

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**Marketing educativo: Desarrollo de un plan estratégico de marketing para
The British School Quito.**

Juan Sebastián Robalino Orellana

Giovanni Rosanía, M.A., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Marketing

Quito, mayo del 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Marketing educativo: Desarrollo de un plan estratégico de marketing para The British School Quito.

Giovanni Rosanía, M.A.
Director de la tesis

Thomas Gura, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración

Quito, mayo del 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Juan Sebastián Robalino Orellana

C. I.: 1713072302

Lugar: Quito, Ecuador. Fecha: mayo de 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia que me brinda todo su apoyo y cariño, y es la motivación para seguir alcanzando mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y a mi director de tesis, Giovanni Rosanía por su guía y apoyo.

A la Universidad San Francisco de Quito por proporcionarme todas las facilidades para realizar este trabajo de investigación, y especialmente al Colegio de Administración.

También un agradecimiento especial al colegio The British School Quito, a sus directivos y personal administrativo por permitirme desarrollar este trabajo para la institución.

RESUMEN

El colegio The British School Quito fue fundado en el año 1995 por iniciativa del Embajador del Reino Unido en Ecuador mediante un acuerdo entre el Gobierno del Ecuador y el Gobierno del Reino Unido, con el propósito de fundar el primer colegio con currículo británico en el país. El colegio está ubicado en el Valle de Tumbaco y actualmente ofrece todos los niveles educativos. Este año cumple 20 años de funcionamiento, en los cuales ha brindado un servicio basado en la excelencia académica, obteniendo reconocimientos y certificaciones internacionales que avalan la calidad de su servicio.

Con la intención de aprovechar el potencial del BSQ, los directivos han planteado retos objetivos institucionales. Por esta razón, y por el importante crecimiento en la competencia que ha experimentado en los últimos años el mercado educativo en la ciudad de Quito, se plantea la necesidad de efectuar el presente estudio para desarrollar herramientas y estrategias de mercadeo eficientes que permitan a la institución llegar a sus consumidores y alcanzar los objetivos propuestos.

Este estudio está basado en un análisis de la teoría académica disponible sobre marketing educativo, que ha servido como guía para desarrollar el diseño de la investigación de campo. Las estrategias de mercadeo se desarrollaron a partir de una profunda investigación del mercado objetivo, que obtuvo como resultado las necesidades, preferencias, y percepciones de los consumidores. Esta investigación se dividió en una fase de investigación cualitativa y una fase de investigación cuantitativa, permitiendo un eficiente análisis e interpretación de la información obtenida.

ABSTRACT

The British School Quito School was founded in 1995 as an initiative of the Ambassador of the United Kingdom in Ecuador by means of an agreement between the Government of Ecuador and the Government of the United Kingdom, with the purpose of founding the first school with British curriculum in the country. The school is located in the Tumbaco Valley and currently offers all educational levels. This year celebrates 20 years of foundation, years in which has provided a service based on academic excellence, obtaining recognitions and international certifications that guarantee the quality of its service.

With the intention of exploiting the potential of the BSQ, managers raised challenging corporate goals. For this reason and due to the constant growth of competition experienced in the last years in the educational market of the city of Quito, arises the need to carry out this study to develop tools and efficient marketing strategies that enable the institution reach its consumers and achieve the proposed objectives.

This study is based on an analysis of the available academic theory about educational marketing, which has served as a guide to develop the design of field research. Marketing strategies were developed from a deep investigation of the target market, which resulted in the needs, preferences, and perceptions of consumers. This research was divided into a phase of qualitative research and a phase of quantitative research, allowing an efficient analysis and interpretation of the information obtained.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA	13
1.1. Antecedentes	15
1.2. El problema	19
1.3. Hipótesis.....	21
1.4. Pregunta de investigación.....	22
1.5. Contexto y marco teórico	23
1.6. Presunciones del autor del estudio.....	25
1.7. Supuestos del estudio.	25
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	27
2.1. Géneros de literatura incluidos en la revisión	27
2.2. Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	27
2.3. Formato de la revisión de la literatura	28
3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1. Entrevista a profundidad.....	50
3.2. Encuestas.....	51
4. ANALISIS DE DATOS.....	58
4.1. Entrevista a profundidad: Situación actual y desempeño histórico del BSQ.....	58
4.2. Encuestas posicionamiento y potencial del BSQ en el mercado objetivo	63
4.3. Encuestas de satisfacción a los alumnos del BSQ.....	74
4.4. Encuestas de satisfacción a los padres de familia del BSQ.....	84
4.5. Ventaja competitiva BSQ	93
4.6. Análisis FODA.....	94
4.7. Objetivos estratégicos de la institución.....	98
4.8. Segmentación del mercado.....	100
4.9. Análisis de la competencia	102
4.10. Estrategias de Mercadeo	104
4.11. Importancia del estudio	112
5. CONCLUSIONES.....	114
5.1. Respuesta a la pregunta de investigación.....	114
5.2. Limitaciones del estudio.....	114
5.3. Recomendaciones para futuros estudios	115

5.4. Resumen general	115
6. REFERENCIAS:.....	117
7. ANEXO A: Formato Encuestas	119
8. ANEXO B: Detalle ubicación BSQ	122

TABLAS

Tabla 1 Población 0-19 años INEC. Censo Poblacional 2010.....	53
Tabla 2 Estadísticas de admisiones de los últimos 6 años BSQ.....	63
Tabla 3 Survey Data, Investigación de mercado propiedad BSQ.....	102
Tabla 4 Survey Data, Investigación de mercado propiedad BSQ.....	103
Tabla 5 Survey Data, Investigación de mercado propiedad BSQ.....	104

FIGURAS

Gráfico 1 Marketing de Servicios, Lovelock & Wirtz, 2009.....	29
Gráfico 2 INEC Base de datos Censo Nacional Económico 2010.....	30
Gráfico 3 The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications, Oplatka & Hemsley-Brown, 2012.....	44
Gráfico 4 Pregunta 1. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	64
Gráfico 5 Pregunta 2. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	64
Gráfico 6 Pregunta 3. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	65
Gráfico 7 Pregunta 4. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	66
Gráfico 8 Pregunta 5. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	66
Gráfico 9 Pregunta 6. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	67
Gráfico 10 Pregunta 7. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	68
Gráfico 11 Pregunta 8. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	69
Gráfico 12 Pregunta 9. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	70
Gráfico 13 Pregunta 10. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	71
Gráfico 14 Pregunta 11. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	71
Gráfico 15 Pregunta 12. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	72
Gráfico 16 Pregunta 13. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	73
Gráfico 17 Pregunta 14. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.....	73
Gráfico 18 Pregunta 1. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.....	75
Gráfico 19 Pregunta 2. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.....	76
Gráfico 20 Pregunta 3. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.....	77
Gráfico 21 Pregunta 4. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.....	77
Gráfico 22 Pregunta 5. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.....	78
Gráfico 23 Pregunta 6. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.....	79

Gráfico 24 Pregunta 7. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.	79
Gráfico 25 Pregunta 8. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.	80
Gráfico 26 Pregunta 9. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.	81
Gráfico 27 Pregunta 10. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.	81
Gráfico 28 Pregunta 11. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.	82
Gráfico 29 Pregunta 12. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.	83
Gráfico 30 Pregunta 1. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	84
Gráfico 31 Pregunta 2. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	85
Gráfico 32 Pregunta 3. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	85
Gráfico 33 Pregunta 4. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	86
Gráfico 34 Pregunta 5. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	86
Gráfico 35 Pregunta 6. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	87
Gráfico 36 Pregunta 7. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	88
Gráfico 37 Pregunta 8. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	88
Gráfico 38 Pregunta 9. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	89
Gráfico 39 Pregunta 10. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	90
Gráfico 40 Pregunta 11. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	91
Gráfico 41 Pregunta 12. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	91
Gráfico 42 Pregunta 13. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.....	92
Gráfico 43Análisis FODA.....	94

1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Las organizaciones que ofrecen servicios están dirigidas a satisfacer las necesidades específicas de su mercado objetivo, sin realizar necesariamente transferencia de bienes ni productos. Al ser el servicio un bien intangible y heterogéneo, el reto para las empresas que ofrecen servicios, es satisfacer de la manera más eficaz las necesidades de sus consumidores asegurando un alto grado de estandarización. Según Lovelock & Wirtz (2009), los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados. Además, a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de los elementos físicos involucrados.

Para lograr un alto grado de satisfacción en los clientes y consumidores de empresas proveedoras de servicios, es necesario entender y conocer a profundidad cuáles son las necesidades y expectativas del beneficiario del servicio, así como conocer las diferencias que existen en el proceso de toma de decisiones de los consumidores al momento de realizar la compra de bienes o servicios. De forma general, se pueden identificar tres aspectos claves de los servicios: los clientes van a tener una relación estrecha con el personal de la empresa proveedora del servicio, el tiempo es un factor determinante tanto para el proveedor como para el consumidor, y en la transacción realizada no existe necesariamente intercambio de propiedad.

En base al entendimiento de las complejas características que tiene la provisión de servicios para los negocios, este trabajo de investigación se enfocará en un segmento

específico del importante sector de servicios, el segmento de los servicios educativos. La educación juega un rol muy importante en la sociedad, especialmente la educación primaria y secundaria porque esta acompaña a los individuos durante las etapas iniciales de desarrollo y es la base para enfrentar los retos de la vida adulta. Es por estas razones que la decisión de compra de estos servicios siempre estará acompañada de una profunda investigación de las ofertas disponibles por parte de los clientes y consumidores, y en los últimos años la oferta de servicios educativos de alto nivel ha aumentado considerablemente en el mercado ecuatoriano, exigiendo a las instituciones educativas elevar los estándares de calidad.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, desarrollar herramientas y estrategias de mercadeo para instituciones educativas es un proceso que involucra muchas variables. Mediante este trabajo de investigación, se identificarán todas las variables a tomar en cuenta para desarrollar estrategias de mercadeo eficientes para The British School Quito (BSQ). El BSQ es el único colegio con educación británica en el Ecuador, cuenta con una acreditación del Ministerio de Educación de Gran Bretaña y el respaldo de la Embajada Británica en Ecuador. Desde su fundación en 1995 ha brindado un servicio de educación del más alto nivel, lo que le ha permitido posicionarse como uno de los mejores colegios en su segmento. El importante crecimiento de la competencia que ha existido en los últimos años, ha motivado al BSQ a plantearse nuevos y retadores objetivos de crecimiento y fidelización. En consecuencia, también es necesario estructurar nuevas estrategias de mercadeo alineadas con estos objetivos.

1.1. Antecedentes

1.1.1. La historia de The British School Quito: una breve reseña.

De acuerdo a la información proporcionada por la institución, este se fundó por iniciativa del Embajador Británico en Ecuador en el año 1995 al ver que el país era uno de los dos países en Latinoamérica sin un British School. Con el apoyo de los gobiernos de Ecuador y Reino Unido, el BSQ inauguró sus instalaciones, ubicadas en el Valle de Tumbaco, con 26 alumnos inscritos. A partir de entonces, debido al aumento en el número de estudiantes, han realizado adecuaciones en la infraestructura para mantener un servicio de excelente calidad.

