que el profesor deje su papel protagónico, y otros.
- Surgen a menudo ideas nuevas en la forma de abordar el tema cognitivo, lideradas por países como Finlandia, Corea del Sur y Singapur, lo cual también presiona y cuestiona a las instituciones educativas del país. El resultado es que muchas entidades sigan estas nuevas ideas, o al menos intenten seguirlas.
- Hay una mayor conciencia solidaria acerca de las diferentes culturas y del cuidado de la naturaleza. Esta tendencia afecta los contenidos de la educación actual en alguna medida, aunque no precisamente en sus fundamentos, sino más bien de manera accesoria.
- Existe una propensión a “industrializar la educación” en los colegios privados y también por parte de las autoridades gubernamentales, que tiene como base el

axioma generalizado de que “lo que no se mide no se puede gestionar”. Es una tendencia que obliga a la despersonalización del proceso educativo en aras de una producción masiva, abocada exclusivamente al ámbito académico. En el caso de la educación pública esto es comprensible, dadas las limitaciones presupuestarias intrínsecas; en los colegios privados esto se da cuando se concentran solamente en el ámbito cognitivo.

A este respecto, un colegio como el Yorkín navega contra la corriente, ya que parte del supuesto de que la educación tiene más en común con la labor de un escultor que con la de una fábrica, dado que cada persona es única y tiene una historia única; y la idea del colegio es ayudar a que cada estudiante logre su mejor versión.

- Algunos de los últimos gobiernos han manifestado que podrían imponer un tributo a la educación privada, cual otro bien o servicio. Como hasta ahora este sector ha gozado de exoneración completa, esto podría cambiar en mucho su panorama. El grave problema fiscal que enfrenta el país en la actualidad podría derivar en llevar a cabo esa imposición.

2.5.5 Las cinco fuerzas de Porter

En el sector que nos ocupa y en el momento actual, el modelo “porteriano” puede describirse como sigue.

A. La rivalidad entre los competidores existentes

En el sector educativo ha venido en aumento la rivalidad, producto de un número trepidante de competidores y decreciente de clientes; así, hay más opciones para escoger colegio y menos demandantes del servicio, relativamente hablando.

Esto conduce necesariamente a que los centros educativos deban estar siempre atentos a lo que hace la competencia, con el fin de imitarlo, mejorarlo, o bien contrarrestarlo con alguna otra opción atractiva.

B. El poder negociador de los clientes

También este componente del diamante ha venido en profuso ascenso como producto de varios factores, entre los que destaca la amplia oferta de instituciones educativas privadas y la disponibilidad e inmediatez de información actualizada.

C. La amenaza de entrada de nuevos competidores

La importancia relativa de este componente se reduce a medida que hay tantos participantes ya consolidados en el sector, aunque siempre existe la posibilidad de que otros incursionen en él, puesto que el marco legal no lo prohíbe.

D. El poder negociador de los proveedores

Si bien existen muchos tipos de proveedores en un colegio, el principal lo conforma el personal docente. Respecto a ellos, don Antonio Fernández opina que la cantidad sí es abundante pero la calidad no cumple con los parámetros requeridos por ellos, ya que su formación está basada, la mayoría de las veces, en supuestos diferentes a los que considera válidos el colegio Yorkín. Por un lado, el concepto de educación de los profesionales se limita al ámbito académico del estudiante y no a su ser integral, sin darle la suficiente relevancia a la formación de la persona que se está educando (pilar del colegio); y por otro lado, las técnicas educativas que reciben los docentes están al vaivén de las modas imperantes en ese momento en la educación, lo cual también le genera sus inconvenientes al colegio, como parte contratante.

Así las cosas, los proveedores del colegio no tienen tanto poder como tales, por su relativa abundancia, pero sí resulta limitante para el Yorkín su proceso de selección y contratación, debido a la falta de idoneidad de los candidatos.

En este sentido, el colegio se ha visto obligado a formar a sus propios profesores por medio de charlas formativas y de la Maestría en Asesoramiento Educativo y Familiar, de la Universidad de Navarra, muy orientado a la parte de las asesorías familiares. Adicionalmente, acaban de firmar un convenio con la Universidad Panamericana en

cuanto a la personalización de la educación, con módulos de antropología, didáctica, ética en la educación y atención a la diversidad en las necesidades de aprendizaje, entre los más importantes.

E. La amenaza de sustitutos

Como servicios sustitutos, se pueden mencionar la educación pública tradicional y la que se realiza a distancia; no obstante, por ahora ninguna de ellas pareciera considerarse una amenaza para el sector que nos ocupa.

En el momento actual el estado de la primera es deficiente en algunos aspectos (con sus excepciones), y por eso no es una opción considerada por el padre de familia que busca colegios privados. En cuanto a otros sustitutos, como la educación a distancia, es utilizada por un porcentaje sumamente pequeño de los estudiantes del país.

En este capítulo se recopiló y expuso información de la institución educativa que nos ocupa, la cual es útil para el siguiente capítulo, donde se describirá el diseño de la investigación de campo, sus objetivos, metodología y principales resultados, los cuales servirán de fundamento para la propuesta del plan de mercadeo.

CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual y trabajo de campo para el Colegio Yorkín

En el presente capítulo se expone la exploración de campo realizada a los clientes actuales y a los potenciales del colegio Yorkín. Su fin es obtener datos primarios que faculten la formulación del plan de mercadeo que nos ocupa.

3.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general: Obtener información del consumidor actual y del potencial del colegio Yorkín, con el fin de desarrollar una propuesta de plan de mercadeo que permita una mayor participación de mercado.

Objetivos específicos:

- Determinar el principal medio por el cual se enteraron los clientes de la existencia del colegio al que asisten sus hijos.
- Determinar las principales razones por las cuales los padres de familia escogieron este colegio para sus hijos.
- Conocer si los estudiantes ingresaron a la institución a través del preescolar.
- Conocer si los padres de familia actuales consideran satisfactoria la educación impartida por el colegio en lo referente al inglés, las asesorías, la exigencia académica, la educación diferenciada (*single sex*), los valores impartidos, el programa de Bachillerato Internacional, el programa *Building Our Family*, las instalaciones físicas, los clubes impartidos y el desempeño docente.
- Conocer la percepción general de los clientes actuales respecto al precio pagado por el servicio que da el colegio.
- Identificar las principales formas de comunicación que utilizan los padres de familia con el colegio.
- Identificar la satisfacción a nivel general del cliente actual del colegio Yorkín.

- Determinar cuál es la disposición de los padres de familia a recomendar a otros el colegio Yorkín (por medio del índice Net Promoter Score).
- Determinar las principales recomendaciones para el mejor desempeño del colegio Yorkín, según sus clientes.
- Conocer la percepción general que hay de los colegios privados geográficamente cercanos al colegio Yorkín.
- Determinar si los clientes potenciales conocen el colegio Yorkín.
- Averiguar las principales razones por las cuales los clientes potenciales no han considerado al colegio Yorkín como una opción para sus hijos.
- Conocer la satisfacción que tienen los estudiantes del colegio acerca de varios aspectos (nivel de inglés, preceptorías, clubes impartidos, calidad de la educación, servicios de la cafetería, carga académica extra-clase y educación en valores).
- Determinar cuál es la disposición de los estudiantes a recomendar a otros el colegio Yorkín (por medio del índice Net Promoter Score).
- Establecer las principales recomendaciones que tienen los estudiantes para el colegio.
- Elaborar recomendaciones para implementar en el colegio, con miras a aumentar su participación de mercado.

3.2 Justificación de la investigación

El colegio Yorkín ha venido brindando educación privada desde hace casi 35 años. Su crecimiento ha venido dándose paulatinamente; sin embargo, aún existe capacidad instalada para albergar a más estudiantes.

La entidad ha estado encarando dos fenómenos importantes que se dan en el país: una disminución de los nacimientos por mujer, y una gran cantidad y variedad de oferentes de educación privada. Ambas razones han desembocado en la necesidad de replantearse constantemente sus tácticas mercadológicas.

En esta tesitura, y en ausencia de un departamento de mercadeo como tal, es que esta investigación pretende coadyuvar en la búsqueda de un plan de mercadeo que, al obtener una perspectiva actualizada de la satisfacción de sus clientes, así como conocer más a fondo al cliente potencial, faculte el alcance de un posicionamiento y participación de mercado que permita la permanencia (y crecimiento) en él.

3.3 Metodología por utilizar

3.3.1 Tipo de investigación

La investigación presente en este capítulo es de tipo cuantitativo. Será complementada con una de tipo cualitativo para evaluar algunas variables, como la percepción.

3.3.2 Método de la investigación

El método elegido fue la aplicación de encuestas, para lo cual se usó como instrumento el cuestionario; uno para clientes potenciales, otro para clientes actuales y otro para el usuario. Todos tienen una combinación de respuesta única, múltiple, abierta y cerrada. Fueron validados previamente a su aplicación.

El primero se distribuyó electrónicamente desde el 27 de enero hasta el 1 de febrero del año 2018, por el método de bola de nieve, a 94 padres de familia que tienen a sus hijos en instituciones privadas de educación. Se eliminaron 4, por pertenecer a personas con hijos en los colegios de ADEC, de manera que se analizaron 90 cuestionarios. Se adjunta una copia en el Anexo 3.

El segundo cuestionario se aplicó a 71 clientes actuales, entre el 2 y el 17 de febrero de 2018; de este se adjunta una copia en los Anexos 3.

El tercer cuestionario se aplicó a los estudiantes (usuarios) de décimo y undécimo año entre el 21 y el 27 de febrero de 2018.

Todos los cuestionarios se diseñaron utilizando la plataforma Googleforms y se usó Excel para su tabulación.

Como complemento a los cuestionarios, se realizó un grupo focal con algunas madres de familia consideradas dentro de la población de cliente potencial.

3.4 Métodos de muestreo

3.4.1 Población de interés

La población de interés está conformada por los padres de familia de varones que vivan en el área este de la GAM y tengan matriculados a sus hijos en colegios privados.

3.4.2 Tamaño de la muestra

Se seleccionó una muestra de 90 personas para entrevistar al cliente potencial, tomando en cuenta las limitaciones financieras y de tiempo.

Además, se recibieron 71 encuestas llenas de los clientes actuales en el tiempo en que estuvo abierta la recepción de respuestas.

De los usuarios se escogieron dos grupos de estudiantes, en total 26.

3.4.3 Tipo de muestreo

Se utilizó el muestreo tipo bola de nieve para el cliente potencial, por medio de un enlace digital.

Para los clientes actuales se envió un mensaje (vía la plataforma Whatsapp) a los padres de familia de la institución, por medio de la secretaria del colegio, en búsqueda de hacer un censo; sin embargo se recolectaron solo las 71 encuestas indicadas.

Para el usuario se utilizó muestreo de conveniencia, al encuestar a los estudiantes de décimo y undécimo año.

3.5 Presentación y análisis de los resultados

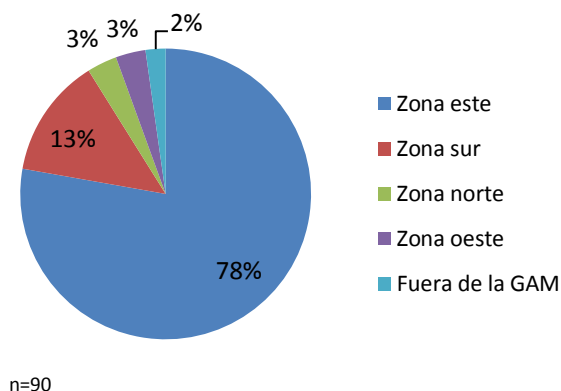
Seguidamente se presentan los resultados de la investigación de campo, divididos según los resultados de cada uno de los cuestionarios aplicados.

3.5.1 Clientes potenciales

La totalidad de los encuestados tiene matriculados a sus hijos en instituciones privadas de educación, como se pretendía.

En cuanto a la zona de residencia, el siguiente gráfico muestra su distribución.

Gráfico 1: Lugar de residencia de los clientes potenciales del Colegio Yorkín

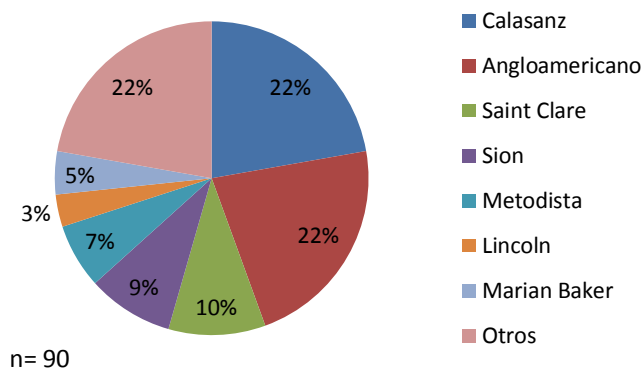


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales.

Como se ve, la mayoría de los encuestados viven en el área geográfica relativamente cercana al colegio.

En cuanto a las instituciones donde estudian los hijos de los encuestados, se observan los siguientes resultados, donde se corrobora que se alcanzó a un grupo de padres de los colegios considerados como competidores del Yorkín.

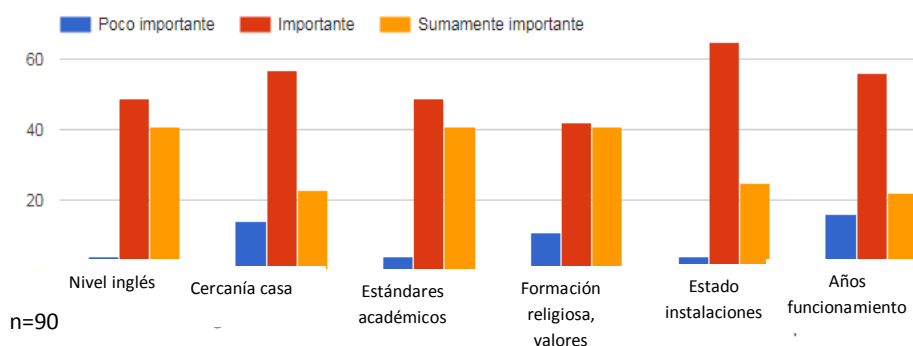
Gráfico 2: Colegios donde tienen matriculados sus hijos los clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales.

Las siguientes figuras muestran lo que valora el padre de familia, con lo que se puede deducir que los factores consultados resultaron críticos para la mayoría de ellos, a excepción de la presencia de familiares y amigos.

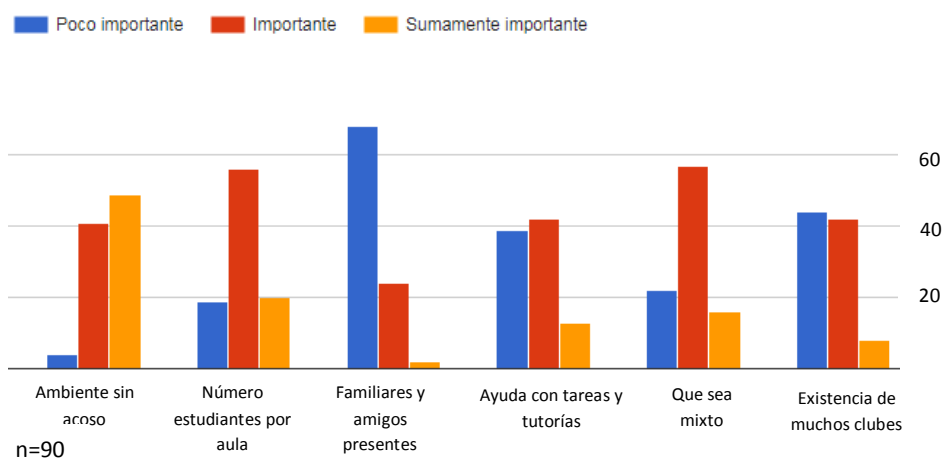
Gráfico 3: Importancia de ciertos factores al escoger centro educativo para los clientes potenciales



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales.

Dentro de ellos destaca la enseñanza del inglés como factor importante y muy importante. Después de este, los estándares académicos y el ambiente sin acoso fueron muy ponderados. Los otros factores tienen también su lugar en la mente del cliente.

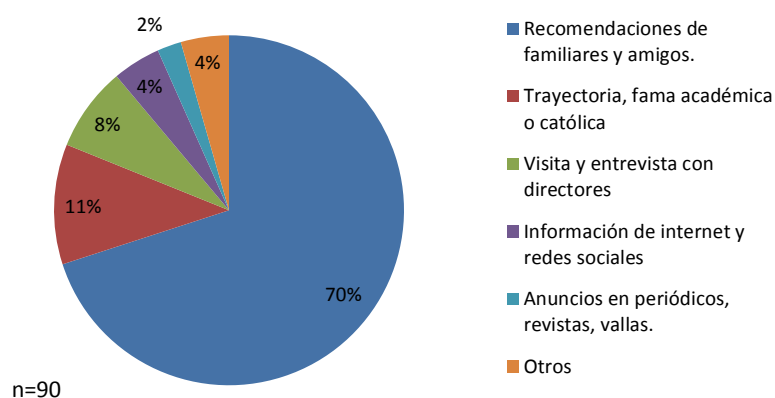
Gráfico 4: Importancia de ciertos factores al escoger centro educativo para los clientes potenciales



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales.

Respecto a la principal vía por la cual se informa el cliente potencial respecto de la institución educativa, se observa que el “boca-oreja” o “boca en boca” es vital en esta industria, tal como sucede en casi todos los tipos de servicios donde hay un alto grado de riesgo involucrado.

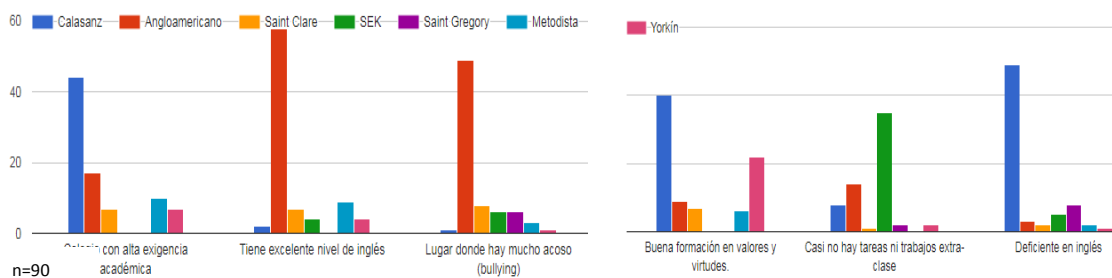
Gráfico 5: Principal factor tomado en cuenta para elegir institución educativa por los clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales

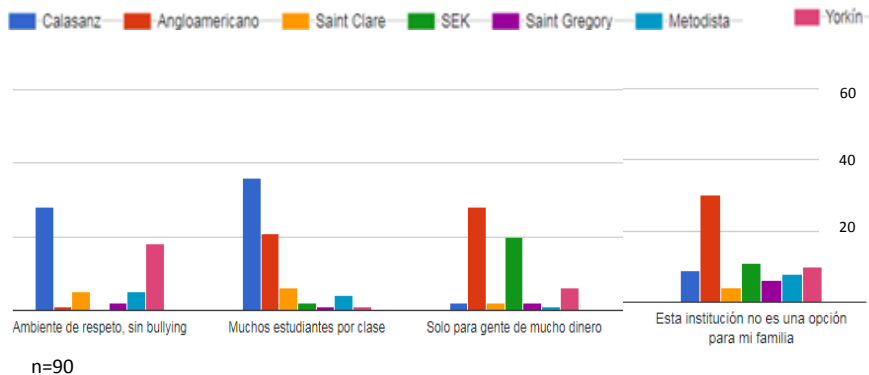
Si se revisa la percepción de los encuestados, como se señala en las figuras que siguen, hay una tendencia mayor a opinar mejor de aquellas instituciones más grandes y longevas, como Calasanz y Angloamericano, amén de que el 44% de los encuestados tiene matriculados a sus hijos en esas dos entidades.

Gráfico 6: Percepción de los clientes potenciales del colegio Yorkín respecto a algunas instituciones educativas



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Gráfico 7: Percepción de los clientes potenciales del colegio Yorkín respecto a algunas instituciones educativas

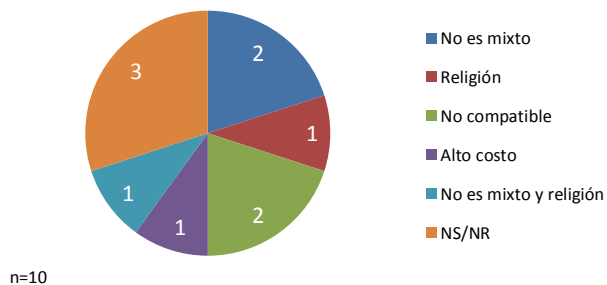


Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Del Yorkín se tiene, en general, una percepción buena en cuanto a la formación de valores, virtudes y el ambiente entre los jóvenes; no obstante, también aparece en los primeros lugares en el rubro de “No es una opción para mi familia”, de manera que hay cierto antagonismo en la percepción general.

Revisando detalladamente las 10 respuestas de las personas que así opinaron del colegio, se ve que prevalecen el tema de la educación *single sex* y el tema religioso, como se muestra a continuación.

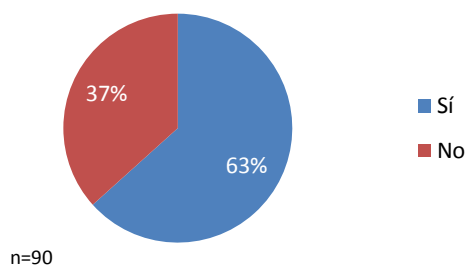
Gráfico 8: Razones por las cuales no se considera el colegio Yorkín como una opción para clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales

La siguiente pregunta busca averiguar si el colegio Yorkín es suficientemente conocido; como se aprecia, más de un tercio no lo conoce aún, lo cual sugeriría acciones al colegio.

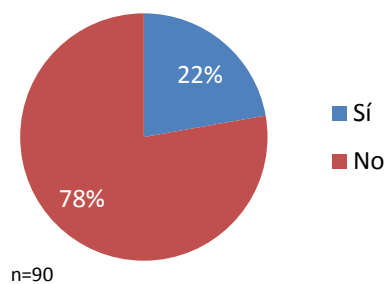
Gráfico 9: Porcentaje de personas que conocen el colegio Yorkín entre los clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Al preguntarles si lo han considerado como una opción para sus hijos, se ve que no ha sido así por un gran porcentaje, lo cual podría deberse al desconocimiento del mismo, manifestado anteriormente.

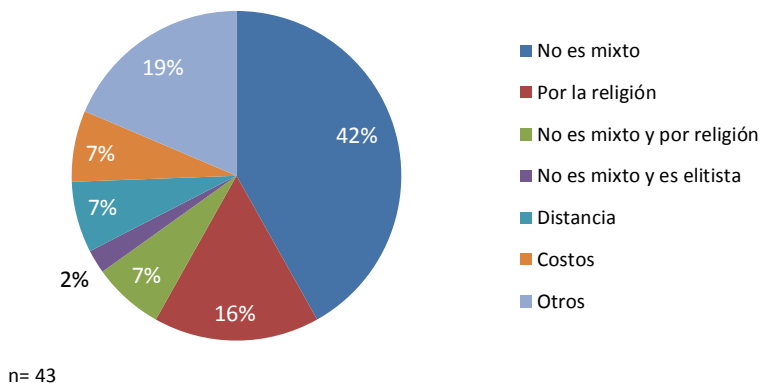
Gráfico 10: Porcentaje de personas entre los clientes potenciales que considera o ha considerado el colegio Yorkín como opción



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Seguidamente, se indagaron las razones por las cuales las personas que sí lo conocen no lo consideraron como opción.

Gráfico 11: Razones aducidas por los clientes potenciales que conocen el colegio Yorkín y no lo consideran como opción



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Los resultados señalan que, entre las 43 respuestas de personas que lo conocen y no lo consideraron o consideran como opción, destaca el hecho de que la entidad es solo para varones, junto al tema religioso, aunque este último en menor medida. Si se suman ambas razones, sí constituye una proporción importante.

Respecto al rubro Otros de esta respuesta, se aducen las siguientes razones: tiene mal inglés (2 opiniones), no es bueno académicamente, es Nueva Era, hay mucha presión académica, es elitista, no lo conocía antes y prefiero currículum de EUA (estas últimas con una opinión cada una).

Investigación cualitativa

La encuesta anterior se complementó con la elaboración de un grupo focal, el día 21 de febrero en La Unión, Cartago. Se realizó con 8 asistentes, todas clientes potenciales. De allí se obtuvieron las siguientes conclusiones:

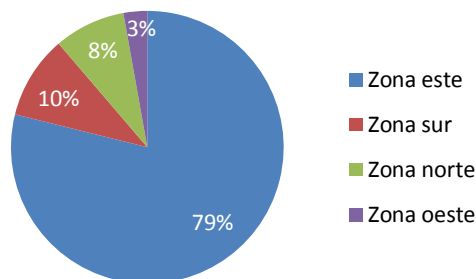
- i. La forma de escoger un colegio definitivamente tiene que ver con la trayectoria en años y el prestigio académico; se puede inferir que las personas acuden de primera instancia a las instituciones longevas.
- ii. Las personas tienen poca claridad respecto al término “educación diferenciada”, ya que piensan que tiene que ver son asuntos de adecuaciones curriculares o educación a la medida del estudiante.

- iii. La percepción general es que los colegios de un solo sexo van en extinción, contra la corriente.
- iv. Algunas de las respuestas a la pregunta sobre las razones por las cuales no consideraron una institución *single sex* revelan un miedo a que los hijos no desarrollen herramientas sociales adecuadas para relacionarse con el sexo opuesto. Algunas dan ejemplos de personas educadas de esa forma (no en Yorkín) que actualmente son introvertidas. Otra señala cierto temor a que este tipo de ambiente colegial desemboque en desviaciones en la identidad sexual.
- v. Los calificativos al escuchar sobre este tipo de educación son los siguientes: antinatural y radical.
- vi. Todas las respuestas denotan desconocimiento de las razones por las cuales se imparte la educación diferenciada y cierta inquina para conocerlas.
- vii. Al emplazarlas sobre la idea de qué las motivaría a matricular a sus hijos en una institución *single sex* las respuestas tienen que ver con dos aspectos: que el colegio ofrezca algo único y valioso (que opaque el hecho de ser para un solo sexo) y que se haya demostrado en jóvenes de este tipo de colegio que existe una adolescencia menos turbulenta y difícil para los padres.

3.5.2 Clientes actuales

De los encuestados y en cuanto a la zona de residencia, se obtiene lo siguiente.

Gráfico 12: Zona de residencia de los clientes actuales del Colegio Yorkín



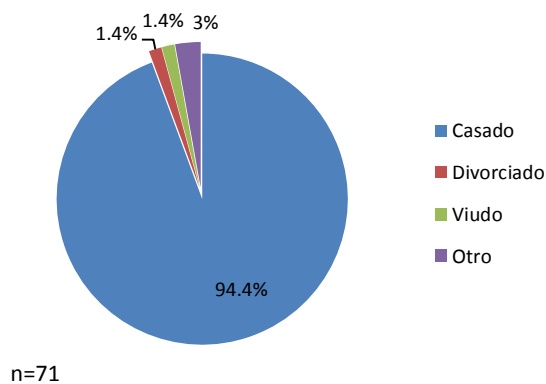
n=71

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

Con ello se corrobora que solo pocos tienen que desplazarse para acceder al centro educativo. Esto parece sugerir, entonces, que las estrategias deberían dirigirse especialmente a seguir captando familias en las áreas circundantes al colegio.

Además, el padre de familia del colegio es típicamente casado.