Desde su fundación, el BSQ ha buscado proporcionar un servicio educativo individualizado con enfoque británico, a través de profesionales capaces de proporcionar las herramientas necesarias para el éxito en un contexto global. A continuación la Visión y Misión de la institución:

Visión

Somos una comunidad dinámica de aprendizaje que proporciona una educación personalizada y holística para estudiantes ecuatorianos e internacionales, con un enfoque británico y un pensamiento internacional, impartido por líderes profesionales de la educación inspiradores y provenientes de diversas culturas(BSQ).

Misión

El BSQ será un centro de liderazgo de excelencia individual dentro de Latinoamérica, proporcionando las bases para un aprendizaje permanente y el éxito dentro de un contexto global (BSQ).

Por la importancia y el impacto que tiene la calidad del servicio educativo que provean a sus alumnos, el BSQ tiene identificados principios fundamentales que deben cumplir todas las personas relacionadas con la institución. Estos principios son los siguientes:

- Honestos, respetuosos, justos, preocupados por los demás y centrados en valores.
- Mentalidad internacional.
- Estudiantes con una actitud activa de aprendizaje permanente, comprometidos con la excelencia.
- Enfocados con el bienestar personal y emocional.
- Jugadores en equipo.
- Constructores de un futuro sostenible.

El BSQ tiene como objetivo proveer un servicio educativo internacional, y para esto cumple con exigentes estándares internacionales y tiene certificaciones que aseguran a sus clientes que el servicio recibido será de alta calidad. Los alumnos del BSQ reciben la preparación necesaria para obtener el Diploma de Bachillerato Internacional, además el colegio es certificado por el Consejo de Colegios Internacionales (CIS), por la Asociación de Escuelas e Institutos Superiores de Nueva Inglaterra (NEASC), y por el premio del Duque de Edimburgo. De acuerdo a la institución, el servicio es proveído por profesionales altamente capacitados, muchos de cuales son contratados directamente en el Reino Unido.

El BSQ implementó el Plan de Estudios Nacional de Inglaterra y Gales, con algunas adaptaciones hechas para el Currículum Ecuatoriano, las principales razones del por qué se utiliza este plan de estudios se detallan a continuación:

- Persigue y mantiene estándares altos desde edades tempranas.
- Se focaliza en técnicas básicas de literatura y aritmética.
- Enfatiza el desarrollo de técnicas de alto nivel para solucionar problemas y su aplicación en el conocimiento.
- Reconoce áreas del conocimiento a las que todos los estudiantes debería tener acceso.
- Establece objetivos de aprendizaje para todas las edades, permitiendo el desarrollo de técnicas, conceptos y la adquisición de conocimiento.
- Provee evaluaciones significativas y enfatiza prácticas que están en relación con los niveles de desempeño individual.
- Describe el nivel del estudiante en relación con el criterio detallado de aprovechamiento esperado en cada nivel del proceso educativo.
- Provee una base sólida de estudios que facilita la transferencia, no sólo a otros Colegios con currículum Británico, sino también a otros sistemas educativos del idioma inglés.

- Se lo aplica en un creciente número de colegios internacionales alrededor del mundo, promoviendo la experiencia del aprendizaje común en términos de desarrollo conceptual, técnicas adquiridas y materias.
- Construye una sólida preparación para cursos de exámenes internacionalmente reconocidos del IGCSE y del programa del IB Diploma, liderando la entrada a las universidades
- Está en constante evolución como resultado de una intensiva investigación para ver la mejor y más efectiva práctica educacional.

El colegio ofrece a sus alumnos los siguientes servicios:

- Transporte de puerta a puerta
- Cafetería
- Enfermería
- Biblioteca de Primaria
- Biblioteca de Secundaria
- Laboratorios de Computación y Ciencias
- Campo de Deportes
- Canchas
- Piscina

➤ Jardines Naturales

Por último, la institución tiene un área administrativa eficiente que posibilita la operación del negocio, sin embargo, en relación con el tema de este trabajo de investigación es necesario analizar más a profundidad como se llevan a cabo las estrategias de mercadeo. De acuerdo a la institución, actualmente no se encuentra estructurada un área que se encargue específicamente de la implementación de las estrategias de mercadeo, y los esfuerzos de promoción y fidelización se concentran principalmente en el uso de redes sociales y página web, y en promover el boca a boca como herramienta de promoción dentro de la comunidad. En base a esto se puede identificar que existe una debilidad en los métodos para posicionar al BSQ en la mente de los consumidores actuales y potenciales. Tomando en cuenta que existe poca literatura relacionada con el marketing de servicios educativos y que es necesario conocer a fondo las necesidades del mercado objetivo, es indispensable realizar esta investigación para desarrollar un plan estratégico de mercadeo que permita optimizar y enfocar los recursos disponibles para cumplir con los objetivos institucionales.

1.2. El problema

El problema que se va a analizar en este trabajo de investigación se divide en dos partes: en primer lugar en los últimos años el BSQ ha experimentado un estancamiento en los niveles de crecimiento del número de alumnos que ingresan cada año, y en segundo lugar, el porcentaje de deserción de alumnos no ha disminuido de acuerdo a lo esperado. Para el negocio esta realidad representa una amenaza seria que puede poner en riesgo su rentabilidad y llevar al incumplimiento de los objetivos planteados en el mediano y largo plazo. Las instituciones educativas tienen costos fijos muy altos relacionados con la operación y

periódicamente realizan inversiones importantes en infraestructura. Es necesario revertir esta situación en el BSQ y esto se puede lograr si se disponen los recursos necesarios y se desarrollan estrategias eficientes de marketing en base a un estudio previo de la situación actual del mercado. Según Oplatka & Hemsley-Brown, la supervivencia de las escuelas depende de su capacidad de mantener o aumentar su “cuota del mercado” de estudiantes, sus resultados y recursos, y de promocionar su escuela al ambiente exterior (2012).

Cada institución educativa tiene características muy particulares debido a que muchas variables afectan la percepción de los consumidores, haciendo imposible estandarizar un modelo de gestión de mercadeo. Si se profundiza en el rol de las instituciones educativas dentro de la sociedad, se llega a la conclusión de que la promoción de estos servicios se debe realizar tomando en cuenta que para la sociedad es un tema delicado y de vital importancia, ya que la educación incluso está declarada como un derecho fundamental del ser humano. En conclusión, en las instituciones educativas, públicas y privadas, siempre debe ser prioritario proveer un servicio de excelencia académica proporcionando las herramientas necesarias para el desarrollo exitoso de sus alumnos. El reto está en comunicar al mercado objetivo como la institución educativa se relaciona estrechamente con la sociedad, y los beneficios que van a tener sus alumnos por ser parte de esa comunidad educativa.

Existe mucha literatura sobre instituciones educativas, el mercado educativo o el marketing de servicios, sin embargo, el marketing educativo es un tema que está empezando a ser estudiado y la literatura disponible es en su mayoría informal. Según Oplatka & Hemsley-Brown, la mayoría de los autores se enfocan en el proceso de selección y el impacto de la elección de los padres en materia de igualdad, mientras que las respuestas de las escuelas a las fuerzas del mercado reciben menos atención en la literatura de la administración de la

educación (2012). Esta frase de los autores Oplatka & Hemsley-Brown, ejemplifica claramente el problema que existe al momento de buscar información sobre marketing educativo, justificando la importancia de este tipo de investigaciones para desarrollar un plan de mercadeo estratégico de una institución educativa.

1.3. Hipótesis

Como se mencionó anteriormente, el problema en este trabajo de investigación se divide en dos partes: en primer lugar en los últimos años el BSQ ha experimentado un estancamiento en los niveles de crecimiento del número de alumnos que ingresan cada año, y en segundo lugar, el porcentaje de deserción no ha disminuido de acuerdo a lo esperado.

Se identifica la siguiente causa hipotética para este problema: No se han implementado estrategias de fidelización, promoción, y posicionamiento adecuadas dirigidas a los clientes actuales y al mercado objetivo, para responder a los constantes cambios de un mercado en crecimiento. Por lo tanto, el nivel de satisfacción y lealtad de los actuales clientes no se encuentra en los niveles adecuados, así como el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores del mercado objetivo.

Una posible solución para este problema sería: Desarrollar un plan estratégico de marketing alineado con los objetivos institucionales, basado en un estudio de la situación actual del mercado.

El mercado de los servicios educativos premium es complejo y en los últimos años elementos como la aparición de nuevas tecnologías para la educación, ó el uso de redes sociales como elemento indispensable de comunicación con los consumidores, obligan a las instituciones educativas a constantemente innovar y recibir información y retroalimentación

del mercado para cubrir sus necesidades y ofrecer valor agregado a los consumidores. Localmente a esto se suma un crecimiento importante de la competencia en este segmento en la ciudad de Quito en los últimos años. Aunque el marketing se ha vuelto cada vez más un aspecto importante en la organización de la mayoría de las instituciones educativas alrededor del mundo, su rol permanece periférico al liderazgo y administración de las escuelas (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). Definitivamente si la organización no tiene una respuesta adecuada y a tiempo ante las fuerzas del mercado, esto puede causar una disminución del posicionamiento en la mente de los consumidores y pérdida de porcentaje de cuota de mercado.

Proveer un servicio educativo de excelente calidad no es suficiente si no existe un canal eficiente de comunicación con los consumidores y si el servicio proporcionado no cubre las necesidades del mercado objetivo. No se trata solo del producto; también es mucho sobre como esos productos ayudan a las personas a lidiar con sus problemas y retos diarios (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). Esta frase explica la importancia que tiene para las negociaciones el conocer y entender las necesidades de los consumidores a los que están dirigiendo sus productos o servicios. Por estas razones, se plantea como una solución hipotética al problema que se trata en esta investigación, el desarrollar estrategias de mercadeo a partir de los objetivos comerciales del BSQ y basadas en la investigación de la satisfacción de los consumidores actuales y el posicionamiento en el mercado objetivo.

1.4. Pregunta de investigación

Basado en la hipótesis de la causa del problema, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo ha afectado el posicionamiento actual del BSQ y el nivel de satisfacción

de los consumidores en el número de alumnos que ingresan y se retiran de la institución anualmente?

Esta pregunta de investigación plantea la causa hipotética que se busca comprobar mediante la investigación. En términos generales, la pregunta se contestará basándose en un marco teórico de la literatura disponible sobre marketing de servicios, marketing educativo e investigación de mercados, para desarrollar una investigación de mercado que permita obtener toda la información necesaria para comprobar la veracidad de la hipótesis planteada, y en base a esto determinar cuáles son las acciones que se deben implementar para cumplir con los objetivos de la institución.