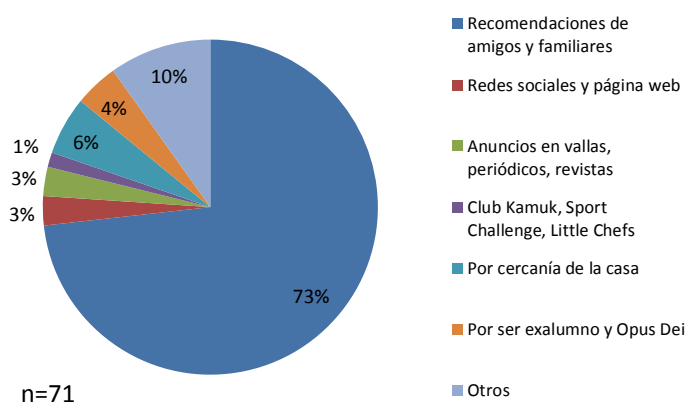
Gráfico 13: Estado civil de los clientes actuales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

El cliente llegó a enterarse de la existencia del colegio por los siguientes medios:

Gráfico 14: Medios por los cuales los clientes actuales se enteraron del colegio Yorkín

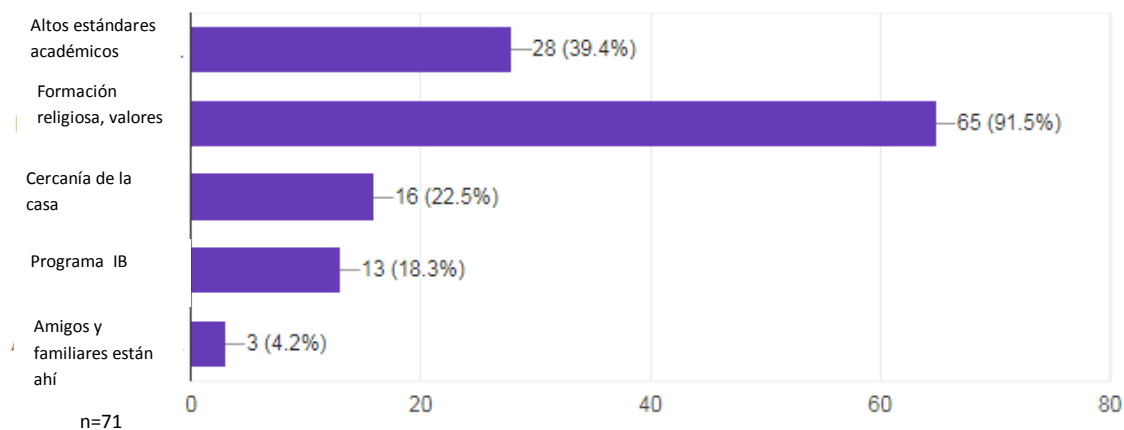


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

Como es de suponer que ocurre en un servicio tan delicado como este, la persona busca referencias principalmente de otros para tomar la decisión.

Es un padre de familia cuyos principales motivos para escoger el colegio Yorkín se muestran a continuación.

Gráfico 15: Principales motivos de los clientes actuales para escoger el colegio Yorkín

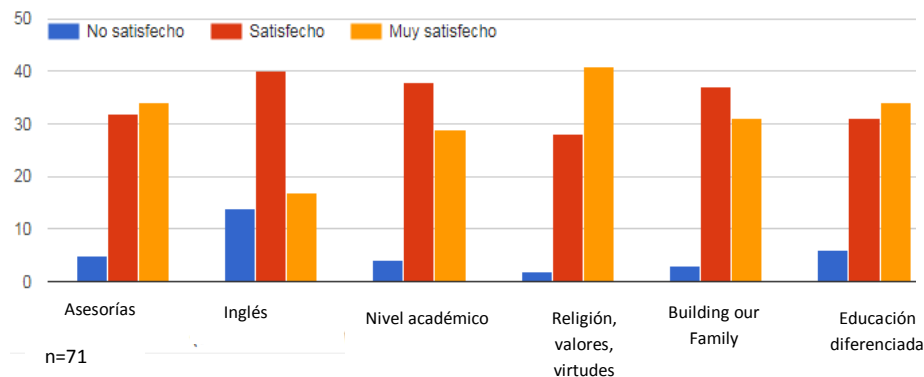


Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes actuales

Con ello salta a la vista que en los factores consultados destaca la parte religiosa, de valores y virtudes, lo cual coincide con la percepción que el señor Fernández tiene (cf. capítulo II); seguidamente se escogió la institución por la excelencia académica que ostenta. Ambas son dos diferenciadores importantes del colegio.

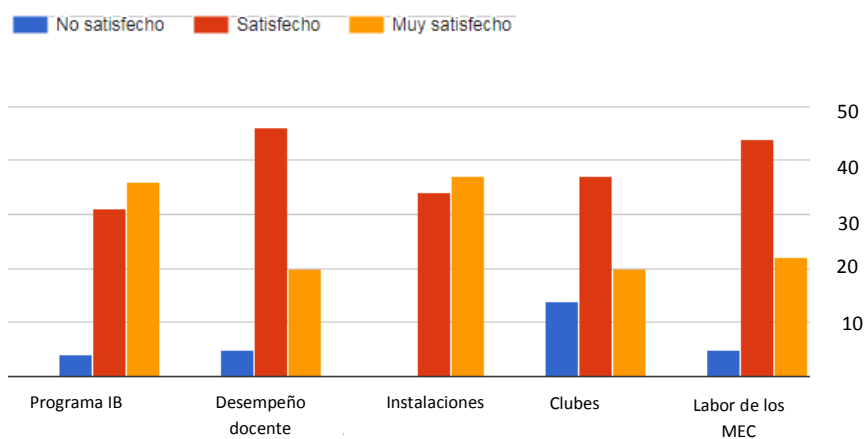
Con referencia a la pregunta que pretendía medir el nivel de satisfacción respecto a algunos aspectos clave para el colegio, se obtuvieron los siguientes resultados, donde destaca la insatisfacción en cuanto al inglés y los clubes:

Gráfico 16: Satisfacción de los padres de familia respecto a algunos elementos



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes actuales

Gráfico 17: Satisfacción de los padres de familia respecto a algunos elementos

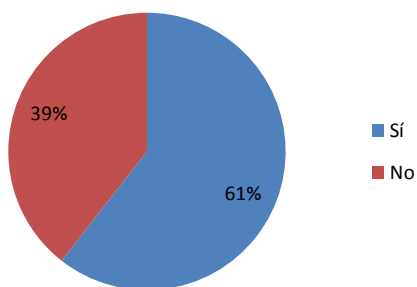


n=71

Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes actuales

A la pregunta sobre si los hijos entraron a través del preescolar Los Olmos, se obtuvo lo que sigue:

Gráfico 18: Estudiantes que entraron al Yorkín a través el preescolar Los Olmos



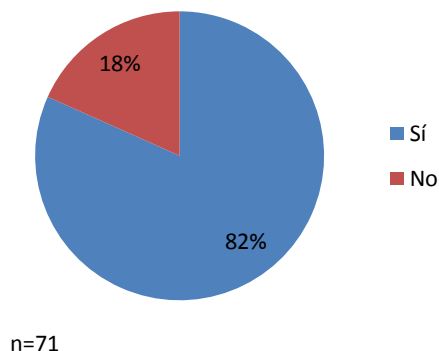
n=71

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

Esto de alguna manera da algunas luces en cuanto a la estrategia para captar nuevos estudiantes, las cuales deben dirigirse tanto a fortalecer la entrada a través del preescolar, como la escolar en sí.

En cuanto a la pregunta para evaluar la percepción del precio, se obtiene que la misma sí está acorde con el servicio recibido.

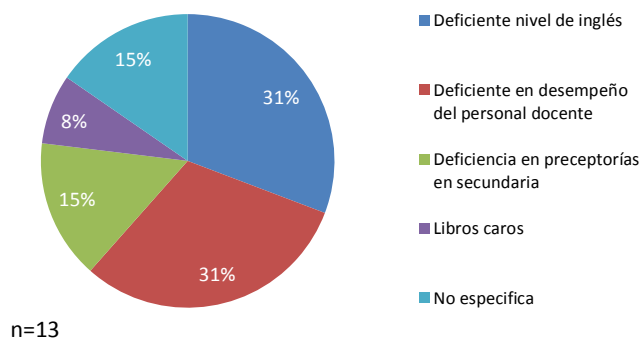
Gráfico 19: Consideración de los clientes respecto a lo adecuado del precio que pagan respecto al servicio que reciben



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

Los que no lo consideran así, 13 personas, aducen las siguientes razones:

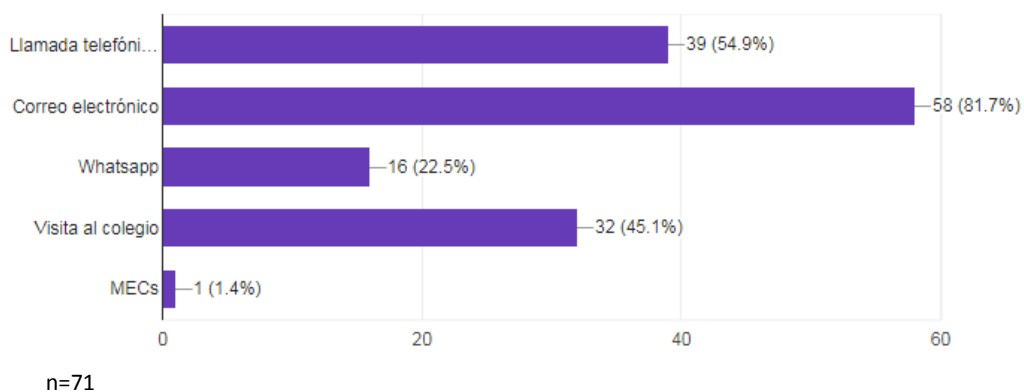
Gráfico 20: Razones por las cuales algunos clientes consideran que el precio no está acorde con lo que se recibe



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

En lo que tiene que ver con la P de promoción, si se revisan las respuestas dadas tocantes a la forma en que se comunican los padres de familia con el colegio, se obtiene que la misma consiste en una combinación de medios.

Gráfico 21: Medios de comunicación usados por los padres de familia

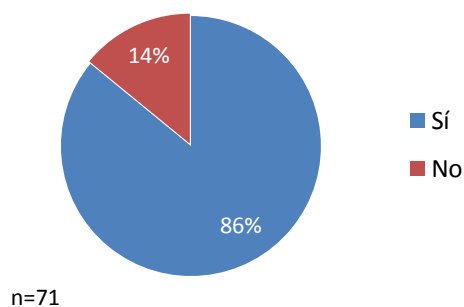


Fuente: Resultados de la encuesta dirigida a los clientes actuales

Lo anterior arroja datos clave sobre las vías utilizadas actualmente, al tiempo que sirve de base para futuras comparaciones, si la encuesta de satisfacción se sigue realizando.

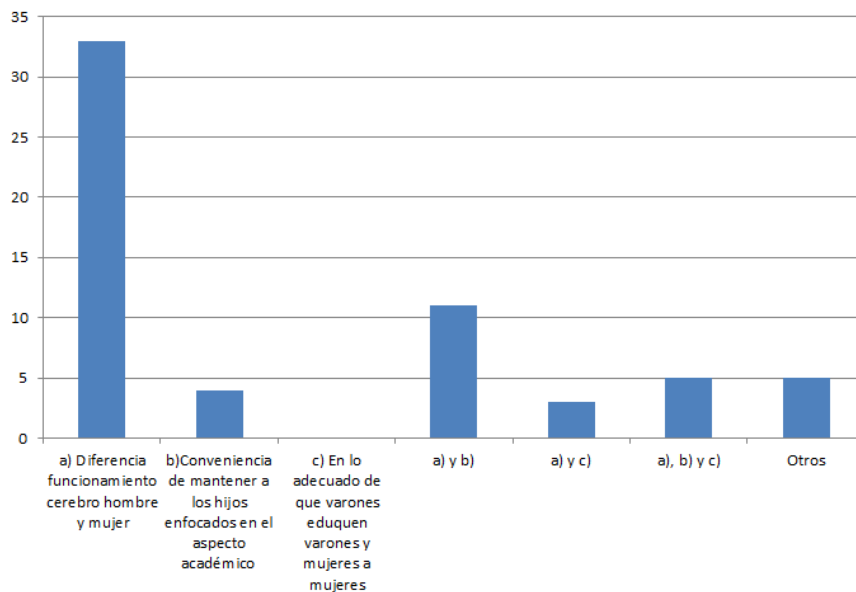
La siguiente pregunta de la encuesta tiene que ver con el tema de educación diferenciada. Los resultados corroboran lo que arrojó la encuesta a clientes potenciales: que el tema despierta suspicacia y cierta animadversión en los padres de familia.

Gráfico 22: Porcentaje de padres de familia que afirman haber sido interpelados sobre la conveniencia de tener a sus hijos matriculados en una institución con educación diferenciada



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales.

Gráfico 23: Razones aducidas por los padres del colegio al preguntárseles sobre la conveniencia de tener a sus hijos en una institución con educación diferenciada



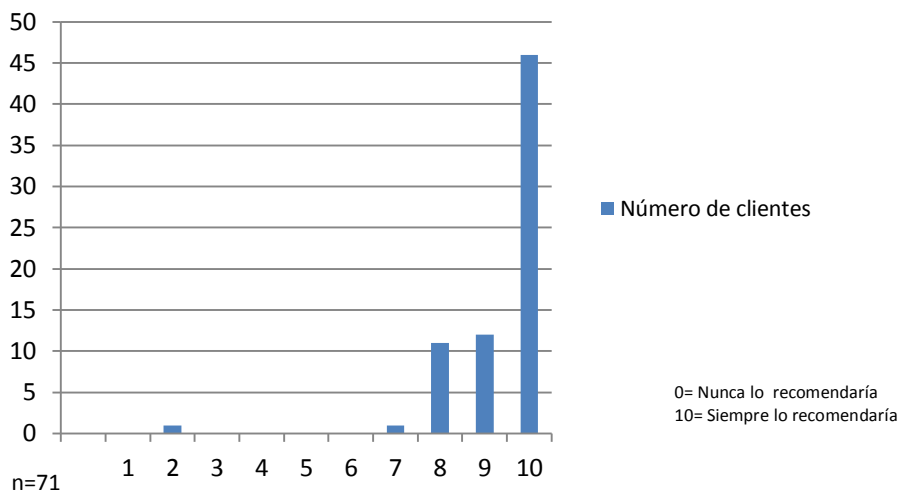
n=71

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales.

Como es claro, los padres sí tienen un argumento para explicar su elección de colegio *single sex*. Esto es importante a la hora de darse el “boca en boca”. Además, son los mismos argumentos que promueve el colegio oficialmente.

Ahora bien, si se mide la satisfacción del cliente actual por medio de la pregunta: “¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende a otros el colegio Yorkín?”, se tiene lo siguiente:

Gráfico 24: Probabilidad de los clientes actuales de recomendar el colegio Yorkín a otros



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

Con los datos anteriores es posible calcular el NPS (Net Promoter Score), el cual es una medida de la lealtad de los clientes, basándose en disposición a recomendar el producto o servicio a otros. Se calcula restando al porcentaje de promotores (quienes asignan 9 y 10, considerados con una experiencia positiva) el porcentaje de detractores (quienes asignan de 0 a 6, con una experiencia negativa). Quienes se ubican entre los que asignan 7 y 8 son llamados pasivos (con una experiencia satisfactoria)

En este caso, el NPS es de 81%, lo que quiere decir que son más los que recomiendan el colegio que aquellos que desalientan y alejan a otras personas de matricular a sus hijos ahí. En todo caso, lo ideal sería darle seguimiento a este indicador a través del tiempo.