1.5. Contexto y marco teórico

Al ofrecer las instituciones educativas un servicio, la perspectiva que se utilizará para el análisis del problema planteado en este trabajo de investigación, será analizar las características de las instituciones educativas y relacionarlas con la teoría del marketing de servicios, y luego profundizar específicamente en la literatura sobre marketing educativo. Se realizará el análisis de esta manera, principalmente porque los servicios tienen muchas características en común y la literatura sobre el marketing de servicios analiza de una manera global el sector de los servicios, permitiendo utilizar esta información también para el estudio del sector educativo como concierne a esta investigación. Otra razón de la perspectiva con la que se analizará el problema es que existe mucha información actualizada disponible sobre el marketing de servicios, sin embargo, solo hay una pequeña cantidad de estudios y escritos actuales de autores que se enfoquen en el marketing para instituciones educativas. Por último, es importante recalcar que también se utilizará para el diseño de la investigación teoría sobre

investigación de mercados con el objetivo de obtener información útil para el desarrollo de las estrategias de mercadeo.

1.5.1. El propósito del estudio.

Con este estudio se busca comprobar la estrecha relación que tiene el nivel de satisfacción de los consumidores y el posicionamiento de la institución educativa, con el porcentaje de crecimiento y deserción de alumnos. Además con la investigación también se busca obtener información relevante para el diseño de metodología que permita desarrollar las estrategias correctas de mercadeo para alcanzar los objetivos planteados por el BSQ. Como se mencionó anteriormente son escasos los estudios sobre marketing en instituciones educativas, por lo que otro objetivo de este estudio es recopilar y analizar la información académica disponible sobre este tema.

1.5.2. El significado del estudio.

Este estudio puede ser una herramienta útil y practica para personas e instituciones relacionadas al importante sector de la educación, principalmente en el Ecuador y Latinoamérica por las similares condiciones de los mercados. Recopilará información de respetables autores especializados en el marketing de servicios y educativo, y se aplicará a un caso práctico de análisis de una institución en funcionamiento en el mercado local. Actualmente existen pocos trabajos de investigación sobre este tema en el país, por lo tanto este estudio es un aporte que puede servir de guía para el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo de otras instituciones educativas. A pesar de la poca teoría disponible sobre este tema localmente y en países líderes en investigación, por la importancia del sector de la educación es un tema que va cobrando poco a poco relevancia entre los estudiosos. A lo largo

de las últimas tres décadas ha emergido un pequeño grupo de académicos y profesionales, quienes han disfrutado el privilegio de trabajar en un campo nuevo, el surgimiento de la comercialización y el consecuente desarrollo del marketing educativo (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012)

1.6. Presunciones del autor del estudio.

Para este estudio se presume lo siguiente sobre la información utilizada:

- Las respuestas proporcionada por las personas encuestadas reflejan sus conocimientos y percepciones, y además son verdaderas.
- Algunos de los estudios realizados en otros países y que son encontrados en textos académicos pueden ser trasladados al contexto ecuatoriano y ser utilizados como guías en el desarrollo de la investigación.

1.7. Supuestos del estudio.

Aunque la teoría sobre el marketing de servicios ha sido extensamente estudiada y puede ser aplicada para todo tipo de servicios, la educación es un servicio que requiere un análisis más a profundidad por su complejidad. Actualmente no existen suficientes investigaciones ni publicaciones académicas de marketing educativo que estén respaldadas en casos prácticos, por esta falta de evidencia en este estudio se debe asumir que gran parte de la teoría sobre marketing de servicios puede ser aplicada exitosamente en casos de marketing educativo.

A continuación se encuentra detalladamente el proceso de la Revisión de la Literatura. Seguido a esto, se encuentra la metodología y diseño de la investigación, el análisis de los datos obtenidos y por último las conclusiones del estudio.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Géneros de literatura incluidos en la revisión

2.1.1. Fuentes.

Para la revisión de la literatura se utilizarán como fuente textos académicos, en formato digital e impresos. Toda la literatura analizada será sobre distintos aspectos de mercadeo relacionados con el tema de investigación. No se utilizará como fuente de literatura revistas indexadas, publicaciones periódicas, ni conferencias de expertos.

2.2. Pasos en el proceso de revisión de la literatura

El primer tema para revisión de la literatura fue marketing educativo. Una vez identificado el tema principal, la búsqueda de literatura se dio a través de Internet y se enfocó en textos académicos únicamente. Lamentablemente la disponibilidad de publicaciones académicas actuales sobre este tema es muy pequeña, y por esta razón se vio la necesidad de que la revisión de la literatura continúe hacia un tema más general y con un amplio desarrollo teórico. Se encontraron unos pocos trabajos de investigación universitaria con temas relacionados a instituciones educativas, los cuales sirvieron de guía para identificar temas y publicaciones académicas para revisar. En base a esto surgió el segundo tema que es el marketing de servicios. Este tema es muy amplio y abarca muchos aspectos de marketing aplicables a las instituciones educativas, además existe mucha literatura actualizada disponible para la revisión. Una vez identificados los temas y la disponibilidad de publicaciones, se procedió a revisar las opciones para adquirir los libros para la revisión. Los libros utilizados provienen de la biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito, de las bases de datos académicas de esta misma universidad que ponen a disposición de los estudiantes una gran

cantidad de publicaciones en formato digital, y también se utilizaron libros de propiedad privada.

2.3. Formato de la revisión de la literatura

La revisión de la literatura se organizará por temas y con un diseño muy simple. Primero se empezará por la revisión del tema global y que abarca más información, para luego profundizar hacia el tema específico de esta investigación. Es decir, el primer tema de revisión es el marketing de servicios y el segundo es el marketing para instituciones educativas.

2.3.1. Marketing y gestión de servicios.

2.3.1.1. *Gestión de Servicios.*

Las economías actuales son principalmente de servicios, el sector ha experimentado un constante y rápido crecimiento tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. Si se analiza el nivel de desarrollo de un país comparado con el peso del sector de los servicios en su economía, se puede llegar a la conclusión de que en la mayoría de los casos en los países desarrollados los servicios representan entre las dos terceras partes y tres cuartas partes del PIB; mientras disminuye el nivel de desarrollo del país también disminuye el peso de los servicios en la economía (Lovelock & Wirtz, 2009). Sin embargo, en países en vías de desarrollo que todavía basan sus economías en la producción de materias primas o industrias de manufactura como China, los servicios han adquirido cada vez más importancia en los últimos años.

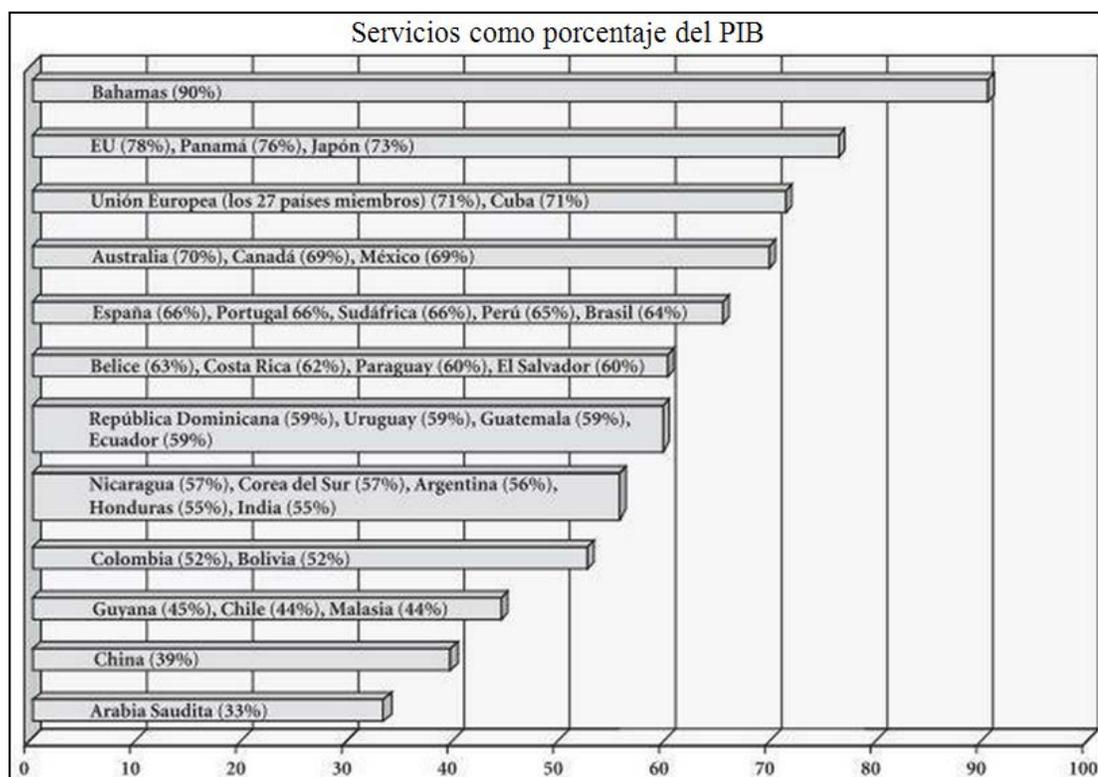


Gráfico 1 Marketing de Servicios, Lovelock & Wirtz, 2009.

El Ecuador no es la excepción y el sector de los servicios tiene un rol muy importante en la economía. Como se puede ver en el siguiente cuadro, si se divide a los establecimientos económicos por sector, en el Ecuador el 54% de los establecimientos están dedicados al comercio, en segundo lugar están los establecimientos de servicios con un 36%, y por último los de manufactura con un 10%.

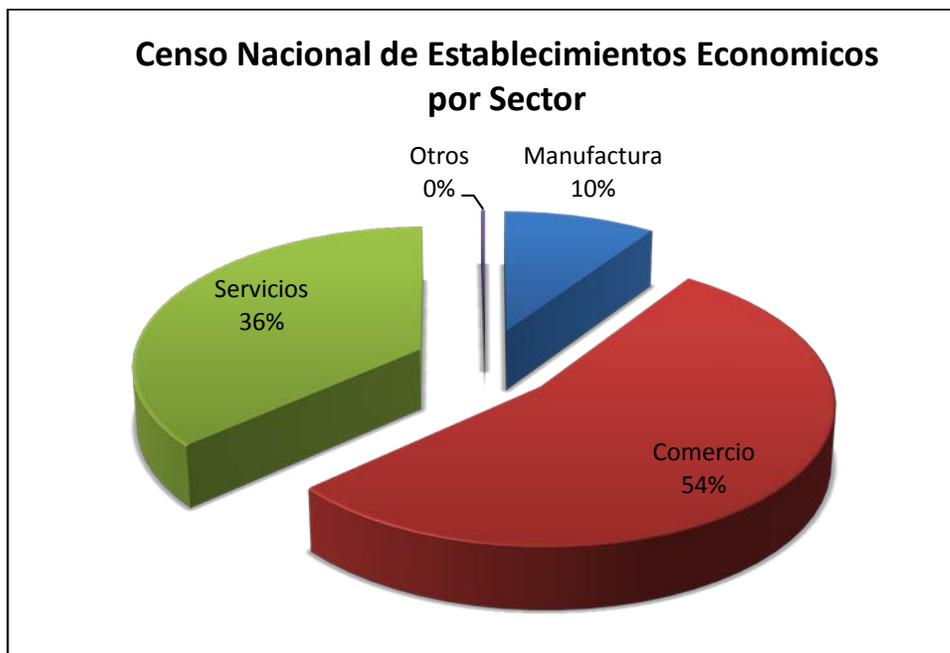


Gráfico 2 INEC Base de datos Censo Nacional Económico 2010.