Cuadro 1: Net Promoter Score de los padres de familia (NPS)

Concepto	Número	Porcentaje
Número de detractores	1	1%
Número de pasivos	12	17%
Número de promotores	58	82%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes actuales

Uno de los objetivos era obtener las recomendaciones de mejora que tuvieran los padres de familia. Como se muestra, prevalece la inquietud por la idoneidad del profesorado y la calidad del inglés que se imparte. Sin embargo, existen otras áreas que requieren atención también, como se detalla en el cuadro que sigue.

Cuadro 2: Sugerencias de mejora para el colegio Yorkín por los padres de familia

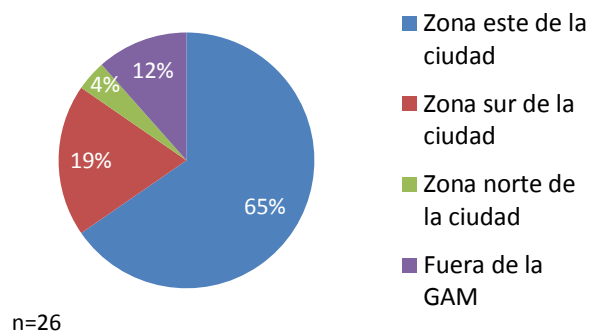
Tipo de sugerencia	Número de opiniones
Mejorar desempeño docente	12
Mejorar nivel de inglés	11
Mejorar nivel académico	4
Mejorar coordinación y planificación de actividades	4
Fortalecer actividades deportivas	3
Hacer algunas actividades con Iribó	1
Incentivar también el arte	1
Mejorar en el campo administrativo	1
Mercadear mejor al colegio para que otros lleguen a él	1
Mejorar ventilación en aulas	1
Bajar la carga de tareas	1
Mejorar la forma de cobro si la familia se atrasa con el pago	1
Cambiar la hora de entrada para evitar horas pico	1
Bajar tiempo de traslado de busetas (área cercana)	1
Hacer actividades en otros horarios (papás que trabajan)	1
Mejorar flujo vehicular en las mañanas	1
Programa de reutilización de libros	1
Facilitar a los pequeños el acceso a la cancha de fútbol-sala en recreos	1

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los clientes.

3.5.3 Usuarios

En cuanto a una breve caracterización de los jóvenes encuestados, viven mayoritariamente en el área este y sur de la ciudad. Llama la atención que varios indican vivir fuera de la GAM, lo cual no es muy común en las familias del colegio.

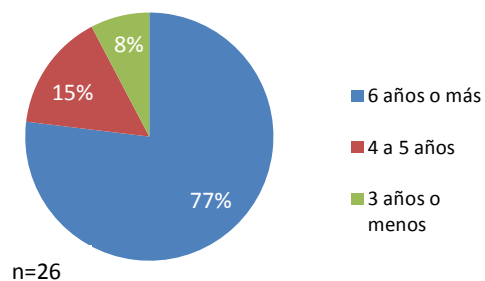
Gráfico 25: Zona de residencia de los estudiantes del colegio Yorkín



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes.

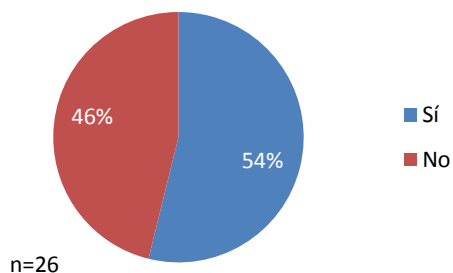
Como promedio, el estudiante encuestado ha estado en la institución más que solo la secundaria; mayoritariamente ingresó desde el preescolar Los Olmos y señala que la decisión de escoger el Yorkín fue tomada por sus padres, lo cual es coincidente con lo esperado en la infancia. Así se evidencia en las siguientes figuras.

Gráfico 26: Años de permanencia en el colegio de los estudiantes



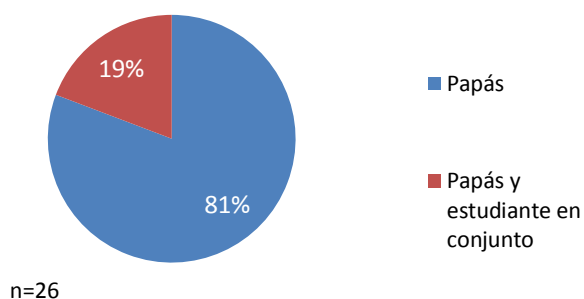
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes

Gráfico 27: Estudiantes que afirmaron que ingresaron desde el preescolar al colegio Yorkín



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes

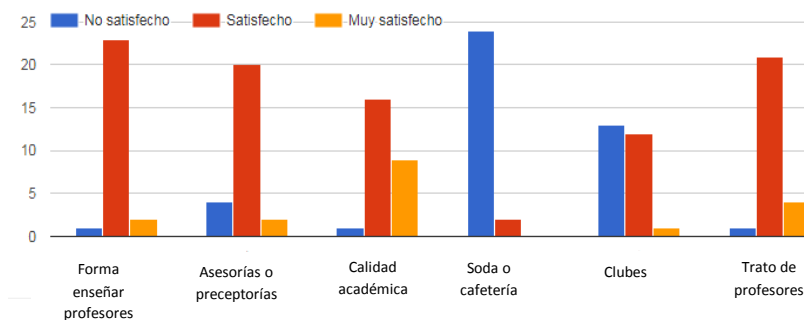
Gráfico 28: Persona que tomó la decisión de matricular a los estudiantes en el colegio Yorkín



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes

A los estudiantes se les encuestó sobre su grado de satisfacción con aspectos clave. En los resultados que se presentan a continuación se observa disconformidad especialmente con la soda o cafetería, la plataforma digital usada y los clubes. Todo ello permite dibujar algunas áreas de mejora.

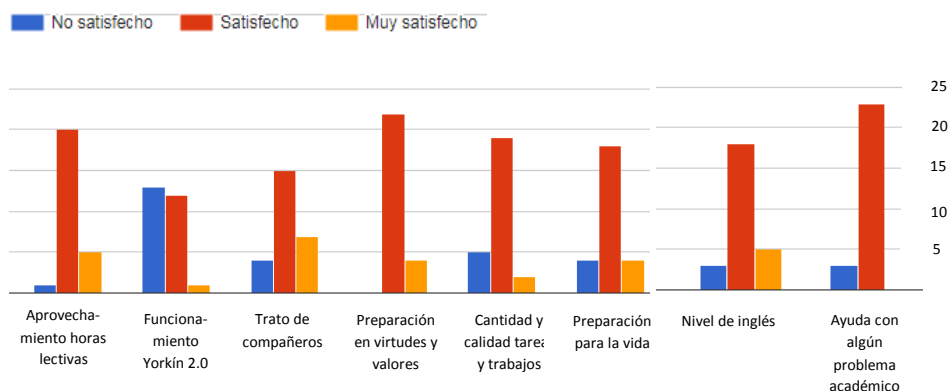
Gráfico 29: Satisfacción de los estudiantes respecto a algunos elementos clave



n=26

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes

Gráfico 30: Satisfacción de los estudiantes respecto a algunos elementos clave



n=26

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes

Analizando a fondo las respuestas a los aspectos peor calificados, se observan las siguientes inquietudes:

Cuadro 3: Aspectos de mayor insatisfacción entre los estudiantes del colegio Yorkin

Aspecto de insatisfacción	Núm. de menciones
Soda (precios, variedad, calidad)	13
Plataforma digital	6
Clubes (calidad y precio)	5

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a los estudiantes

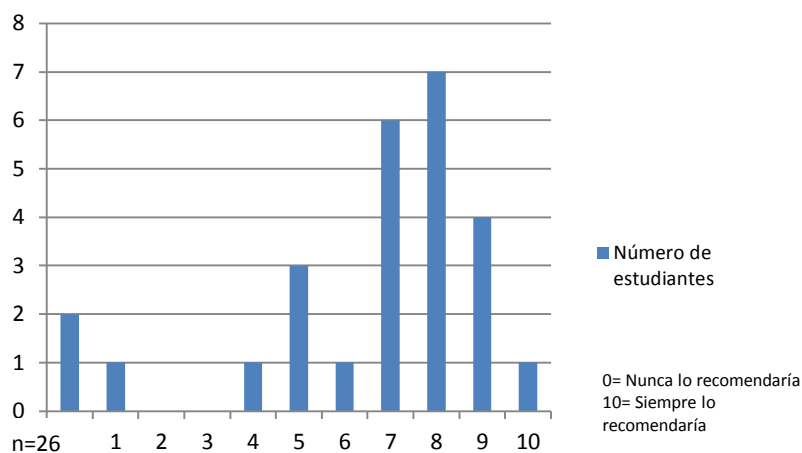
Ahondando en los argumentos, los muchachos señalan que la soda es sumamente cara, con poca variedad y de mala calidad.

De la plataforma se argumenta que casi no se usa, que está desactualizada, le falta desarrollo y no sirve de verdadero medio de comunicación.

De los clubes, se explica que la cancha de futbol 11 no está en buenas condiciones, además de la variedad y precio de los clubes.

Si se revisa la pregunta acerca de la propensión a recomendar a otros el colegio, se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 31: Probabilidad de los estudiantes actuales de recomendar el colegio Yorkín



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta dirigida a los estudiantes

Con estos datos se calcula el NPS de los estudiantes, como sigue. De allí se deduce que es negativo en 12%, es decir, hay más estudiantes que desalientan a otros a matricularse en el colegio, que quienes lo promueven. Vale la pena apuntar aquí que este indicador debería compararse en el tiempo; no verse en forma aislada.

Cuadro 4: Net Promoter Score de los estudiantes (NPS)

Concepto	Número	Porcentaje
Número de detractores	8	31%
Número de pasivos	13	50%
Número de promotores	5	19%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a los estudiantes

Para terminar, se pidió a los estudiantes que dieran sus sugerencias para que el colegio fuese un mejor lugar para ellos, a lo que contestaron lo que sigue:

Cuadro 5: Recomendaciones de los estudiantes para mejorar el colegio Yorkín

Recomendación	Número de menciones
Más actividades recreativas, giras, convivencias y con otros colegios	8
Mejorar el funcionamiento de la soda	7
Mejorar el deporte y la cancha de fútbol	7
Facilitar acceso a internet para uso de IB	1
Mejorar el arte	1
Mejorar la plataforma	1
Mejores profesores	1
Mayor oferta de clubes	1

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a los estudiantes

3.6 FODA

De acuerdo con lo investigado hasta ahora, se propone la siguiente matriz FODA para el colegio Yorkín:

Fortalezas:

- Clientes actuales muy satisfechos con el servicio en general
- Excelente prestigio en área académica, bien respaldado
- Implementación del programa IB entre los primeros colegios
- Educación en valores bien posicionada
- Ambiente de respeto entre los estudiantes
- Instalaciones nuevas, muy amplias, con diseño agradable, moderno y práctico.

Oportunidades:

- Deterioro de la educación pública (favorece la privada)
- Incremento en la percepción de que el Bachillerato Internacional es un diferenciador importante en los colegios
- Apertura de otra sede del preescolar Los Olmos en Barrio Escalante (se prevé que redundará en nuevos ingresos de estudiantes)

Debilidades:

- Deficiencia en el área de enseñanza del inglés en algunos niveles
- Deficiencia percibida por padres de familia en el desempeño docente
- Servicio de soda deficiente
- Mal funcionamiento de la plataforma Yorkín 2.0
- Deficiencia en la oferta y calidad de los clubes ofrecidos

Amenazas:

- Reducción en la tasa bruta de natalidad y el número promedio de hijos por mujer en el país
- Posible pronta aprobación de reforma fiscal, donde se instauraría el IVA, con lo cual se tasaría en algún porcentaje el servicio educativo (hoy exento). La tasa propuesta en el proyecto de ley actual sería del 4%.
- Percepción de que es un colegio excesivamente religioso
- Falta de conocimiento generalizada de las razones para educar diferenciadamente según sexo

Termina así la presentación de los resultados de la investigación de campo, la cual servirá de punto de partida para el siguiente capítulo, donde se propondrán al colegio algunas líneas de acción.

CAPÍTULO IV: Desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo para el Colegio Yorkín

Este capítulo tiene por objetivo el desarrollo de un plan de mercadeo para el colegio en estudio, que sea acorde a la realidad de la institución y que contribuya al incremento de su participación de mercado.

Está basado en las investigaciones de campo previamente expuestas (encuestas, grupo focal, entrevistas, observación y FODA) y procura, en términos generales, lo siguiente:

- Utilizar al máximo las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades.
- Hacer uso de las ventajas derivadas de las fortalezas para anticiparse a las amenazas.
- Sacar el máximo provecho de las oportunidades para poder superar las debilidades.
- Minimizar las debilidades con el fin de estar preparados para combatir las amenazas futuras.

4.1 Justificación de la propuesta

Dentro del entorno de rivalidad competitiva en la educación que existe actualmente en el país, es crucial lograr no solo la diferenciación, sino también la comunicación eficaz de esta, con el fin de alcanzar un posicionamiento y participación de mercado que permita la permanencia y crecimiento en él. Y es dentro de este espíritu que surge la presente propuesta, como una opción para darle forma a un plan que permita el logro de ese objetivo.

Nunca como ahora queda claro que el mercadeo de instituciones educativas no es una opción; es una obligación si se quiere sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, con tasas de natalidad que bajan, con padres de familia cada vez más exigentes y competidores que hacen ingentes esfuerzos por captar a esos niños.

4.2 Factores críticos del éxito

Se consideran de capital importancia para la consecución de la propuesta las siguientes acciones:

- La aprobación por parte de los encargados del presupuesto para darles contenido económico a las acciones.
- La coordinación con las autoridades de ADEC para avanzar al unísono en las acciones que involucren autorizaciones de parte de esa Asociación, y la participación de la persona encargada de la comunicación de toda la entidad.

4.3 Propuesta estratégica

Se sugiere continuar, o más bien profundizar, la estrategia de Enfoque ya puesta en marcha por el colegio, dadas las características del colegio (tipo *boutique*), de sus pilares y de su cliente, así como de las fuerzas competitivas del mercado.

4.4 Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es, como se consignó anteriormente, sugerir líneas de acción a la gerencia del Colegio, de tal forma que se consiga aumentar la cantidad de usuarios así como su participación de mercado. Los medios para esto son mantener la preferencia de sus clientes actuales y reforzar su posicionamiento para atraer a nuevos clientes.

Los objetivos específicos son:

- Proponer acciones encaminadas a aumentar la satisfacción entre sus clientes actuales, basándose en los resultados de la descripción de la empresa y su entorno, así como de la investigación de campo. Con esto se potencia el “boca en boca”, factor capital en la institución,
- Enlistar lineamientos en procura de atraer a clientes potenciales, tomando como punto de partida la investigación realizada.
- Establecer el presupuesto que daría forma a la propuesta.