Debido a la creciente importancia que han tenido los servicios en las últimas décadas, muchos académicos y profesionales han dedicado esfuerzos al estudio de este tema. Kotler (como se citó en Grande, 2005) da una sencilla definición de lo que es un servicio, es cualquier actividad o beneficio esencialmente intangible que una parte puede ofrecer a otra, sin estar ligado necesariamente a un producto físico. La definición de Kotler da una idea primera impresión de las características de los servicios, la palabra intangible es la clave para deducir que el proveedor del servicio en base a sus capacidades y conocimientos puede satisfacer una necesidad específica del consumidor en un lapso de tiempo determinado.

Por naturaleza el servicio es un fenómeno complicado y difícil de entender, es por esta razón que en la literatura se encuentran muchas definiciones diferentes dependiendo del autor. A continuación se presenta una explicación más completa de las características de los servicios.

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente (Grönroos, 1994, p. 27).

Para completar estas definiciones cabe añadir que en los servicios el desempeño generalmente será medido basado en el tiempo para obtener los resultados esperados. Además a cambio de su dinero, los beneficiarios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas, sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados (Lovelock & Wirtz, 2009).

Como se mencionó anteriormente, los autores han identificado distintas características de los servicios que deben ser tomadas en cuenta en la administración del marketing de organizaciones en el sector de los servicios. A continuación se detallan las características más relevantes:

Son intangibles.

Probablemente esta es la principal característica que diferencia a los servicios de los bienes producidos. Esta característica tiene dos implicaciones principales relacionadas con el marketing de servicios. En primer lugar que sea intangible quiere decir que el consumidor no puede apreciarlo con los sentidos antes de comprarlo y solamente después de haberlo recibido podrá determinar su nivel de satisfacción. Para mitigar la incertidumbre en el consumidor ocasionada por la intangibilidad del servicio, se pueden implementar estrategias de mercadeo

como destacar los indicadores físicos del servicio ó utilizar metáforas concretas para crear una imagen en la mente del consumidor. En segundo lugar, el hecho de que los servicios sean intangibles no permite a los negocios patentarlos y esto disminuye la capacidad de la empresa para crear barreras de entrada para la competencia. Para protegerse de esto las empresas de servicios deben construir una elevada reputación frente a sus consumidores basada en profesionalismo calidad (Grande, 1994).

La mayor parte de los productos de servicios no se puede inventariar.

Los servicios no se pueden inventariar ni almacenar, por lo que este se da en un lapso determinado de tiempo en el que existe disponibilidad del proveedor y el consumidor. Si la sincronización no se da adecuadamente pueden existir retrasos o incluso imposibilidad para atender al cliente cuando este lo necesita. De aquí viene la importancia de conocer a fondo el servicio que se va a ofrecer y desarrollar un buen modelo de negocios, van a existir casos en los que la demanda es muy variable y puede ocasionar problemas operativos que se traducen en insatisfacción del consumidor. Una forma de evitar estas situaciones es implementar tareas de administración y marketing para ajustar la capacidad de servir y manejar correctamente la demanda con estrategias como promociones, fijación dinámica de precios, reservaciones etc (Lovelock & Wirtz,2009).

Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios.

La incertidumbre del consumidor creada por la dificultad de visualización y comprensión del servicio puede llevar al negocio a una disminución en las ventas. Es tarea del marketing disminuir esta incertidumbre en los consumidores mediante simples estrategias

como ofrecer garantías de resultados ó documentar los procesos y poner esta información a disposición de los consumidores para educarlos sobre el tema.

Es posible que los clientes participen en la coproducción.

En los casos en los que los clientes deben participar del proceso de producción y por lo tanto interactúan con el personal, las instalaciones y los sistemas del proveedor, hay que entrenarlos para y ofrecerles todo el apoyo necesario para que se desempeñen eficientemente. Un mal desempeño por parte del cliente, puede impedir que se llegue al resultado esperado y disminuir la satisfacción (Lovelock & Wirtz, 2009).

Las personas pueden formar parte de la experiencia del servicio.

En muchos casos los consumidores son parte de la experiencia del servicio, y la percepción y satisfacción al final dependerá en gran parte si esta experiencia es positiva o negativa. Hay que tener en cuenta todos los factores que van a interactuar con los clientes y administrarlos correctamente para que los consumidores vivan una experiencia positiva.

Los servicios son heterogéneos.

En general los bienes son productos homogéneos debido a la estandarización de los procesos y a la ayuda de la tecnología. En el caso de los servicios existen muchas variables que dificultan estandarizar los procesos, en gran parte debido a que en la producción de los servicios siempre va a estar presente el factor humano. Por ejemplo un cliente va a percibir la experiencia del servicio dependiendo de cual persona lo atiende, o incluso si una sola persona da el servicio van a haber días en los que su estado de ánimo afecte la calidad de la atención que brinda. Está posible variabilidad en la calidad del servicio aumenta la incertidumbre en el consumidor, y la elección de compra que tome va a ser dirigida hacia la opción que perciba

como más segura. El marketing de servicios entra en este proceso al reducir esta incertidumbre en el consumidor mediante estrategias como establecer estándares de calidad basados en las expectativas de los clientes, simplificar los procesos y automatizar las interacciones del cliente con el proveedor (Lovelock & Wirtz, 2009).

El factor tiempo suele adquirir mayor importancia.

El tiempo en la mayoría de los casos es un recurso valioso para los clientes que debe ser respetado y utilizado de una manera inteligente (Lovelock & Wirtz, 2009).

Definitivamente la utilización eficiente del tiempo en cada etapa de la producción del servicio incrementará la satisfacción en el consumidor y puede dar una ventaja competitiva al negocio.

La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.

Hay ciertos casos en los que los servicios pueden ser distribuidos al consumidor a través de canales electrónicos de una manera más eficiente que a través de los canales tradicionales. En esos casos el proveedor debe aprovechar estas herramientas disponibles para mejorar la eficiencia del proceso, y al mismo tiempo poner a disposición del cliente la información y ayuda necesaria para no tener inconvenientes en la entrega del servicio.

Hasta cierto punto los servicios son producidos y consumidos simultáneamente.

Esto significa que frecuentemente el proceso de producción del servicio tiene lugar mientras el cliente lo consume, como sucede mientras se viaja en un avión. La producción del servicio se da gracias al esfuerzo simultáneo del consumidor y del proveedor (Grande, 2005). Esto implica que en estos casos las cosas se tienen que hacer bien a la primera, porque si la experiencia es negativa el consumidor la próxima vez buscará otro proveedor para satisfacer sus necesidades.

2.3.1.2. *Marketing de servicios.*

2.3.1.2.1. *Modelo de consumo de servicios.*

El consumo de los servicios se divide en tres etapas: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior a la compra (Lovelock & Wirtz, 2009). La decisión de comprar un servicio siempre está relacionada con una necesidad que debe ser satisfecha, puede ser para personas u organizaciones. Una vez que la necesidad es identificada, empieza una búsqueda de información a través de distintos medios, y que generalmente incluye el consejo de alguien con experiencia en el tema. En esta etapa la búsqueda de información depende en gran parte si es la primera vez que se va a adquirir el servicio y el nivel de riesgo que implica la compra para el consumidor. Una vez que se tomó la decisión del proveedor al que se realizará la compra del servicio, viene la etapa del encuentro con el servicio en el que se da la mayor parte del contacto entre proveedor y cliente. En esta etapa el cliente ya empieza a realizar un análisis de la calidad recibida y si cumple o no con sus expectativas. Por último, cuando termina la entrega del servicio el cliente realiza una análisis definitivo del resultado obtenido y el nivel de satisfacción determinara sus acciones futuras, si está satisfecho empezará una relación leal con el proveedor y sus comentarios serán positivos, mientras que si no está satisfecho probablemente buscará un nuevo proveedor.

2.3.1.2.2. *Marketing mix.*

En el marketing de servicios, se adaptan algunas prácticas tradicionales de marketing a las particularidades de los servicios. El estudio del marketing de servicios es reciente y actualmente tiene gran importancia debido al peso del sector de los servicios en las economías. Los cuatro elementos básicos, producto, precio, plaza y promoción, en los que se enfocan

generalmente las estrategias de marketing de bienes producidos deben ser redefinidos al momento de desarrollar estrategias para servicios. Lovelock & Wirtz (2009) modifican los términos de las cuatro P's utilizadas para el marketing mix y los adapta a los servicios. Es así que redefine los cuatro términos originales en elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Además añade cuatro términos nuevos: entorno físico, proceso, personal, y productividad y calidad. A esto Lovelock & Wirtz llaman las 8 P's de marketing de servicios, y las define como los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo (2009). A continuación se analizará a detalle cada uno de estos elementos.

Elementos del Producto.

Como se explicó anteriormente, los servicios cuando se compran se los experimenta y no se los puede poseer como en la compra de un bien físico. “Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes”(Lovelock & Wirtz, 2009, p92). Los consumidores percibirán este valor si el servicio cumple sus necesidades de la forma que esperan, y desde esta perspectiva se debe realizar el diseño del producto del servicio. Según Lovelock & Wirtz (2009) existen tres elementos principales que se deben tomar en cuenta: producto básico, servicios complementarios y procesos de entrega.

El producto básico es el elemento central que busca satisfacer las necesidades de los consumidores. Relacionado al tema de esta investigación, el producto básico del servicio que

brindan las instituciones educativas es la educación y a partir de esto deben desarrollar el diseño de los demás elementos del servicio.

Los servicios complementarios permiten al negocio diferenciarse de la competencia y deben ser creados en base a las necesidades del mercado objetivo para que puedan percibir el valor agregado que se quiere dar al servicio. El diseño de los servicios complementarios y el nivel de desempeño son elementos que deben ser utilizados definitivamente como estrategia del proveedor para ganar mercado.

El tercer elemento son los procesos de entrega y se refiere a todos los procesos de entrega del servicio básico y los complementarios. La entrega del servicio va a depender de la orientación del proceso. Puede ser un proceso de estímulo mental, de información, orientado a las personas, ó hacia las posesiones (Lovelock & Wirtz, 2009). En este caso en las instituciones educativas manejan procesos de estímulo mental de los alumnos.

Lugar y tiempo de entrega.

Para proveer el servicio a los consumidores hay que tomar en cuenta en donde y como se lo va a hacer. Cuando se tratan de bienes producidos, estos pueden ser almacenados y luego trasladados fácilmente hacia muchos puntos de venta a través de distintos canales de distribución. Por el contrario, en los servicios la mayoría de veces no hay nada que trasladar.

En la distribución del servicio muchas veces esta diferenciada la del servicio básico y la de los servicios complementarios. Por ejemplo en el caso de las universidades el servicio básico, que es la de la educación de los alumnos, se lo entrega en las aulas, mientras puede ofrecerse el servicio complementario de acceso a la biblioteca virtual desde cualquier punto con acceso a Internet. En muchos casos en la actualidad se ofrecen servicios complementarios

relacionados a la entrega de la información a través de canales electrónicos gracias a las mejoras constantes en la tecnología. La decisión de cómo, cuándo y en donde se entrega el servicio tiene efectos importantes en la experiencia del cliente (Lovelock & Wirtz, 2009). Estas decisiones están atadas al tipo de contacto que van a tener con el personal, el precio y la comodidad del cliente. En este aspecto del diseño del servicio, el marketing se encarga de conocer las preferencias de los consumidores y diseñar un modelo eficiente de entrega del servicio que puede incluir mezclas entre canales físicos y electrónicos.

Precios y otros costos para el usuario.

La fijación de precios para los proveedores de servicios es un desafío por todas las variables que se deben considerar. Generalmente es más complicado fijar los precios en el sector de los servicios que en el de manufactura por la complejidad de determinar los valores unitarios. Los clientes hacen compras cuando perciben que los beneficios que reciben son mayores al costo económico, el tiempo, el esfuerzo, entre otros costos (Lovelock & Wirtz, 2009). En otras palabras, la fijación de precios en los servicios debe estar basada principalmente en el valor que tienen los beneficios recibidos para los clientes. Según Lovelock & Wirtz (2009), además del valor para el cliente la fijación de precios en los servicios debe estar basada también en costos basados en la producción y en el análisis de la competencia. Los costos operativos que se deben recuperar determinan el precio mínimo, el valor percibido por los clientes debe ser el techo para fijar el precio, y los precios de la competencia generalmente serán intermedios y sirven de referencia.

Promoción y educación.

Al ser los servicios por naturaleza algo intangible, para los clientes es difícil entender sus características y los beneficios que podrían recibir al momento de adquirirlos. El éxito de una estrategia de marketing estará determinado en gran parte por la capacidad que tenga de comunicar al mercado objetivo los beneficios que la empresa ofrece. Complementariamente, la estrategia de marketing debe enfocarse en transmitir a los clientes información relevante para ayudarlos en el proceso de toma de decisiones.

Además de los canales tradicionales de comunicación, como medios pagados o relaciones públicas, en la actualidad es necesario utilizar otros canales y métodos importantes de comunicación hacia los clientes como la apariencia y conducta de los empleados, el diseño y los colores utilizados en los espacios físicos y la comunicación a través de medios electrónicos y redes sociales (Lovelock & Wirtz, 2009). En el sector de los servicios la comunicación tiene una especial importancia porque es una herramienta que sirve para resaltar los beneficios y crear imágenes en la mente de los clientes de algo intangible, lo que facilita la percepción del valor del servicio.

Proceso.

Como en el diseño de un proceso de producción de bienes, en el diseño eficiente de un proceso de servicio se tienen que tomar en cuenta todos los pasos necesarios de producción como parte de una cadena y no como eventos aislados. La principal diferencia con los procesos de producción de bienes es que en los servicios los clientes generalmente intervienen en el proceso y además tienen contacto directo con los empleados que proveen el servicio.

Entonces para que el proceso sea eficiente y la experiencia del cliente sea positiva, hay que integrar los pasos del proceso tomando en cuenta las expectativas de los clientes.

Una herramienta muy útil al momento de diseñar el proceso de un servicio es realizar un diagrama. En este diagrama estarán identificadas las actividades que se incluyen en el proceso y el rol de los actores involucrados. Una vez identificadas las principales actividades es necesario determinar los vínculos entre estas y cuál es el orden más eficiente que se debe seguir. Según Lovelock & Wirtz, una de las principales características de los diagramas de servicios es que identifican la experiencia de los “clientes” en el escenario, las actividades de los empleados y los procesos de apoyo que se realizan “tras bambalinas”, donde los clientes no pueden verlas (2009). Es importante recalcar que todos los factores involucrados en el proceso afectan la experiencia vivida por el cliente, es necesario asignar a los empleados libretos definidos dentro del proceso y capacitación para actuar adecuadamente frente a posibles situaciones.

Entorno físico.

Según Lovelock & Wirtz (2009), los entornos de servicio comunican el posicionamiento del servicio, afectan la productividad de los empleados y clientes, guían a los consumidores a través del proceso de entrega y pueden representar un elemento importante de diferenciación y ventaja competitiva. El entorno físico juega un papel muy importante al momento de crear una imagen institucional y en el modelado de las experiencias de los clientes. Al ser los servicios un elemento intangible, el entorno físico es usado por los consumidores como un punto importante de referencia de la calidad y la institución debe

aprovecharlo como medio de comunicación para transmitir mensajes y llamar la atención de los clientes.

Personal.

El manejo eficiente del personal puede proporcionar una importante ventaja competitiva a los negocios de servicios porque son el vínculo entre los clientes y la organización. Por un lado la administración espera que sus empleados sean rápidos y eficientes al realizar las funciones operativas, y cordiales y útiles en el trato con los clientes. Como los servicios son elementos intangibles, los empleados son una parte primordial porque transmiten la imagen del negocio y son la guía de los clientes durante el proceso de entrega. Esta importancia se ve especialmente reflejada en situaciones problemáticas en las que el cliente espera respuestas de los empleados, dependiendo de la reacción de los empleados ante estas situaciones se puede generar o destruir la confianza de los consumidores en el negocio. Una baja rotación de los empleados genera beneficios económicos y operativos al negocio, permitiendo mantener estándares de calidad y personalización en la atención, lo que da como resultado lealtad en los clientes.

Productividad y calidad.

En los negocios de servicios el área de marketing debe trabajar estrechamente con las otras áreas del negocio, incluso el área que maneja la operación debe hacerlo alineado con las estrategias de marketing porque los clientes en la mayoría de casos tienen alguna participación en el proceso de producción del servicio. En todas las organizaciones la calidad y productividad son elementos importantes para la consecución de los objetivos planteados, y también se relacionan estrechamente con el área de mercadeo porque pueden ser elementos

utilizados como una ventaja competitiva. Si la calidad del producto no es la esperada por los consumidores, puede haber una disminución en la participación de mercado por los clientes insatisfechos. En los servicios, según Lovelock & Wirtz (2009), es más difícil medir el nivel de calidad percibida por los clientes porque estos comparan el resultado de la prestación del servicio con las expectativas que tenían antes de recibirlo, y de esto viene la importancia para el negocio de conocer cuáles son las expectativas de los consumidores. Por otro lado, si la productividad y eficiencia es alta los costos de operación disminuyen dando la posibilidad al negocio de reducir precios frente a la competencia y atraer nuevos consumidores.

2.3.1.3. *Marketing Educativo.*

Desde los años 80's el crecimiento de los mercados educativos obligó a las instituciones a ser más competitivas y a desarrollar nuevas estrategias para atraer nuevos alumnos. Ciertamente, el desarrollo de estos mercados educativos obligó a las escuelas a incorporar varias formas de marketing en su estrategia para poder reclutar alumnos en el nuevo ambiente competitivo (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, pese a este aumento en la competitividad existe poca literatura con análisis y teorías sobre marketing educativo.

En un principio la mayoría de análisis sobre marketing educativo fueron basados en casos prácticos, también dieron definiciones del marketing educativo conceptualizadas en base al marketing en el sector de los servicios. Davis y Ellison (como se citó en Oplatka & Hemsley-Brown, 2012) definieron al marketing educativo como los medios por los cuales las escuelas activamente promueven y comunican su propósito, valores y productos a los alumnos, padres, personal y a la comunidad en general. En el mercado competitivo actual, el

marketing es una función administrativa indispensable sin la que es difícil que las escuelas puedan sobrevivir, no es suficiente que las escuelas sean efectivas, también es necesario que transmitan una imagen efectiva a los padres y a los accionistas (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). De acuerdo a Lumby (como se citó en Oplatka & Hemsley-Brown, 2012), en teoría las escuelas que adoptan una orientación hacia el marketing son más sensibles a las necesidades y deseos de los padres y los niños, y están atentas a los cambios en la comunidad. En estos casos, la satisfacción de los alumnos y sus padres es una prioridad para la institución.

Para lograr la satisfacción de los clientes y consumidores del servicio educativo, según Oplatka & Hemsley-Brown la perspectiva del marketing incentiva a las escuelas a seguir cuatro etapas: una investigación de mercado y análisis del ambiente, formular un plan y estrategias de mercado, implementar el marketing mix, y evaluar el proceso de mercadeo (2012). Esto quiere decir que es primordial conocer las necesidades y expectativas que tienen los padres y los alumnos, para en base a esto desarrollar un plan de marketing y diseño del servicio adecuado que permita fidelizar a los consumidores y posicionar a la institución en el mercado objetivo.

Actualmente la mayoría de las escuelas líderes han adoptado al menos estrategias de marketing relacional, orientadas a conocer la satisfacción y necesidades del mercado objetivo. Sin embargo, generalmente estas estrategias no están alineadas con el núcleo del negocio que en cualquier institución educativa es el desarrollo del currículo. En las escuelas el currículo es la pieza central, alrededor de la cual los esfuerzos de liderazgo y administración giran (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). Para el desarrollo de un adecuado currículo dependiendo de las características de la institución educativa y para mantener niveles altos de satisfacción, es indispensable que el marketing relacional en las escuelas este enfocado en generar

relaciones rentables con todos los actores del mercado educativo, lo que proveerá información relevante sobre las necesidades del consumidor, eficiencia en las operaciones, y cumplimiento de las normas locales. Según Oplatka & Hemsley-Brown, (2012), existen cuatro mercados principales en los que las escuelas deben enfocar los esfuerzos del marketing relacional:

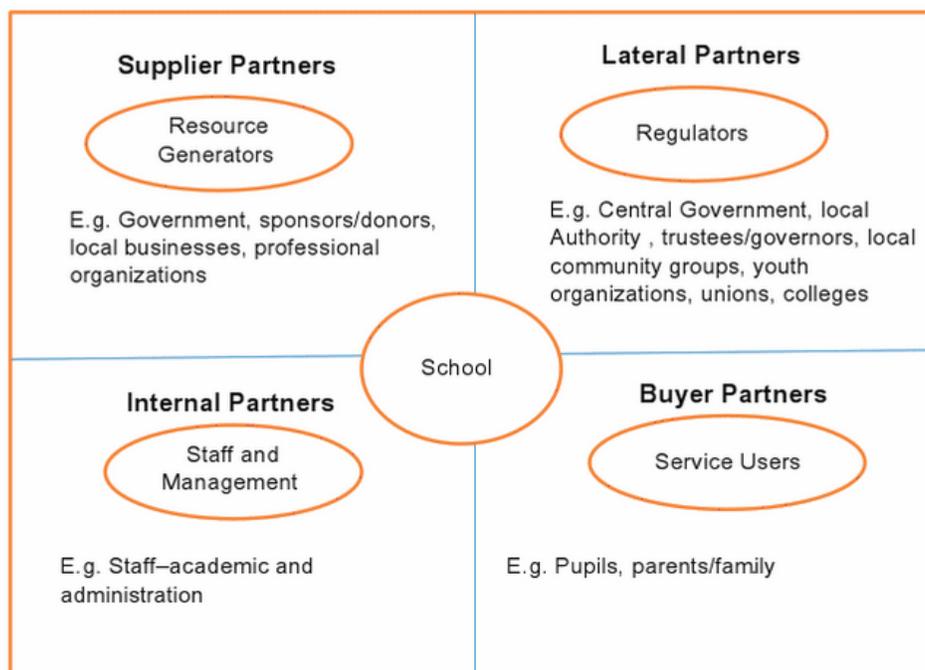


Gráfico 3 The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications, Oplatka & Hemsley-Brown, 2012.