4.5 Alcances

Los alcances de la propuesta son los siguientes:

- La propuesta se deberá poner en práctica en el transcurso del presente año o en el siguiente (a menos que se indique otro plazo). Esto se debe a que las fuerzas competitivas están en constante cambio y los mercados evolucionan rápidamente.
- La propuesta se circunscribe al área este de la ciudad, específicamente alrededores del colegio y zonas aledañas; *i.e.* los cantones de Curridabat, La Unión, Montes de Oca, Moravia, Goicoechea y Desamparados. Esto corresponde a la preferencia revelada de los clientes de buscar colegios en áreas circundantes a su vivienda.

4.6 Mercado meta

Se identifica el mercado meta como aquel compuesto por las familias con al menos un hijo varón, cuyos ingresos superen un millón cuatrocientos mil colones mensuales (1 400 000) y que residan en las zonas aledañas a los cantones de Curridabat, La Unión, Montes de Oca, Moravia, Goicoechea y Desamparados.

4.7 Propuesta de plan de mercadeo para el Colegio Yorkín

La siguiente propuesta está estructurada conforme a las “siete pes” del mercadeo de servicios. Como se verá, hay propuestas de acciones en casi todas las pes; no obstante hay áreas de mayor impacto que otras, aunque todas sirven de acicate al objetivo general.

¿Por qué es así? Porque el mercadeo no se circunscribe a la promoción (mal definida como publicidad, para algunos), sino que engloba todo lo que la institución hace en todos sus departamentos y a través de todas las personas en las siete pes del mercadeo de servicios: “*todo comunica*. Desde el edificio que alberga nuestro proyecto educativo, pasando por las personas que nos atienden a la entrada, las instalaciones, sus profesores,

la página web, las redes sociales, sus colores corporativos... nada escapa al territorio de la comunicación” (Núñez, 2017, p. 91).

Es importante tener en cuenta que en algunos casos se sugiere seguir con lo ya acostumbrado, y más bien profundizarlo, ya que ha venido funcionando bien.

Es necesario aclarar que todas las tácticas que se proponen se consideran necesarias y están basadas en la investigación de campo previamente expuesta. El orden en que se presentan a lo interno de cada pe representa una sugerencia de jerarquización.

4.7.1 Elementos del producto

El producto del colegio, visualizado como una flor, se considera equilibrado en todos sus pétalos, como se ve en el capítulo II. De manera tal que adelante se van a exponer algunas tácticas para su profundización, aunque vale la pena dejar claro que el producto es muy bien visto por el cliente actual y muy bien valorado. Las tácticas propuestas solo apuntan a superar las inquietudes reflejadas en la encuesta, pero en general esta pe cuenta con el beneplácito de los clientes, como se hace evidente en la investigación de campo.

Táctica 1: Profundizar aún más la mejora de la calidad de enseñanza del inglés.

Objetivo: Mejorar la satisfacción que tienen los padres de familia sobre el nivel de inglés que reciben sus hijos, en aras de buscar mayor lealtad.

Justificación: Según la investigación realizada, el inglés es uno de los factores críticos al escoger colegio, por lo cual su nivel debe elevarse al punto de que los padres de familia se sientan satisfechos en todo el proceso educativo a este respecto con la institución.

Acciones: - Implementar los cambios necesarios en la malla curricular para impartir intensivamente el inglés desde primer grado. – Incentivar la lectura en este idioma por medio de concursos en todos los niveles (se ha demostrado que los varones generalmente responden muy bien a los retos). – Reforzar la

promoción de intercambios culturales con colegios hermanos en países de habla inglesa, para los niveles superiores.

Táctica 2: Llevar a cabo cambios en el servicio de la cafetería o soda.

Objetivo: Mejorar el servicio total ofrecido en la soda, en búsqueda de la mayor satisfacción del usuario.

Justificación: Las quejas a este respecto fueron las más enérgicas y enfáticas, lo cual sugiere la importancia que dan los muchachos al tema de la alimentación, como era de suponer en la población adolescente varonil, caracterizada por el crecimiento físico y la constante actividad física.

Acciones: - Ampliar la variedad de alimentos ofrecidos, tomando como base aspectos nutricionales pero también atractivos para los estudiantes. Realizar para ello una pequeña investigación cualitativa (entrevistas a profundidad y/o grupo focal) entre los alumnos de los niveles superiores.

Táctica 3: Mejorar los clubes impartidos en el colegio Yorkín.

Objetivo: Implementar mejoras en búsqueda de la mayor satisfacción del usuario, para que esta, a su vez, redunde en una mayor lealtad del cliente actual.

Justificación: Tanto los padres de familia como los usuarios acusan insatisfacción con los clubes (segundo y tercer lugar en insatisfacción en cada grupo, respectivamente). A esto se agrega que el deporte y el arte son aspectos fundamentales para la formación física y mental del niño-joven.

Acciones: - Hacer una investigación entre los estudiantes para ahondar en sus inquietudes en el tema de los clubes que les interesan, procurando complementar las recomendaciones derivadas de este trabajo. – Remozar la cancha de fútbol 11 para que sea utilizada sin mayores problemas.

Táctica 4: Mejorar coordinación y planificación de actividades del colegio.

Objetivo: Elevar la satisfacción del cliente actual.

Justificación: Algunos padres reportan que las actividades no siempre son anunciadas con suficiente tiempo.

Acciones: - Poner en la plataforma virtual del colegio las actividades programadas con un mes de antelación y procurar seguirlas fielmente. – Enviar mensajes de alerta por correo electrónico y por Whatsapp cuando haya algún cambio importante en la programación.

4.7.2 Elementos de lugar y tiempo

En esta pe no se propondrán tácticas, debido a que la investigación no arroja ninguna sugerencia significativa de parte de los clientes, sean padres de familia o usuarios.

Lo anterior se puede justificar por el carácter mismo del servicio educativo en primaria y secundaria imperante en el país, que no ha sufrido mayores transformaciones respecto a su distribución o forma de prestarse, como sí ha ocurrido un poco con la educación superior, cuya forma de distribución puede ser por vía electrónica.

4.7.3 Elementos de precio

La fijación del precio debe amalgamar tres aspectos igualmente importantes; costos, competencia y valor para el cliente (Lovelock, 2015, p. 138). Así las cosas, y con base en las investigaciones expuestas, se ve que el colegio tiene bien establecida esta pe en términos generales; aún así se sugieren las siguientes acciones con miras a reducirlo en alguna medida, sobre todo con el norte de que el padre de familia perciba esfuerzos de parte de la institución hacia ese aspecto.

Táctica 1: Bajar el costo de algunos libros.

Objetivo: Conseguir mayor satisfacción en el cliente.

Justificación: Los padres acusan alto precio de los libros, especialmente los que solo se usan un año; además, muchas familias pueden vender los libros usados a otras, y los mecanismos de compra-venta no están institucionalizados.

Acciones:- Organizar por medio de las MEC una feria de libros usados, en los últimos días lectivos, donde los padres de familia puedan comprar y vender esos libros.

Táctica 2: Ofrecer un descuento a hijos de exalumnos.

Objetivo: Incentivar a las familias de exalumnos a matricular ahí a sus hijos.

Justificación: Dada la satisfacción del cliente actual (según el capítulo previo), se puede potenciar la matrícula aún más con una política de descuento.

Acción: - Ofrecer un 2% de descuento a hijos de exalumnos de ADEC.

Táctica 3: Otorgar al cliente más opciones en la forma de pago para que valore lo que le resulta conveniente.

Objetivo: Darle mayor comodidad al cliente en cuanto a sus preferencias de pago para que pueda tener mayor satisfacción.

Justificación: El colegio otorga la opción de pagar en 10 u 11 meses. Si algún padre de familia quisiera hacerlo de manera anual, no encuentra incentivo, ya que no hay ningún descuento por ello. En conversaciones informales, algunos padres han manifestado su interés en contar con esta opción. Además de esto también se pueden evitar atrasos en los pagos; inclusive es una garantía de permanencia en el colegio.

Acciones: Ofrecer un descuento por pago anual en febrero de cada año, de (al menos) la tasa de inflación del año previo más 2 puntos porcentuales.

4.7.4 Elementos de personal

Es obvio que los empleados de contacto directo con clientes y usuarios son un factor capital para brindar un servicio de excelencia, y con ello conseguir una verdadera ventaja competitiva. Esto cobra relevancia innegable en el servicio educativo.

De esto no hay duda, pero ello se consigue a través de una administración eficaz del talento humano que incluye todas las etapas: reclutamiento y selección, capacitación y motivación de los empleados.

No obstante lo anterior, debido a las limitaciones y generalidad de la encuesta realizada a los padres y usuarios, en esta parte lo que se sugiere es investigar más cuáles serían las áreas de falencia que acusan los padres de familia, para conseguir dilucidar cómo se deben atacar. A pesar de ello, se expondrán algunas tácticas muy generales.

Táctica 1: Elevar la idoneidad de los docentes del colegio.

Objetivo: Conseguir que el principal insumo del colegio tenga un mejor nivel.

Justificación: La investigación realizada da cuenta de malestar con algunos docentes, lo cual repercute ineludiblemente en la preparación y bienestar del estudiante, así como en la satisfacción de los padres de familia. De las recomendaciones expresadas por los padres de familia (47), 12 se refieren a mejorar esta área en la institución.

Acciones: - Continuar con la capacitación de los profesores con la Universidad Panamericana de México. – Llevar a cabo anualmente una encuesta de satisfacción a los padres de familia sobre los profesores y su desempeño. – Hacer entrevistas a profundidad a aquellos padres de familia que manifiesten disconformidad con algunos docentes, con el fin de detectar los tipos de falencias más recurrentes y atacarlos.

Táctica 2: Mejorar el desempeño de las preceptorías en secundaria.

Objetivo: Contribuir a que uno de los principales diferenciadores del colegio (las preceptorías) no pierda su esencia.

Justificación: Algunos padres señalan deficiencias en las asesorías o preceptorías en secundaria. Esto es uno de los diferenciadores clave del colegio y debería estar siempre bajo escrutinio.

Acciones: - Supervisar de cerca a cada preceptor, por medio de sondeos a los estudiantes sobre la frecuencia y calidad de las asesorías; hacerlo también con los padres de familia. - Se debe aplicar una pequeña encuesta al final del año sobre este tema.

Táctica 3: Dedicar más recursos de tiempo al área de mercadeo de la institución.

Objetivo: Sistematizar el área de mercadeo del colegio, con el fin de crecer en su participación de mercado.

Justificación: Existen muchas tareas que realizar en el área de mercadeo de la institución. Actualmente solo se dedica a la labor de comunicación una parte del tiempo laboral de un profesor, a la par de lo que realiza la persona encargada de comunicación de ADEC (quien labora media jornada y atiende, además, a Iribó y Los Olmos). De manera que podría potenciarse mucho esta área con la dedicación de más recursos, no solo a la comunicación, sino a los otros aspectos del mercadeo estratégico, sobre todo a la investigación.

Acciones: - Aumentar el tiempo que se dedica al área de mercadeo de la institución, por lo menos a medio tiempo en total (uniendo lo que dedica la persona encargada de comunicación de ADEC).

4.7.5 Elementos de entorno físico

En esta área no se detectan muchas sugerencias por el momento, debido a que la observación da cuenta de instalaciones adecuadas, nuevas, espaciosas y muy bien diseñadas, amén de que no se presenta prácticamente ninguna insatisfacción en la encuesta a los clientes actuales.

Por ello solamente se expone una táctica por parte de unos usuarios respecto a la cancha de futbol, que ya fue incluida en la parte de mejoramiento de los clubes.

4.7.6 Elementos de proceso

Estrategia de proceso: Garantizar el mejor diseño y administración de los procesos de servicio involucrados en el colegio.

Táctica 1: Contar con anteproyectos en las áreas críticas del servicio.

Objetivo: Disminuir al máximo las posibilidades de error en los principales procesos en caso de olvidos y/o cambios de personal. De esta forma se garantiza un servicio uniforme. Además, con ellos se pueden detectar posibles puntos de falla.

Justificación: El colegio tiene muchos procesos y ninguno está plasmado en un diagrama de flujo o anteproyecto.

Acciones: Diseñar anteproyectos para las áreas más importantes del servicio; por ejemplo atención al cliente potencial, atención al padre de familia, reuniones de preceptoría, contratación de personal nuevo, manejo de inquietudes de los padres en el área académica, manejo de emergencias de varios tipos, entrega de calificaciones y protocolos básicos de enseñanza. Esto puede hacerlo el colegio siguiendo algunos lineamientos generales: identificar las actividades básicas, con la distinción entre lo que pasa frente al cliente y lo que está detrás (llamado “tras bambalinas”), y luego especificar los vínculos entre tales actividades. Para ello se puede consultar el método sugerido por Lovelock y Wirtz (2015), que es una simplificación del expuesto por Jane Kingman-Brundage (1989).

4.7.7 Elementos de promoción

La pe de promoción y educación es la que ocupará la mayoría de las tácticas debido a que, como se expuso, la propuesta de valor del colegio (en general, muy bien recibida por los clientes actuales) no necesariamente se está comunicando de una manera eficaz a los clientes potenciales (ver investigación en capítulo previo).

Entonces, lo que se deduce es que la estrategia de promoción hacia ese tipo de cliente debe apuntar a esa transmisión. En lo tocante al cliente actual, se parte del entendido de

que el “boca en boca” constituye la base de la promoción del colegio (lo cual está bien claro en el colegio), por lo que algunas tácticas apuntan hacia su fortalecimiento e intensificación. Por otro lado, hay tácticas ya puestas en marcha en la institución, de las que no se hará mención en esta parte, como por ejemplo la feria de universidades extranjeras o la carrera Yorkín, por no haber sido objeto de estudio específicamente.

Esto parte del supuesto mercadológico de que los esfuerzos de comunicación no solamente sirven para atraer a nuevos clientes, sino también para mantener un buen contacto con los clientes actuales y también con los empleados; en otras palabras, estos son los tres destinatarios de cualquier estrategia de comunicación. No obstante lo anterior, y en virtud de las limitaciones propias de este trabajo, se expondrán solo tácticas encaminadas a ambos tipos de clientes y no se tocará de manera alguna la comunicación con el tercer tipo de cliente, los empleados.

Con esto en mente, en estas tácticas se exponen algunas respuestas a las preguntas principales de una campaña de comunicaciones de mercadeo, cuales son: ¿Quién es el público meta? (ya expuesto anteriormente), ¿qué se necesita comunicar?, ¿cómo se debería comunicar?, ¿dónde debería comunicarse?, y ¿cuándo hay que realizar las comunicaciones? (Lovelock, 2015, p. 171).