Muchas personas no ven al proceso educativo como un encuentro de intercambio basado en dinero y bienes o servicios, por el contrario, ven a la educación como un proceso de construcción del conocimiento en el cual alumnos y profesores juegan un rol en el proceso creativo (Gibs, 2011 como se citó en Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). Existen críticas a que las instituciones educativas se orienten en la satisfacción de sus consumidores porque se piensa que de esta forma se deja de lado la importancia de los alumnos, sin embargo, conocer

a profundidad sus necesidades lleva a mejorar el proceso de aprendizaje y por lo tanto la satisfacción de los clientes.

Existen ciertas barreras en las escuelas para aplicar estrategias de marketing, y en consecuencia de marketing relacional. En general la percepción de que las instituciones educativas no están motivadas por la generación de ganancias económicas genera cierto rechazo hacia la aplicación de estrategias de mercadeo y de la estructuración de departamentos permanentes en las organizaciones para desarrollar estas estrategias con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por el negocio. Según Oplatka & Hemsley-Brown (2012), las principales barreras dentro de la comunidad educativa para implementar marketing relacional en las escuelas son:

- Por el origen del marketing en los negocios es considerado incompatible con los principios fundamentales de la educación.
- El marketing es visto como una herramienta para incrementar las ganancias de los negocios, mientras que la educación no está motivada por las ganancias económicas.
- El marketing es visto como promotor de la administración de las escuelas por parte de gerentes profesionales y de la generación de nuevas estructuras de administración que disminuyen el rol de las instituciones educativas como lugares de aprendizaje y por el contrario, transformándolas en organizaciones basadas en modelos industriales de eficiencia, efectividad y calidad.

- Las actividades administrativas y de marketing muchas veces son llevadas por personas sin el entrenamiento adecuado y que basan sus conocimientos en el auto aprendizaje por la experiencia laboral en instituciones educativas.

3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El problema que se va a analizar en este trabajo de investigación se divide en dos partes: en primer lugar en los últimos años el BSQ ha experimentado un estancamiento en los niveles de crecimiento del número de alumnos que ingresan cada año, y en segundo lugar, el porcentaje de deserción de alumnos no ha disminuido de acuerdo a lo esperado. En base a este problema se plantea la siguiente pregunta que se intentará resolver en esta investigación:

¿Cómo ha afectado el posicionamiento actual del BSQ y el nivel de satisfacción de los consumidores en el número de alumnos que ingresan y se retiran de la institución anualmente?

Para resolver esta preguntase ha planteado como hipótesis de la causa del problema, por un lado que el nivel de lealtad y satisfacción de los actuales clientes no es adecuado lo que lleva a un nivel elevado de deserción de los alumnos, y por otro lado, el posicionamiento del BSQ en el mercado es bajo y por esto no están captando el número de alumnos nuevos esperados. Como se puede ver, la hipótesis está dividida en dos factores de análisis y la investigación debe enfocarse separadamente en estos dos factores. El primero es el nivel de lealtad y satisfacción de los clientes actuales del BSQ, y el segundo es el posicionamiento del BSQ en el mercado objetivo.

Esta investigación se sustentará en la recolección de datos primarios y secundarios. Los datos secundarios serán principalmente teoría recopilada de distintos textos académicos relacionada con el tema investigado y que servirán como guía para el desarrollo de la investigación. Por otro lado, los datos primarios se obtendrán directamente con el fin de comprobar o descartar las hipótesis planteadas. El diseño de la fase de recolección de datos primarios esta dividido en primer lugar en una fase de investigación exploratoria que es

cualitativa y proporcionará un contexto general del tema, y en segundo lugar una fase concluyente con investigaciones cuantitativas que recojan toda la información necesaria para responder la pregunta de investigación.

Los datos secundarios es información que fue reunida para una finalidad diferente al de esta investigación. En este caso estos datos son una recopilación de publicaciones académicas sobre temas relevantes al tema en investigación que trata sobre el marketing del servicio que ofrece una institución educativa. El marco teórico está enfocado principalmente en las características de los servicios, el marketing de servicios y el marketing educativo. En base a esta información teórica recopilada y analizada, se determinó cual debe ser el foco de la investigación cualitativa y cuantitativa, y también servirá de soporte para llegar a las conclusiones y recomendaciones. Los datos secundarios son de fácil acceso, de un bajo costo y de rápida obtención; se comienza con los datos secundarios y se sigue con los datos primarios cuando se agotan las fuentes o los resultados son marginales (Malhotra, 2008).

Luego de la recopilación y análisis de la teoría más relevante para este caso de investigación, se generará información a través de encuestas y entrevistas diseñadas específicamente para responder la pregunta de investigación de este caso y soportar el análisis correspondiente. Esta información recopilada son los datos primarios de la investigación y están divididos en dos fases investigativas, la entrevista a un experto corresponde a la etapa exploratoria y proporciona información válida pero solamente cualitativa; las encuestas realizadas a personas de la comunidad del BSQ y del mercado objetivo corresponden a la etapa concluyente y proporciona la información más relevante y cuantitativa para el análisis.

El diseño de la investigación es el más adecuado porque los datos secundarios y la etapa de investigación exploratoria proporcionan la idea general sobre el tema y las guías para llevar a cabo la investigación concluyente y obtener los datos primarios. En este diseño de investigación se trata de ir desde lo general hasta lo más específico para poder responder a la pregunta de investigación. Según Malhotra, la investigación exploratoria es un “tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador”(2008, p79), mientras que la investigación concluyente es una “investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica”(2008, P79).

En resumen, el diseño de la investigación es el siguiente:

➤ **Fase exploratoria: Cualitativa**

- Datos secundarios: Recolección y análisis de teoría relacionada al tema (marco teórico), información proporcionada por el BSQ.
- Datos primarios: Entrevista a profundidad a un experto.

➤ **Fase concluyente: Descriptiva y Cuantitativa**

- Datos primarios: Encuestas para medir el posicionamiento del BSQ en el mercado objetivo.
- Datos primarios: Encuestas para medir la satisfacción de los alumnos y padres de familia del BSQ.

3.1. Entrevista a profundidad

3.1.1. Justificación de la metodología seleccionada.

La entrevista a profundidad a un experto tiene un enfoque directo, lo que quiere decir que los propósitos de la investigación son revelados al entrevistado, o son evidentes debido a la naturaleza de la entrevista (Malhotra, 2008). Otras características de esta entrevista es que es personal y no es estructurada, se entrevista a solo un encuestado y la finalidad es descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos relacionados al tema (Malhotra, 2008). En el caso de esta investigación en particular, la entrevista a profundidad se la realizó a Verónica Peñaherrera, Admissions and Marketing Coordinator del BSQ, y se decidió llevar a cabo esta entrevista para recopilar información del proceso de toma de decisiones de los consumidores y de la percepción de los padres de familia, la cual es difícil de obtener y cuantificar mediante encuestas. También en este caso el encuestado, en base a sus años de experiencia en el BSQ y al contacto directo que mantiene con los involucrados en la comunidad educativa, puede proporcionar un contexto general del desempeño histórico y la situación actual de la institución, además de sugerencias sobre las acciones a tomar en base a su entendimiento de los consumidores.

3.1.2. Herramientas de investigación utilizadas.

En esta fase de investigación exploratoria, la herramienta utilizada es una entrevista a profundidad a un experto relacionado al tema, para obtener información cuantitativa. En este caso el investigador realizó la entrevista al encuestado sin tener una estructura predefinida, la dirección de la entrevista se la fue planteando mientras avanzaba y se trató de abarcar todos

los puntos más importantes. La entrevista se la realizó directamente en las instalaciones administrativas del BSQ y tardó aproximadamente dos horas.

3.1.3. Descripción de participantes.

Investigador: Juan Robalino.

Entrevistado: Verónica Peñaherrera, Admissions and Marketing Coordinator.

3.2. Encuestas

3.2.1. Justificación de la metodología seleccionada.

En esta etapa de la investigación concluyente, la metodología que se utilizará para obtener los datos primarios es la de realizar encuestas a una muestra de la población previamente identificada. Esta metodología es la más adecuada para obtener los datos primarios porque está enfocada a una población que puede proporcionar información específica que resulte relevante para el desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan al BSQ alcanzar los objetivos planteados. Estas encuestas son realizadas en base a un cuestionario estructurado especialmente para obtener datos cuantitativos que en base a la etapa exploratoria se han determinado que son necesarios para responder a la pregunta de investigación y desarrollar las conclusiones y recomendaciones. Según Malhotra, la técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a los cuales se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, aptitudes, intenciones, etc (2008).

3.2.2. Herramientas de investigación utilizadas.

En esta fase concluyente de la investigación, las herramientas utilizadas para la recopilación de datos son cuestionarios estructurados para obtener, de una muestra de la población, la información necesaria para desarrollar las estrategias del mercadeo del BSQ. Este tipo de investigación es descriptiva, los cuestionarios tienen un enfoque directo porque el encuestado conoce su propósito, las preguntas tienen un orden determinado para que el encuestado se adentre en el tema mientras avanza en las preguntas y estas tienen relación con su estilo de vida. También se ha tratado de estructurar las preguntas con alternativas fijas de respuestas para facilitar la tabulación y análisis. Las encuestas de satisfacción de los alumnos y padres del BSQ fueron entregadas y recopiladas con ayuda de la institución; mientras que las encuestas realizadas para medir el posicionamiento del BSQ en el mercado objetivo fueron realizadas en lugares públicos con acceso a personas identificadas como parte de la muestra de población a la que se dirige la investigación.