Es necesaria una importante aclaración: algunas tácticas se entrelazan, por lo que debe tenerse presente que no necesariamente son excluyentes; más bien unas pueden incluirse dentro de otras más comprensivas.

Por último, algo que deberá tenerse siempre en cuenta a la hora del diseño de cualquier comunicación es que:

Las investigaciones más recientes sobre *marketing* (el *neuromarketing*) dejan claro que la mayor parte de las decisiones que adoptamos en cualquier proceso de compra son emocionales; por lo tanto, debemos priorizar las aspiraciones de las familias y los sentimientos, más aún en un territorio tan afectivo como el de los hijos (Núñez, 2017, p. 107).

Táctica 1: Hacer más promoción de los logros en cuanto a exámenes de admisión de las principales universidades, las Olimpiadas de Matemática y el concurso Canguro Matemático.

Objetivo: Posicionar aún más el atributo del colegio referente a su excelencia académica.

Justificación: La información sobre lugares de privilegio que han obtenido estudiantes del Yorkín en cuanto a exámenes de admisión de universidades, Olimpiadas de Matemática y concurso Canguro Matemático podría darse a conocer más. La excelencia académica es uno de los factores clave para escoger colegio, según los padres de familia, y el colegio cuenta con ello; solo falta hacerle más publicidad.

Acciones: - Mostrar en la página web del colegio un estandarte (*banner*) bien llamativo con una referencia, donde se pueda ver una lista de los mejores lugares obtenidos por los estudiantes en los exámenes de admisión de los últimos 5 años, así como otra de las medallas en Olimpiadas de Matemática y Canguro Matemático. – Cada año, cuando sean públicas estas calificaciones, realizar una campaña en las redes sociales del colegio con el fin de comunicar asertivamente este logro. La campaña incluiría fotos, pequeños vídeos del preciso momento de entrega del premio y testimonios adicionales (algo suficientemente interactivo para llamar la atención del público meta). Así, se potenciaría la *publicity* (presencia pública) que genera el premio con el mercadeo digital.

Táctica 2: Enfatizar bastante la característica de colegio bilingüe.

Objetivo: Fortalecer la percepción de colegio bilingüe.

Justificación: Debido a que el inglés es uno de los aspectos capitales a la hora de elegir una institución educativa, y a que hace unos años el Yorkín no contaba con esta característica totalmente afianzada, aún quedan personas que no saben que el colegio sí lo es en este momento.

Acciones: - Integrar en su comunicación la leyenda “Bilingual school” o algo similar, hasta que esta percepción se haya consolidado bien. – Crear en la página web una somera aclaración (a manera de *banner*, tal vez) sobre lo que implica la certificación de Cambridge, la cual resulta muy valiosa pero no es tan conocida. - Grabar algunos de los vídeos que se muestran de alumnos en inglés.

Táctica 3: Reforzar el mensaje sobre colegio con IB.

Objetivo: Posicionar en la mente de los clientes potenciales la idea de que este colegio pertenece a una pequeña élite de colegios de alta calidad.

Justificación: Hasta ahora son aún pocas las instituciones que cuentan con la distinción IB; debido al prestigio que esto otorga, es importante reforzar mucho este diferenciador. Esto debe hacerse con constancia para informar a unos, pero también para recordar a otros. Solo así se consigue un posicionamiento firme y algo generalizado.

Acciones: - Poner una pauta en las ediciones de EKA en línea sobre educación, una vez al año, ya que esta revista cuenta con un posicionamiento importante en cuanto a oferta educativa (7000 suscriptores y alcance en la web de 240 000 personas, aproximadamente). – Aprovechar cualquier evento de colegios IB para estar presente. – Colocar en la página web del colegio y en sus redes sociales un pequeño vídeo interactivo sobre lo que significa esa certificación (no solamente redireccionar al sitio oficial), ya que algunos padres podrían querer ver un resumen en español.

Táctica 4: Aumentar profusa e inmediatamente la presencia del colegio en medios digitales.

Objetivo: Ampliar el espectro de la comunicación del colegio, usando los principales medios digitales al alcance.

Justificación: Cada vez más se usan los buscadores de Internet y las redes sociales para tomar decisiones y/o validarlas, y esto va intensificándose con las nuevas generaciones. En suma, el mercadeo digital no puede soslayarse; más bien hay que sacarle todo el provecho posible.

Núñez (2017) lo deja claro al afirmar: “Nuestra experiencia en campañas de captación demuestra, curso a curso y de forma creciente, que los medios digitales son, tras el boca a oreja, una de las vías más eficaces de promoción de un centro [educativo] (p. 78).

Acciones: - Pagar anuncios para aparecer en las primeras posiciones de Google cuando se busquen palabras o expresiones como “mejores colegios privados”, “colegios con valores”, “colegios para hombres”, etc., esto mediante la plataforma Google Adwords, que permite presentar anuncios para generar tráfico en la página web del colegio. Ese tráfico proviene de los prospectos que buscan específicamente colegios, por cual la conversión de prospecto a cliente tiende a ser alta. - Utilizar la plataforma Business Manager para manejar las redes sociales Facebook e Instagram con dos objetivos principales:

- Aprovechar que desde esta plataforma se pueden hacer anuncios interactivos gratuitos, los cuales llaman la atención de los prospectos que tienen contacto con dicha publicidad.
 - Esta herramienta permite segmentar y manejar públicos diferentes para dirigir la publicidad, lo que resulta de gran utilidad para dirigir mensajes adecuados a cada segmento de mercado identificado en la investigación.
- Finalmente, el colegio debe explorar la posibilidad de usar Whatsappmarketing, ya que por su estrategia de mercadeo directo hacia el mercado meta es posible que este medio le reditúe ganancias interesantes en cuanto a clientes nuevos.

Táctica 5: Darles más difusión a los principales diferenciadores del colegio.

Objetivo: Educar al cliente actual y reforzarle su decisión de elegir al colegio, además de promocionarlo entre los clientes potenciales.

Justificación: Los vídeos de todo tipo abundan en estos días en los teléfonos celulares y eso puede utilizarse como plataforma para educar al cliente actual y darle más herramientas para que sea proactivo en la promoción del colegio (no solo que se defienda cuando se le pregunte o cuestione sobre la conveniencia de tener matriculados a sus hijos en el Yorkín). Al mismo tiempo que se cumple esto, se promociona al colegio entre los clientes potenciales.

Acciones: - Grabar pequeños vídeos educativos sobre los diferenciadores del colegio: calidad académica alta, preceptorías, programa IB, programa Building our Family y formación de los profesores en asesoramiento familiar y educación *single sex*. Difundirlos a través de correo, Whatsapp y redes sociales, con la invitación a ser compartido con los allegados. En la parte de valores, aprovechar la actual coyuntura de familias que quieren educar a sus hijos en medio de las amenazas a la integridad de la familia tradicional. Cuando corresponda, se debe adjuntar evidencia científica como respaldo (por ejemplo, en la educación diferenciada).

Táctica 6: Difundir las charlas más importantes que genera el colegio, haciendo uso del *inbound marketing* (o mercadeo de atracción), tan en boga en la actualidad.

Objetivo: Mejorar la educación al cliente actual, a la vez que se atrae al cliente potencial.

Justificación: Muchas de las charlas que se ofrecen en el colegio y en las otras instituciones de ADEC son sumamente valiosas y algunos padres de familia no pueden asistir por el horario en que se imparten. El colegio debe adecuarse a las realidades de muchos de ellos, quienes no pueden asistir de manera presencial; así sentirán que se les ofrecen opciones para educarse como padres (lo cual es un objetivo del colegio). Unido a lo anterior, estas charlas también pueden servir de

imán hacia clientes potenciales, ya que casi todos los padres de familia quieren educarse para hacer bien su labor.

Acciones: - Grabar y difundir vía un canal de Youtube las charlas de Building our Family. – Enviar, por medio de correo electrónico y Whatsapp, un recordatorio a los padres de familia de que este material está accesible, e invitarlos a compartirlo con sus allegados. – Utilizar las mejores charlas como mercadeo de atracción para nuevos clientes, al publicarlas.

Táctica 7: Reforzar el campamento de verano.

Objetivo: Mejorar el posicionamiento del colegio.

Justificación: Muchas familias buscan que sus hijos realicen actividades deportivas en tiempo de vacaciones, y esos campamentos son una buena opción (la evidencia es la cantidad de niños y jóvenes que asisten a ellos), específicamente el Sport Challenge. Es una excelente forma de dar a conocer el colegio (físicamente y en lo referente a valores) entre los clientes potenciales.

Acciones: - Intensificar la promoción de los campamentos por medio de la utilización del correo electrónico, pero también por medio de Whatsapp y las redes sociales (integrado en la campaña de mercadeo digital), con el fin de que los padres de familia actuales sirvan de promotores entre sus allegados, para lo que pueden incluirse testimonios de niños que ya han asistido, vídeos de momentos felices e incentivos para los asistentes. Incluso se sugiere que este campamento debería tener un lema propio (algo como: “¡Vení a hacer amigos para siempre!”) – Elaborar afiches sobre los campamentos para entregarlos en noviembre a la salida de las eucaristías en parroquias cercanas (Pinares, Curridabat, Indoor Club, Fátima), así como continuar haciéndolo (más bien intensificando) en colegios que así lo permitan.

Táctica 8: Anunciarse en los barrios alrededor del colegio.

Objetivo: Aumentar el número de familias cercanas interesadas en el colegio.

Justificación: Las dificultades del traslado actual en la GAM motivan a muchos a buscar instituciones educativas cercanas a sus casas. Además, en los alrededores del colegio hay una gran cantidad de urbanizaciones de construcción relativamente reciente (lo que implica que posiblemente las familias tendrán hijos en edad preescolar, escolar y colegial).

Acciones: - Buscar convenios con las instituciones de educación preescolar cercanas a las instalaciones del colegio que no presten el servicio de escuela primaria. – Distribuir volantes en los barrios aledaños al colegio (*i.e.* Lomas de Ayarco, La Itaba, Danza del Sol, Pinares y Omega, entre otros) entre agosto y setiembre, con un mensaje que enfatice la cercanía de la institución respecto a sus casas; pero para que no se deseche fácilmente, deberá incluirse algo útil (algunos ejemplos: consejos sobre educación de hijos o sobre nutrición, o una oración por la familia), ojalá con un imán.

Táctica 9: Promover el colegio en consultorios.

Objetivo: Divulgar el colegio entre los clientes potenciales.

Justificación: Entre los padres de familia existen profesionales liberales como médicos (especialmente pediatras y ginecólogos, si hubiera), psicólogos y odonto-pediatras que podrían estar anuentes a tener en su oficina pequeños afiches del colegio y/o del preescolar, según sea el caso. Así se aprovecharía ese canal gratuito, donde asisten personas del mercado meta.

Acciones: - Diseñar pequeños afiches muy llamativos para ofrecer en los consultorios. – Por medio de las MEC, pedirles a los padres de familia, especialmente a los que se muestren más colaboradores, que ofrezcan en sus consultorios esos afiches.

Táctica 10: Continuar con la promoción de la institución por medio de testimoniales de padres, alumnos y exalumnos.

Objetivos: Reforzar la toma de decisión en los padres de familia actuales, dar aún más credibilidad a la calidad académica del colegio y reducir con esto el riesgo percibido a los clientes potenciales.

Justificación: Los vídeos con clientes reales otorgan mayor credibilidad, ya que sirven de testimonio; amén de que su costo actual ha ido disminuyendo con las herramientas tecnológicas actuales. Es una manera de superar el problema de la intangibilidad del servicio. Aunado a eso, el colegio tiene muchos exalumnos muy bien ubicados en universidades y/o trabajos de prestigio y esto reforzaría la imagen de éxito del graduado del Yorkín.

Acciones: - Continuar con la publicación de vídeos de corte testimonial con familias felices con el colegio; específicamente, incorporar un nuevo vídeo al menos cada tres meses en todos los medios al alcance (redes, página, correo electrónico y Whatsapp). – Realizar este tipo de vídeos con exestudiantes del colegio que están exitosamente insertados en las universidades nacionales y/o internacionales, en sus ambientes de estudios superiores y/o trabajo. Adicionalmente, mostrar la satisfacción con su vida en cuanto a las relaciones personales y de pareja, lo cual es trascendental para desmitificar la percepción negativa de que esto es difícil en un sistema *single sex*.

Táctica 11: Educar al padre de familia de los niveles superiores en el sistema de calificación del colegio.

Objetivo: Mejorar la parte de educación que va implícita en la pe de comunicación.

Justificación: El sistema de calificaciones del programa IB es sumamente distinto al que ha sido tradicional en el país, de tal forma que muchos padres de familia no están familiarizados con él y, a pesar de que se imparten charlas en el

colegio para ello, puede darse el caso de que algunos padres no puedan asistir o que quieran consultarlas posteriormente por alguna duda.

Acciones: Hacer y publicar vídeos a manera de tutoriales para que los padres conozcan bien la forma de calificación del programa IB.

Táctica 12: Fortalecer el vínculo con los exalumnos.

Objetivo: Mantener un vínculo con los exalumnos como manera de mejorar el “boca en boca” del colegio.

Justificación: Los recuerdos de los años de colegio son generalmente gratos, por lo que recordarlos tiende a evocar sentimientos positivos en los exalumnos. Prueba de ello es que en algunas instituciones se realizan misas de acción de gracias por aniversarios de graduación y otros eventos sociales.

Acciones: - Destinar un día del año y diseñar una celebración con una misa de acción de gracias y otras actividades de tipo recreativo y/o deportivas, con un recuerdo (calcomanía para el carro, gorra, llavero, tasa, camiseta). – Contactar a un par de exalumnos de cada generación y enviarles la invitación de forma digital, con el fin de que sirvan de promotores. - Crear en Facebook una cuenta de exalumnos para mantener un vínculo con ellos.

Táctica 13: Utilizar todo lo que esté al alcance para exponer el logo del colegio y su lema, además de darle unidad de marca.

Objetivo: Recordar a sus clientes potenciales la existencia del colegio, y al mismo tiempo otorgar sentido de reafirmación a los clientes actuales.

Justificación: El diseño corporativo es muy útil en mercados muy competitivos (como el educativo en el lado este de la ciudad), y por eso en ellos es importante aprovechar cada oportunidad para destacar; o sea, es vital estar presente siempre en la mente del consumidor potencial. Además, el uso de logos y uniformes da la idea de seriedad y elegancia. Pero para que esto funcione bien, deben

respetarse los logos tal como fueron diseñados, sin cambios de ningún tipo (colores, proporciones).

Acciones: – Proveer de un uniforme (al menos) a los empleados administrativos que tienen contacto con el cliente actual y/o potencial en la recepción. Puede ser de tipo casual pero bien diseñado y con el logo de la institución. – Opcional: a los profesores puede proveérseles una corbata con el logo del colegio.

Táctica 14: Aprovechar más el CRM del colegio.

Objetivo: Aumentar la satisfacción del padre de familia.

Justificación: El colegio cuenta con la herramienta del CRM, que debe aprovecharse al máximo.

Acciones: - Utilizar el CRM de la institución para extraerle información con el fin de fidelizar al padre de familia actual, por ejemplo fechas de cumpleaños y nacimiento de hijos, y aprovechar esas fechas para enviarles saludos. Estos mensajes pueden enviarse vía Whatsapp a través de la MEC.

4.8 Justificación económica de la propuesta

Se expone de seguido el costo aproximado de la propuesta anterior, conforme cada una de las pe del mercadeo de servicios. Se omite el costo de algunas de las acciones propuestas, debido a que se parte del supuesto de que es posible hacerlas con los recursos a la mano de la institución.

Los costos están presentados por pe del mercadeo de servicios, no en orden de prioridad.

Es claro que se enlista el costo de todas las tácticas para que el colegio asigne a ellas su presupuesto de la manera que prefiera. La sugerencia de jerarquización de ellas, a lo interno de cada pe, figura en el orden en que fueron presentadas las tácticas previamente.

Cuadro 6

Costo aproximado de la propuesta de mercadeo para el colegio Yorkín, según pe de los servicios

Concepto	Cantidad	Costo unitario (colones)	Costo total (colones)	Observaciones
<u>Producto</u>				
<u>Precio</u>				
➤ Descuento de 7% por pago anual	10 estudiantes supuestos	241 436	2 414 364	El 7% iguala una tasa de certificado de depósito a plazo en banco privado, a un año
➤ Descuento de 2% a hijos de exalumnos	7 estudiantes	48 278	482 873	Se supone un 3,5% del total de exalumnos que matriculan a sus hijos ahí (<i>i.e.</i> la tasa de crecimiento de la población)
<u>Promoción</u>				
➤ -Aumentar el tiempo de personal a labores de mercadeo	25% de tiempo de alguien encargado	50 000 por mes	500 000	El aumento es aproximado y supone que la persona encargada tiene las competencias para la labor de mercadeo digital
➤ Estrategia mercadeo digital (pagar Google Adwords)	Depende de subasta en Google	ND	ND	
➤ Distribuir volantes alrededor del colegio	1000	50	75 000	En el costo está incluida la distribución
➤ Afiches para promoción de Sport Challenge	500	60	45 000	En el costo está incluida la distribución
➤ Anuncio en EKA en línea (edición educación)	1 página de anuncio y/o publi-reportaje	570 000	570 000	
➤ Día del exalumno	25 exalumnos	3000	75 000	Se propone juegos de futbol entre profesores, estudiantes y exalumnos, y una carne asada. El monto corresponde a una parte del costo; el resto lo cubrirían los participantes.
➤ Uniformes para personal de contacto con el cliente	2 empleados	45 000	270 000	Se suponen 3 uniformes por persona.
Total			5 932 237	

Fuente: Elaboración propia con base en varias cotizaciones.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

Esta parte presenta un resumen de los principales hallazgos de este trabajo, a manera de conclusiones muy generales, y se complementa luego con algunas sugerencias para la institución educativa, las cuales no necesariamente se derivan de la investigación de campo pero que, a la luz de las tendencias del mercado y ciertas percepciones, vendrían a profundizar la estrategia recomendada al colegio Yorkín.

5.1 Conclusiones

En el mismo orden de los capítulos previamente expuestos se proponen las siguientes conclusiones.

Del capítulo I:

- a) La historia da cuenta de que la primera escuela de que se tiene registro en el país fue de tipo privado, en la época colonial; pero conforme pasó el tiempo surgió la enseñanza pública y el Estado inició su proceso de inspección y posterior regulación hacia las entidades privadas.
- b) Con el paso del tiempo, se ha gestado un sector de servicios de educación privada cada vez más fuerte, que ha venido tomando mucho auge a causa del deterioro en la educación pública que ha experimentado el país desde los años ochenta del siglo XX.
- c) La industria de servicios privados de educación es hoy un terreno sumamente competitivo, sobre todo en la GAM, con muchos y muy variados oferentes, de distinto tamaño, tipo y precio y con diversas propuestas para los padres de familia. Es decir, se trata de un sector muy dinámico.

Del capítulo II:

- a) Respecto a la estrategia actual, se observa que el colegio Yorkín cuenta con una flor del servicio completa en todos sus pétalos (**producto**); un **precio** similar al de la competencia; características de **lugar y tiempo** definidos por un solo local y un horario casi idéntico a todos los competidores; un **entorno físico** nuevo,

amplio y bien diseñado; un **personal** docente bien preparado a nivel técnico y que recibe del colegio la capacitación complementaria para su desempeño en el área de preceptorías; ausencia de esquematización de los **procesos** (diagramas de flujo o anteproyectos); y una **promoción y educación** que se ha ido adaptando a los cambios del entorno, pero siempre con el fundamento en las recomendaciones de “boca en boca”.

- b) Del entorno externo se puede concluir que hay unos cinco competidores bien directos; que el mercado meta del Yorkín es aquel padre de familia que tenga un interés auténtico en el desarrollo integral de sus hijos y se involucre activamente en ello, a la par del colegio; a quien usualmente no le importa mucho ir contra la corriente del mundo actual y que más bien busca fomentar en sus hijos altos valores.
- c) De las tendencias que experimenta esta industria, se observa primordialmente en el país una disminución en la tasa bruta de natalidad y en el número promedio de hijos por mujer, así como una oferta de instituciones de educación privada en aumento; por otra parte, un giro importante en cuanto al papel decisor del padre de familia, con una propensión a que el hijo tenga cada vez más poder de decisión. Otra tendencia importante tiene que ver con el vaivén de modas en educación.
- d) Las fuerzas competitivas del diamante porteriano se conforman de la siguiente manera: fuerte rivalidad a lo interno de la industria, consumidores con mucho poder de negociación y proveedores con poco, escasa amenaza de nuevos proveedores y prácticamente nula amenaza de servicios sustitutos.

Del capítulo III:

- a) El cliente actual del colegio está satisfecho con la institución en general y está dispuesto a recomendarla; no obstante, siempre acusa oportunidad de mejora en algunas áreas. Igualmente sucede con el usuario de la institución, aunque su nivel de satisfacción es menor que el de sus padres.

- b) El cliente potencial conoce sobre la existencia del colegio Yorkín, tiene muy buena percepción sobre su calidad académica y formación en valores; no obstante, no tiene claridad de las razones que sustentan la educación diferenciada o *single sex*, por lo que opina de ella sin tener suficiente conocimiento.
- c) El cliente potencial tiene la percepción de que es un colegio muy religioso, mucho más que otras instituciones gestionadas por congregaciones de religiosos.
- d) La investigación cualitativa denota alto riesgo percibido (inclusive, aversión y miedo) en matricular a los hijos en un sistema educativo diferente a lo tradicional. Esto lleva a concluir que es necesario cierto ajuste en la pe de comunicación del colegio.

5.2 Recomendaciones

Como complemento a la estrategia propuesta, se sugiere que el colegio lleve a cabo las siguientes acciones:

1. Dar seguimiento a los principales datos de la presente investigación.

Objetivo: Observar la evolución en el tiempo y poder tomar mejores decisiones sobre aspectos de mejora.

Justificación: El colegio debe estar enterado de la evolución en el tiempo de algunas variables; así se tendrán mediciones objetivas.

Acciones: Realizar cada año una encuesta de satisfacción entre los padres actuales, que incluya una medición del NPS.

2. Estar siempre atentos a lo que sucede en el entorno y reaccionar.

Objetivo: Ser proactivos en la comunicación.

Justificación: En el país muchas de las noticias se quedan en la parte negativa y el colegio está haciendo un buen trabajo con sus estudiantes (padres muy satisfechos).

Acciones: Cuando se dan noticias sobre algo que tenga que ver con educación (acoso escolar, programas de afectividad, por ejemplo), estar listos a publicar mensajes educativos sobre cómo afrontar eso en la familia y cómo se enfoca en el colegio.

3. Evaluar la conveniencia de establecer otra sede del colegio Yorkín en la zona oeste de la ciudad, como meta a mediano o largo plazo.

Objetivo: Llevar el proyecto educativo a más familias.

Justificación: Los tiempos de traslado entre los lugares de la GAM se han ido aumentando por el tráfico creciente de vehículos, lo cual dificulta a eventuales clientes matricular a sus hijos en la institución.

Acciones: Contratar una investigación de mercado para contar con mediciones objetivas que permitan tomar una decisión en este aspecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Anderson, R., Babin, B, Hair, J. y Mehta, R. (2010). *Administración de las ventas: Relaciones y sociedades con el cliente*. 1ª Edición. México, D.F., México: Cengage Learning.

Ferrel, O.C. y Hartline. M. (2012). *Estrategia de Marketing*. 5ª Edición. México, D. F, México. Cengage Learning.

Fischel, Astrid. (1991). *Los Estudios Superiores en Costa Rica 1888-1940*. En: La Historia de la Educación Superior en Costa Rica. San José. Centro de Investigaciones Históricas, Universidad de Costa Rica.

García Hurtado, Álvaro (2000). *Las Relaciones Laborales en las Reformas de la Salud y la Educación*. Recuperado de:
https://books.google.co.cr/books?id=nnVYOKzCmw4C&pg=PA24&lpg=PA24&dq=auge+educaci%C3%B3n+privada+costa+rica&source=bl&ots=MkMo53ihhL&sig=3PnA8R7wBk2ZUNz8mQa74_xEpr4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj2JqG1sPXAWhWH0iYKHZ_EACc4ChDoAQg3MAM#v=onepage&q=auge%20educaci%C3%B3n%20privada%20costa%20rica&f=false

González Flores, Luis F. (1978). *Evolución de la Instrucción Pública en Costa Rica*. San José. Editorial Costa Rica.

Jane Kingman-Brundage, “The ABCs of Service System Blueprinting” en M.J. Bitner y L.A. Crosby, eds. *Designing a Winning Service Strategy*. Chicago: American Marketing Association, 1989.

Kotler, P. y Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª Edición. México D.F., México: Editorial Pearson Educación de México.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. 7ª Edición. México. Pearson Educación.

Núñez, Víctor. Marketing Educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro. Ediciones SM. España, 2017.

Trabajos finales de graduación

Arce Gómez, Celín. El Proceso de Desregulación Estatal de la Educación Privada en Costa Rica: el papel de la Sala Constitucional. 2004. Tesis sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias Políticas para optar por el grado de Magister Scientiae. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Castro, Marcela, Jiménez, Jonathan, Sánchez, Cynthia. Propuesta de un plan estratégico para la escuela Saint John's. 2014. Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Delgado, Cinthia. 2016. Plan de Mercadeo para el Instituto IFE Formación Estética. Trabajo final de graduación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Periódicos

Fernández, Alejandro (21 octubre 2012) Alumnos de colegios privados con más opción de ingresar a la UCR. La Nación. Recuperado de http://www.nacion.com/data/visualizacion-datos/Alumnos-colegios-privados-ingresar-UCR_0_1347265411.html

Fonseca, Helena. (2004) Educación de calidad. La Nación. Recuperado de <http://www.nacion.com/opinion/educacion-de-calidad/PVIK4OBXGVEEBGX2TALUVOS4PY/story/>

Súper Oferta (junio-julio 2013. EKA. Recuperado de http://www.ekaenlinea.com/wp-content/uploads/2013/06/EKA_326_web.pdf

Páginas web

<http://adeccr.org/>

International Baccalaureate Organization. (2005-2017). Recuperado de
<http://www.ibo.org/es/about-the-ib/>

www.mep.go.cr

<http://opusdei.cr/es-cr/article/educacion-de-calidad/>

ANEXOS

1. Algunas fotos del Colegio Yorkín





2. Lugares obtenidos por los estudiantes del Colegio Yorkín en algunas pruebas, en los últimos años.

LOGROS ACADÉMICOS 2017		
NOTAS ADMISIÓN UCR 2017		
NOMBRE	NOTA	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Álvarez Pacheco Juan José	786.56	9o. Lugar
Rodríguez Alfaro Gabriel José	764.65	78o. Lugar
Quesada Solís Luis Andrés	763.98	82o. Lugar
Esquetini Fallas Esteban José	757.58	123o. Lugar
NOTAS ADMISIÓN TEC 2017		
NOMBRE	NOTA	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Esquetini Fallas Esteban José	783.35	11o. Lugar
Álvarez Pacheco Juan José	782.36	14o. Lugar
100% promoción en BI		
100% promoción en Bachillerato Nacional		
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA 2017		
Primaria		
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Luis Carlos Hernández Hernández	
Medalla de Plata, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Miguel Antonio Monestel Sequeira	
Primer lugar general, Torneo de Matemática	Luis Carlos Hernández Hernández	
Secundaria		
Medalla de Oro, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Javier Álvarez Pacheco	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Luis Fernando Amey Apuy	
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Oscar Arturo Acuña Durán	
Medalla de Oro, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	Luis Fernando Amey Apuy	
Mención de Honor, Olimpiada de Geometría Iraní	Luis Fernando Amey Apuy	
Canguro Matemático 2017		
Las medallas a nivel nacional ganadas son (40 en total)		

LOGROS ACADÉMICOS 2016		
NOMBRE	NOTA	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Artavia Solano José Manuel	751.51	96o. Lugar
100% promoción de BI		
100% promoción de Bachillerato Nacional		
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA 2016		
Primaria		
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Luis Fernando Amey Apuy	
Medalla de Plata, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Javier Álvarez Pacheco	
Medalla de Bronce, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Luis Carlos Hernández Hernández	
Primer lugar general, Torneo de Matemática	Javier Álvarez Pacheco	
Secundaria		
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Leonardo Loría Vinuesa	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	David Sánchez Gamboa	
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	José Pablo Esquetini Fallas	
Mención de Honor, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 3	Juan José Álvarez Pacheco	
Medalla de Bronce, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	Javier Álvarez Pacheco	
Canguro Matemático 2016		
Las medallas a nivel nacional ganadas son (42 en total)		