3.2.3. Encuestas nivel de posicionamiento y potencial del BSQ en el mercado objetivo.

3.2.3.1. Descripción de los participantes.

3.2.3.1.1. Número.

Distribución por Edades		
Base de datos		
Ecuador::Censo de Población y Vivienda 2010		
Parroquia de empadronamiento		
Nombre de la Parroquia	Total	0-19 años
QUITO Urbano	1,619,146.00	581,347.00
CUMBAYA	31,463.00	10,639.00
PUEMBO	13,593.00	5,696.00
TUMBACO	49,944.00	19,166.00
	1,714,146.00	616,848.00

Tabla 1 Población 0-19 años INEC. Censo Poblacional 2010

De acuerdo a datos proporcionados por el INEC en el último censo poblacional del 2010, en las parroquias urbanas de Quito más las parroquias rurales de Cumbayá, Puembo y Tumbaco el número de habitantes de 0 a 19 años son 616.848,00. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales del INEC (2012), el último Decil de la población con los ingresos económicos más altos corresponde al 6,7% y tiene ingresos mensuales promedios de USD 2.459,00. Debido a que el BSQ es un colegio enfocado a los segmentos socioeconómicos A y B, podemos calcular de la siguiente manera el tamaño aproximado del mercado:

$$616.848,00 (0-19 \text{ años}) \times 6,7\% (\text{Decil } 10) = 41.328,82$$

Para esta investigación se tomará a este número como el tamaño del mercado, y se lo utilizará como referencia para el cálculo de la muestra que se debe tomar para las encuestas, sin embargo, este dato no es exacto porque incluye parroquias rurales a las que no debe dirigir el BSQ su mercadeo por la ubicación geográfica y además toma en cuenta las personas de 19

años porque así está dividida la población por edades en los datos del INEC. Lamentablemente no se pudo obtener del INEC el dato exacto de niños de 0 a 18 años dividido en parroquias rurales para aumentar la precisión de la información. Cabe recalcar que las encuestas no son dirigidas a los niños y jóvenes de 0 a 19 años, las encuestas son dirigidas a sus padres que son los que toman la decisión de compra; sin embargo, para el cálculo de la muestra se debe tomar el dato del tamaño del mercado.

El cálculo de la muestra se lo realiza utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde

N: es el tamaño de la población, 41.328 personas.

e: Es el porcentaje de error, en este caso será del 5%.

k: es el nivel de confianza. En este caso se tomará un nivel de confianza del 85-90%, lo que da a k un valor de 1.44.

p: es la proporción de individuos que poseen las características del estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen las características del estudio.

n: es el tamaño de la muestra.

Luego de realizar el cálculo del tamaño de la muestra, esta debe ser de **224** encuestas a padres de familia con hijos de 0 a 18 años que se encuentren en el último Decil de ingresos

económicos y habiten en las parroquias de nivel socioeconómico alto del área urbana de Quito, y las parroquias rurales de Cumbayá, Tumbaco y Puembo.

3.2.3.1.2. Género.

Para esta investigación no es relevante el género de los encuestados.

3.2.3.1.3. Nivel socioeconómico.

El BSQ por el nivel académico y las instalaciones que ofrece está dirigido para personas que pertenezcan a un nivel socioeconómico A y B. Según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 (INEC, 2011), en estos niveles socioeconómicos el jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior y en muchos casos estudios de postgrado, se desempeñan en puestos de alto nivel y acumulan una importante cantidad de bienes. El BSQ se dirige a este mercado porque los costos operativos y por lo tanto las pensiones tienen un costo elevado para generar rentabilidad, por lo que solamente los niveles socioeconómicos más altos pueden pagar estos costos por la educación de sus hijos.

3.2.3.1.4. Fuentes y recolección de datos.

La información recolectada en esta etapa proviene de encuestas realizadas directamente a personas identificadas dentro de la muestra a la que se dirige el estudio. Estas encuestas se las realizaron en lugares públicos principalmente, se descartaron los participantes que no cumplieran con los parámetros de la muestra y no fueron tomadas en cuenta. Como se mencionó anteriormente, el grupo de muestra deben ser padres de familia con hijos de 0 a 18 años, que se encuentren en el último Decil de ingresos económicos y vivan en las principales zonas con niveles socioeconómicos altos de Quito.

El documento para realizar la encuesta está estructurado para recopilar información en primer lugar, sobre los hábitos, costumbres, y comportamiento en general de los consumidores al momento de elegir un colegio para la educación de sus hijos; y en segundo lugar para conocer la percepción de los consumidores y el posicionamiento que tiene actualmente en este mercado el BSQ. Por esta razón la encuesta tiene un diseño en el que empieza con preguntas generales sobre los hábitos del encuestado, luego va profundizando en el proceso de toma de decisión del consumidor, y por ultimo trata sobre la percepción y conocimiento que existe sobre el BSQ. Por tratarse de un cuestionario indagatorio, cuenta con preguntas de respuestas fijas y también preguntas abiertas para que el encuestado responda en base a su conocimiento.

3.2.4. Encuestas de satisfacción de alumnos y padres de familia del BSQ

3.2.4.1. Descripción de participantes.

3.2.4.1.1. Numero.

Actualmente el BSQ cuenta con 314 alumnos, este sería el número de la población total a la que se analiza en la investigación. De la misma manera que se calculó la muestra en la sección anterior, para estas encuestas el cálculo sería de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Con los mismos valores de nivel de confianza y margen de error la muestra para los alumnos y padres de familia en base al tamaño de la población debe ser de **127 padres de familia**. Las encuestas de satisfacción de alumnos están dirigidas únicamente a los alumnos de

primero a tercero de bachillerato. Este número de encuestas proporcionará una imagen adecuada del nivel de satisfacción actual.

3.2.4.1.2. Género.

Para esta investigación no es relevante el género de los encuestados.

3.2.4.1.3. Nivel socioeconómico.

Como el BSQ es un colegio dirigido al segmento socioeconómico A y B, se puede deducir que los alumnos y padres de familia registrados actualmente son parte de este segmento.

3.2.4.1.4. Fuentes y recolección de datos.

La información recolectada con estas encuestas proviene de alumnos y padres de familia del BSQ. En el caso de los alumnos, las encuestas fueron dirigidas solamente a los alumnos de primero a tercero de bachillerato, estas encuestas fueron distribuidas con ayuda de la institución. La estructura del documento es principalmente preguntas de opciones fijas con una escala numérica para medir la percepción y satisfacción de la calidad del servicio entregado por el BSQ, estas están divididas por las distintas áreas del servicio educativo proporcionado, como por ejemplo, instalaciones, parte académica, servicio de transporte, etc. Al ser preguntas con respuesta fija y escala numérica, es posible tabular y generar gráficos que simplifican la interpretación y análisis de las respuestas de los encuestados.

4. ANALISIS DE DATOS

4.1. Entrevista a profundidad: Situación actual y desempeño histórico del BSQ.

4.1.1. Resumen y análisis.

La entrevista a profundidad se la realizó a Verónica Peñaherrera, Admissions and Marketing Coordinator del BSQ. Esta se llevó a cabo en las instalaciones administrativas del BSQ el día viernes 24 de abril del 2015 y duró aproximadamente dos horas. La entrevista se la realizó sin un formato o estructura predefinida, simplemente con un listado de temas relevantes para tratarlos. Verónica tiene algunos años desempeñándose en esta posición y es la encargada de las estrategias de mercadeo de la institución y de todo el proceso de admisiones de nuevos alumnos. Por la posición que desempeña tiene mucho contacto con los padres de familia actuales y con posibles nuevos consumidores, por esta razón conoce la percepción de los consumidores sobre servicio brindado por el BSQ. Cuando existe algún interesado en inscribir a sus hijos en el colegio, la primera persona de contacto es Verónica, por lo que toma mucha importancia el servicio que brinda al ser la primera imagen que los consumidores se forman del BSQ. Además por los años de experiencia, tiene un amplio conocimiento de las estrategias de mercadeo que han tenido mejores resultados para la institución en los últimos años.

A continuación un resumen de la entrevista con los respectivos comentarios de análisis:

- Actualmente el BSQ ofrece todos los niveles, desde nursery o guardería hasta tercero de bachillerato.
- Los colegios deben captar alumnos en todos los niveles. Los que entran en los primeros años se llaman accesos directos y generalmente provienen de

guarderías o es el primer colegio al que asisten. Los alumnos que entran en niveles más avanzados se los llaman accesos laterales. Hay estrategias de captación específicas para cada tipo de acceso.

- Generalmente es aceptado en las instituciones educativas un nivel de deserción de alumnos del 3 al 5%. Además de esto hay que tomar en cuenta el número de alumnos que salen del colegio anualmente porque se gradúan, en el BSQ esto equivale a un 15-18% en promedio. También el BSQ al tener un alto porcentaje de alumnos extranjeros tiene un porcentaje de deserción anual del 10 al 13% porque son alumnos extranjeros y sus padres deben mudarse a otro país por trabajo.
- El BSQ tiene una capacidad instalada de 345 alumnos. Actualmente está ocupada el 91% de su capacidad.
- Se consideran colegios jóvenes a todos los que tienen menos de 24 años, colegios maduros son los que tienen más de 24 años y colegios consolidados son los que tiene más de 48 años.
- El BSQ es un colegio joven porque tiene solamente 20 años de funcionamiento.
- Actualmente el porcentaje de alumnos extranjeros de alumnos es del 30%.
- Los principales sectores en donde viven los alumnos son:
 - 50% Valle de Tumbaco y Cumbayá. La mayoría de estos alumnos utilizan el transporte del colegio.

- 30% Quito centro norte (González Suarez, Quito Tennis, El Bosque, hacia el norte hasta El Condado)
- Motivos de deserción de alumnos:
 - 40% cambios de país por el trabajo de los padres.
 - 30% Cambio de colegio a nivel local. En este punto se ha llegado a la conclusión que decisiones internas del colegio han sido tomadas sin la investigación previa para conocer las posición de los padres frente a esto, lo que ha provocado significativos incrementos en salidas de alumnos.
 - 20% problemas con el pago de pensiones. Factores económicos obligan a ciertos padres de familia a tomar la decisión de cambiar de colegio a sus hijos.
 - 10% otros motivos.
- Actualmente el colegio cuenta con un servicio de transporte de 15 buses con capacidad para 15 alumnos cada uno, lo que da un total de 225 alumnos. Esto quiere decir que existe la capacidad para que el 72% de los alumnos utilice el transporte del BSQ.
- Factores que afectan el proceso de toma de decisión:
 - El factor más importante para los padres de familia al momento de decidir el colegio para sus hijos es el nivel académico que ofrece la institución. La principal fortaleza del BSQ es el excelente nivel de educación que ofrecen.