LOGROS ACADÉMICOS 2015	
100% promoción de Bachillerato Nacional	
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA 2015	
Primaria	
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	José Pablo Esquetini Fallas
Medalla de Plata, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Javier Álvarez Pacheco
Primer lugar general, Torneo de Matemática	Javier Álvarez Pacheco
Secundaria	
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Andrés González Rivera
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Luis Andrés Quesada Solís
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Esteban Esquetini Fallas
Mención de Honor, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 3	Juan José Álvarez Pacheco
Mención de Honor, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	Luis Fernando Amey Apuy
Mención de Honor, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	David Sánchez Gamboa
Canguro Matemático 2015	
Las medallas a nivel nacional ganadas son (41 en total)	

LOGROS ACADÉMICOS 2014	
100% promoción en Bachillerato Nacional	
Federico José Font Cantillo	Bachillerato de Honor MEP
José Andrés Esquetini Fallas	Bachillerato de Honor MEP
Fernando Quesada Solís	Bachillerato de Honor MEP
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA 2014	
Primaria	
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Javier Álvarez Pacheco
Medalla de Bronce, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	José Pablo Esquetini Fallas
Medalla de Bronce, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	José Andrés Arroyo Meoño
Primer lugar, cuarto grado, Torneo de Matemática	Javier Álvarez Pacheco
Primer lugar, quinto grado, Torneo de Matemática	José Pablo Esquetini Fallas Matemática
Secundaria	
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Andrés Artavia Solano
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Mario Nuñez Cordero
Medalla de Oro, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Juan José Álvarez Pacheco
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Esteban Esquetini Fallas
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Juan Ignacio Pacheco Castro
Canguro Matemático 2014	
Las medallas a nivel nacional ganadas son (25 en total)	

LOGROS ACADÉMICOS 2013		
NOMBRE	NOTA	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Arguedas Leiva Andrés Esteban	761.23	51o. Lugar
100% promoción en Bachillerato Nacional		
Arguedas Leiva Andrés Esteban, Bachillerato de Honor MEP		
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA 2012		
Primaria		
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Carlos Roberto Kruse Alvarenga	
Medalla de Plata, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Julio Mora Montes	
Primer lugar, cuarto grado, Torneo de Matemática	Javier Álvarez Pacheco	
Secundaria		
(A partir de este año cambia la nomenclatura y distribución de los niveles para OLCOMA; Nivel 1-sétimo, Nivel 2 – octavo y noveno, Nivel 3 – décimo y undécimo)		
Medalla de Oro, Olimpiada	Juan Ignacio Pacheco actro, Nivel 1	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Esteban Esquetini Fallas	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 1	Juan José Álvarez Pacheco	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Julio Quevedo Quezada	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 2	Esteban González Rivera	
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 3	Jorge Loría Solórzano	
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel 3	Andrés Arguedas Leiva	
Medalla de Bronce, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	Luis Quesada Solís	
Medalla de Bronce, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	Esteban Esquetini Fallas	
Mención de Honor, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)	Juan Ignacio Álvarez Pacheco	
Canguro Matemático 2013		
Las medallas a nivel nacional ganadas son (30 en total)		

LOGROS ACADÉMICOS 2012	
100% promoción en Bachillerato Nacional	
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA 2012	
Año 2012	
Primaria	
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Juan José Álvarez Pacheco
Medalla de Oro, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Esteban Esquetini Fallas
Medalla de Plata, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria	Juan Ignacio Pacheco Castro
Primer lugar absoluto, Torneo de Matemática	Esteban Esquetini Fallas
Primer lugar sextos grados, Torneo de Matemática	Esteban Esquetini Fallas
Secundaria	
Medalla de Oro, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel A	Julio Quevedo Quezada
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel A	Esteban González Rivera
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel A	Iván Sánchez Toruño
Medalla de Plata, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel B	Jorge Loría Solórzano
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel B	Andrés Arguedas Leiva
Medalla de Bronce, Olimpiada Internacional de Matemática (IMO) (Argentina)	Oscar Arguedas Leiva (egresado)
Canguro Matemático 2012	
Las medallas a nivel nacional ganadas son (21 en total)	

LOGROS ACADÉMICOS 2011		
NOTAS ADMISIÓN UCR 2011		
NOMBRE	NOTA	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Arguedas Leiva Oscar Antonio	800.00	1o. Lugar
NOTAS ADMISIÓN TEC 2011		
NOMBRE	NOTA	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Arguedas Leiva Oscar Antonio	800.00	1o. Lugar
100% promoción en Bachillerato Nacional		
Angulo Villalobos Juan Carlos	Bachillerato de Honor MEP	
Arguedas Leiva Oscar Antonio	Bachillerato de Honor MEP	
Riveros Orjuela Juan David	Bachillerato de Honor MEP	
LOGROS EN OLIMPIADA DE MATEMÁTICA		
Año 2011		
Primaria		
Medalla de Bronce, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria		Juan José Álvarez Pacheco
Medalla de Plata, Olimpiada Matemática para la Educación Primaria		Esteban Esquetini Fallas
Secundaria		
Medalla de Bronce, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel B		Jorge Loría Solórzano
Medalla de Oro, Olimpiada Costarricense de Matemática, Nivel C2		Oscar Arguedas Leiva
Medalla de Bronce, Olimpiada Iberoamericana de Mayo (Argentina)		Andrés Arguedas Leiva
Medalla de Plata, Olimpiada Iberoamericana de Matemática (Costa Rica)		Oscar Arguedas Leiva
Mención de Honor, Olimpiada Internacional		Oscar Arguedas Leiva

3. Cuestionarios aplicados

Encuesta instituciones educativas privadas (cliente potencial)

Esta pequeña encuesta está dirigida a papás y mamás con hijos en instituciones educativas privadas. Solo le tomará 2 minutos contestar las preguntas.

1. ¿Tiene usted hijos matriculados en alguna una institución educativa privada?
 1. Sí. (Si tiene en más de una institución, por favor, llene un cuestionario por cada una de ellas)
 2. No. Gracias por su ayuda. (termina)
2. Califique el nivel de importancia que le da usted a cada uno de los siguientes aspectos, a la hora de escoger un centro educativo privado.

Concepto	Nivel de Importancia				
	(1) No importante	(2) Poco importante	(3) Importante	(4) Muy importante	(5) Sumamente importante
1. Nivel de inglés					
2. Cercanía de la casa					
3. Altos estándares académicos					
4. Formación religiosa, en valores y virtudes					
5. Estado de las instalaciones físicas					
6. Años de trayectoria de la institución					
7. Ambiente de respeto y sin acoso (bullying)					

8. Número de estudiantes por clase					
9. Que familiares y conocidos que ya estén en la institución					
10. Ayuda de la institución con tareas, tutorías y adecuaciones					
11. Que la institución sea mixta					
12. Existencia de múltiples clubes extra-clase					

3. ¿Cuál es el principal elemento que usted tomó en cuenta a la hora de escoger un centro educativo privado?
1. Recomendaciones de amigos y familiares
 2. Anuncios en vallas, periódicos, revistas y otros
 3. Información de internet y redes sociales
 4. Otros. Señale cuál _____
4. Señale cuál frase se aplica mejor a cada institución educativa

	Calasanz	Angloamericano	Saint Clare	Yorkín	Saint Gregory	Metodista	Colegio SEK
1. Colegio con alta exigencia académica							
2. Excelente en inglés							
3. Colegio donde							

abunda el acoso (bullying)							
4. Buena formación religiosa, en valores y virtudes							
5. Casi no hay tareas ni trabajos fuera de las clases							
6. Deficiente en inglés							
7. Ambiente de respeto, sin bullying							
8. Ambiente juvenil de muchas fiestas							
9. Solo para gente con mucho dinero							
10. Esta institución no es opción para mi familia							

5. A la última pregunta, señale la razón por la cual no pondría a sus hijos en la institución que señaló: _____
6. En una escala del 0 al 10, ¿cuál es la probabilidad de que usted recomiende a alguna persona que matricule a sus hijos en la institución educativa donde asisten los suyos? En donde, 0 significa que usted “No la Recomendaría Nunca” y 10 en donde usted “Sí la Recomendaría Siempre”. Señale con una equis (X)

No la Recomendaría Nunca										Sí la Recomendaría Siempre
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

7. ¿Conoce usted el colegio Yorkín?

1. Sí
2. No. Pase a la pregunta 9

8. ¿Considera o ha considerado el colegio Yorkín como una opción para sus hijos?

1. Sí
2. No. ¿Porqué? _____

9. ¿Adónde vive usted?

1. Zona este de la ciudad (San Pedro, Curridabat, Moravia, Pinares, etc.)
2. Zona oeste de la ciudad (Escazú, Santa Ana, Ciudad Colón)
3. Zona sur de la ciudad (Desamparados, San Francisco, Aserri)
4. Zona norte de la ciudad (Tibás, Santo Domingo, Heredia)

10. Nombre de la institución donde estudian sus hijos:

Le agradecemos mucho su tiempo!

Encuesta satisfacción Colegio Yorkín

Esta encuesta está dirigida a papás y mamás con hijos el colegio Yorkín. Forma parte de un trabajo universitario y tiene el objetivo de mejorar los servicios que brinda el colegio. Es corta y anónima. Gracias de antemano por su ayuda!

11. ¿Tiene usted hijos matriculados en el colegio Yorkín?
3. Sí.
 4. No. Gracias por su ayuda. (termina)
12. ¿Por cuál medio se enteró de la existencia del colegio?
1. Recomendaciones de amigos y familiares
 2. Redes sociales, página web
 3. Anuncios en vallas, periódicos, revistas y otros
 4. Club Kamuk, Sport Challenge, Little Chefs
 5. Otro. Indique _____
13. ¿Cuál fueron los dos principales motivos para escoger el colegio Yorkín para sus hijos?
1. Educación diferenciada para varones
 2. Altos estándares académicos
 3. Formación religiosa, en virtudes y valores
 4. Cercanía de la casa
 5. Amigos y familiares están ahí
 6. Programa de Bachillerato Internacional
 7. Otro. Señale _____
14. Con base en los siguientes elementos, responda cuán satisfecho se encuentra usted con el colegio Yorkín.

Concepto	Nivel de Satisfacción				
	(1) No satisfecho	(2) Algo satisfecho	(3) Satisfecho	(4) Muy satisfecho	(5) Sumamente satisfecho
1. Nivel de inglés					
2. Programa de asesorías (preceptorías)					
3. Altos estándares académicos					
4. Formación religiosa, en valores					

y virtudes					
5. Programa Building our Family					
6. Que la institución sea solo de varones (educación diferenciada)					
7. Programa de Bachillerato Internacional					
8. Desempeño del personal docente					
9. Instalaciones físicas de la institución					
10. Clubes que se ofrecen en el colegio					
11. Labor realizada por los MEG					

15. ¿Considera que lo que paga en el colegio está acorde a lo que recibe?
1. Sí
 2. No. ¿Porqué?
16. ¿Cuáles son las principales vías con que usted se comunica con el colegio?
1. Llamada telefónica
 2. Correo electrónico
 3. Whatsapp
 4. Visita personal
 5. Página de Facebook y página web
17. ¿Alguna vez ha sido cuestionado por alguien sobre la conveniencia de tener a sus hijos en un colegio solo de varones?
1. Sí
 2. No. Pase a la pregunta 9
18. ¿Ha sabido qué contestar?
1. Sí

2. No

19. En una escala del 0 al 10, ¿cuál es la probabilidad de que usted recomiende a alguna persona que matricule a sus hijos en la institución educativa donde asisten los suyos? En donde, 0 significa que usted “No la Recomendaría Nunca” y 10 en donde usted “Sí la Recomendaría Siempre”. Señale con una equis (X)

No la Recomendaría Nunca										Sí la Recomendaría Siempre
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

20. ¿Cuál sería su principal recomendación para que el Yorkín sea mejor?
-

21. ¿Sus hijos ingresaron al Yorkín desde el preescolar Los Olmos?

1. Sí
2. No

22. ¿Adónde vive usted?

1. Zona este de la ciudad (San Pedro, Curridabat, Moravia, Pinares, Tres Ríos, etc.)
2. Zona oeste de la ciudad (Escazú, Santa Ana, Ciudad Colón)
3. Zona sur de la ciudad (Desamparados, San Francisco, Aserrí)
4. Zona norte de la ciudad (Tibás, Santo Domingo, Heredia)

23. Su estado civil es

1. Casado
2. Divorciado
3. Unión libre
4. Viudo

Le agradecemos mucho su tiempo!

Encuesta usuario colegio Yorkín

Esta encuesta forma parte de un trabajo universitario. Está dirigida a estudiantes del colegio Yorkín. Es corta y anónima pero útil para mejorar los servicios que brinda el colegio.

24. ¿Es usted estudiante del colegio Yorkín?

5. Sí.

6. No. Gracias por su ayuda. (termina)

25. Califique el nivel de satisfacción que le da usted a cada uno de los siguientes aspectos.

Concepto	Nivel de Satisfacción		
	(1) No satisfecho	(3) Satisfecho	(4) Muy satisfecho
1. Forma con que enseñan los profesores			
2. Programa de asesorías (preceptorías)			
3. Nivel de exigencia académica del colegio			
4. Soda o comedor del colegio			
5. Clubes (tipos y calidad) que ofrece el colegio			
9. Trato que le dan los profesores a los estudiantes			
10. Aprovechamiento			

de las horas de clase			
11. Valores y virtudes que inculca el colegio			
12. Trato que le dan a usted sus compañeros			
13. Preparación que le da el colegio para entrar a la universidad			
14. Cantidad de tareas y proyectos extra clase.			
15. Preparación que le da el colegio para enfrentar los obstáculos en la vida			

26. En los elementos en que no se encuentra satisfecho, ¿Cuáles serías sus principales recomendaciones?

1. _____
2. _____
3. _____

27. En una escala del 0 al 10, ¿cuál es la probabilidad de que usted recomiende a algún amigo que ingrese al colegio Yorkín? En donde, 0 significa que usted "No la Recomendaría Nunca" y 10 en donde usted "Sí la Recomendaría Siempre". Señale con una equis (X)

No la Recomendaría Nunca										Sí la Recomendaría Siempre
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

28. ¿Adónde vive usted?

1. Zona este de la ciudad (San Pedro, Curridabat, Moravia, Pinares, etc.)

2. Zona oeste de la ciudad (Escazú, Santa Ana, Ciudad Colón)
3. Zona sur de la ciudad (Desamparados, San Francisco, Aserrí)
4. Zona norte de la ciudad (Tibás, Santo Domingo, Heredia)

29. ¿Cuántos años tiene de ser estudiante del colegio Yorkín?

1. 3 o menos
2. 4 a 5
3. 6 o más

Le agradecemos mucho su tiempo!