- El segundo más importante es el costo de la matrícula y pensión, hay ciertos casos que este factor es determinante para que los padres de familia decidan no registrar a sus hijos en el BSQ.
 - El tercer factor importante para los padres al momento de elegir un colegio es la infraestructura. Este es un punto en los que el BSQ puede mejorar, han existido casos en los que los padres de familia esperan mejores instalaciones en ciertas áreas como las aulas de arte y música.
- Medios por los que conocen los consumidores el BSQ:
- El principal es el sitio web. La página web de la institución ofrece toda la información necesaria a los padres sobre el servicio que ofrecen, así como información de contacto.
 - Otro medio importante por el que conocen el BSQ los consumidores es a través de referidos que ya recibieron o están recibiendo el servicio del colegio.
 - Una fuente importante para promocionar a los alumnos extranjeros el BSQ es a través de las empresas multinacionales y embajadas. En algunos casos ejecutivos extranjeros recomiendan la institución a otros ejecutivos y también el colegio realiza visita periódicas a las organizaciones para proporcionar información a los ejecutivos
 - Otra fuente por la que obtienen información del BSQ los consumidores es a través de guarderías a las que el BSQ visita para proporcionar información a los padres que tienen hijos próximos a terminar la etapa pre-escolar.

- Descuentos: Actualmente el BSQ ofrece la posibilidad a los consumidores de realizar un aporte voluntario antes del inicio del año escolar para asegurar un cupo y tener un 10% de descuento en la matrícula. Esto no equivale a un pago adelantado.
- Promoción:
 - El BSQ publica anuncios en la revista de la cámara Ecuatoriano-Británica porque al ser un colegio con educación británica busca tener un alto posicionamiento en los miembros de la comunidad británica residente en Ecuador.
 - Visitas a organizaciones internacionales, embajadas, multinacionales para promover el BSQ dentro de la comunidad extranjera.
 - Visitas a guarderías, ginecólogos y pediatras para promocionar el BSQ en los padres y madres de niños con edades de 0 a 4 años.

A continuación se presenta una tabla proporcionada por el departamento de admisiones del BSQ en el que se detalla el movimiento de los estudiantes en los últimos años. Proporciona información muy relevante porque se puede ver como ha sido el desempeño del colegio, tanto en captación de alumnos nuevos, como en deserción de alumnos. A finales del año lectivo 2013-2014 se puede ver un importante aumento de los alumnos que salieron a final de año, según lo expresado por la persona entrevistada esto se dio porque hubieron decisiones administrativas que modificaron la estructura de los grados en primaria y los padres no tomaron esta decisión como algo positivo para sus hijos. En este caso, se puede ver el impacto que las decisiones de los directivos del colegio tienen en la satisfacción de los padres y como

esto puede afectar a la institución. Es importante aprender de este problema y tomar esto como una oportunidad de mejora, las decisiones importantes deben tomarse siempre con retroalimentación de los consumidores y además es importante crear canales adecuados de comunicación de doble vía para poner a disposición de los consumidores toda la información necesaria para evitar malos entendidos.

ADMISSIONS STATISTICS								
School year	BSQ students	nº of new students at the beginning of the school year	total nº of students starting the school year	new students during the school year	leavers during the school year	students at the end of the school year	leavers at the end of the school year	Graduates
2009-2010			262					11
2010-2011	230	50	280	17	16	281	35	12
2011-2012	234	66	300	11	15	296	33	18
2012-2013	245	64	309	15	13	311	37	18
2013-2014	256	54	310	9	20	299	43	15
2014-2015	241	57	298	24	8	314	?	20

Tabla 2 Estadísticas de admisiones de los últimos 6 años BSQ

4.2. Encuestas posicionamiento y potencial del BSQ en el mercado objetivo

A continuación se presentarán los resultados de las encuestas realizadas para determinar el posicionamiento del BSQ en el mercado objetivo.

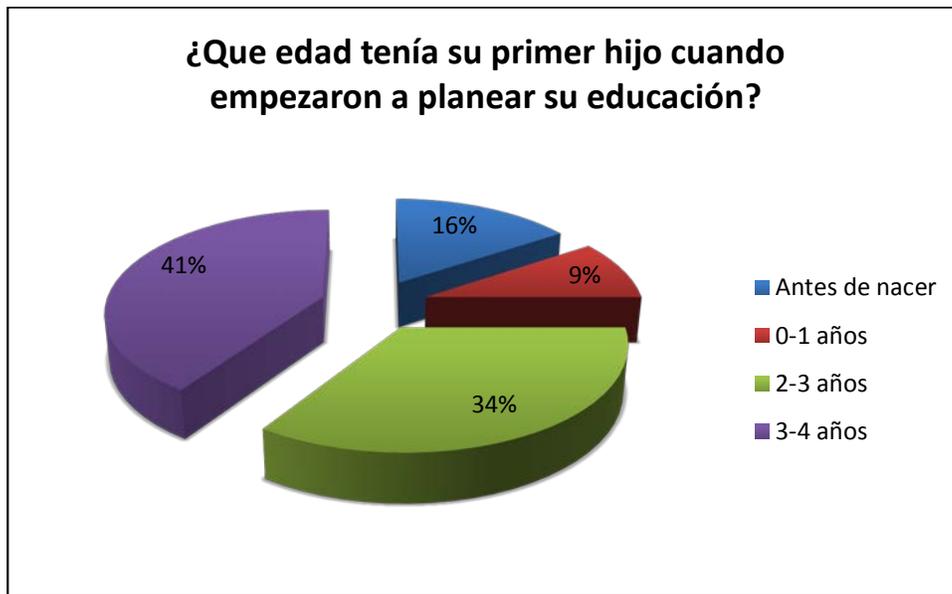


Gráfico 4 Pregunta 1. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.



Gráfico 5 Pregunta 2. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

Se puede ver claramente en el resultado de las encuestas que la planeación para la educación de los hijos empieza cuando estos tienen de dos a cuatro años, lo que coincide que con la edad en la que entran a preescolar. También como se puede ver en la Gráfico 5, esta no es una decisión únicamente concerniente de las mamás como se podía haber pensado, es un

tema importante para la familia y la discuten en conjunto los padres. Esto da una primera idea del comportamiento de los consumidores en este mercado, y como se deben enfocar los esfuerzos de mercadeo.

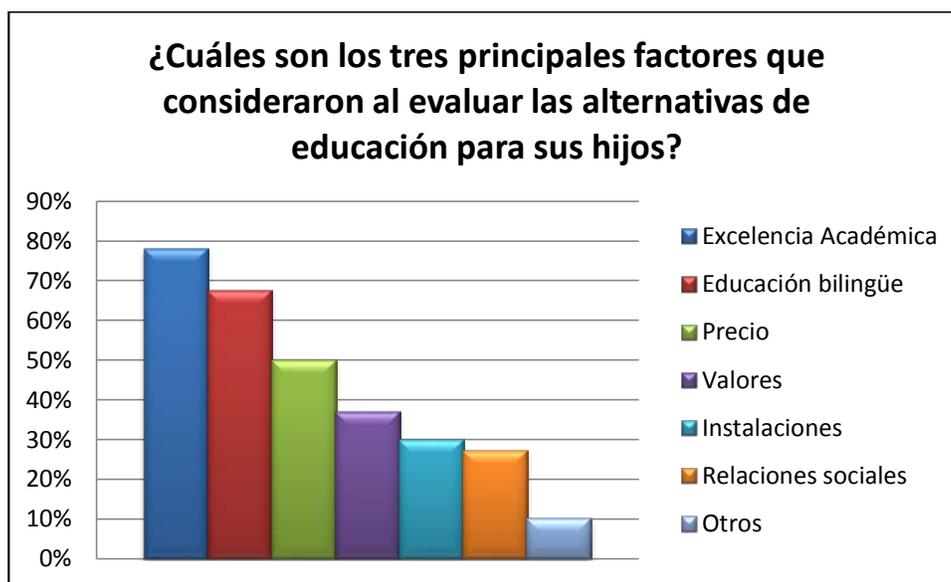


Gráfico 6 Pregunta 3. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

En la actualidad los padres buscan el mejor nivel académico posible para la educación de sus hijos, y en los resultados de esta encuesta queda confirmado que es el factor más importante, incluso sobre el costo y las instalaciones. Esto indica claramente que es necesario asegurar la excelencia académica en el BSQ y además de esto comunicar adecuadamente a los padres las bases para asegurar la calidad del servicio que ofrece la institución. Además, como la educación es un servicio de un alto impacto para el consumidor no hay como descuidar los demás factores como las instalaciones, el precio, las relaciones sociales; si el cliente no percibe un estándar de calidad alto en todos los factores no tomará la decisión de contratarlo.



Gráfico 7 Pregunta 4. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.



Gráfico 8 Pregunta 5. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

Como se puede ver en la Gráfico 7, en la encuesta realizada se encontró que el sector de Cumbayá y Tumbaco tiene un gran porcentaje de la preferencia de los consumidores para que se ubique el colegio de sus hijos, aproximadamente el 54% de encuestados se inclina por este sector sobre Quito Norte que aún alberga una gran cantidad de colegios de este nivel.

Además de esto en la Gráfico 8 del análisis de los datos se puede observar que el 75% de los padres prefiere que sus hijos no tarden más de 35 minutos de viaje hasta el colegio. De estos datos se puede concluir que para el BSQ la ubicación es una fortaleza que se debe aprovechar, especialmente ahora que esta inaugurada la importante Ruta Viva que facilita considerablemente el acceso. También se debe tomar en cuenta que el mercado objetivo del BSQ se encuentra en Cumbayá, Tumbaco y Quito centro-norte, sectores que no se encuentran a más de 35 minutos de viaje hasta el colegio.

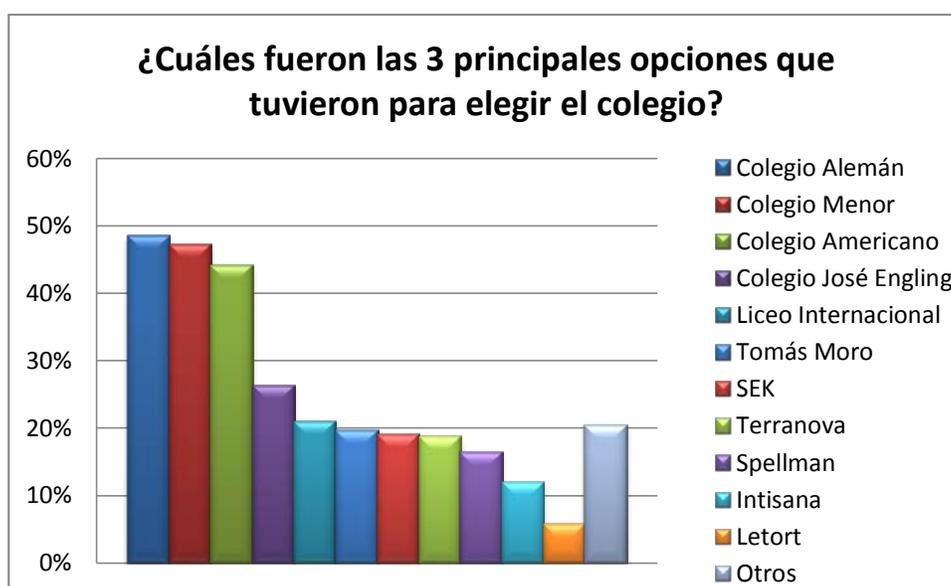


Gráfico 9 Pregunta 6. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

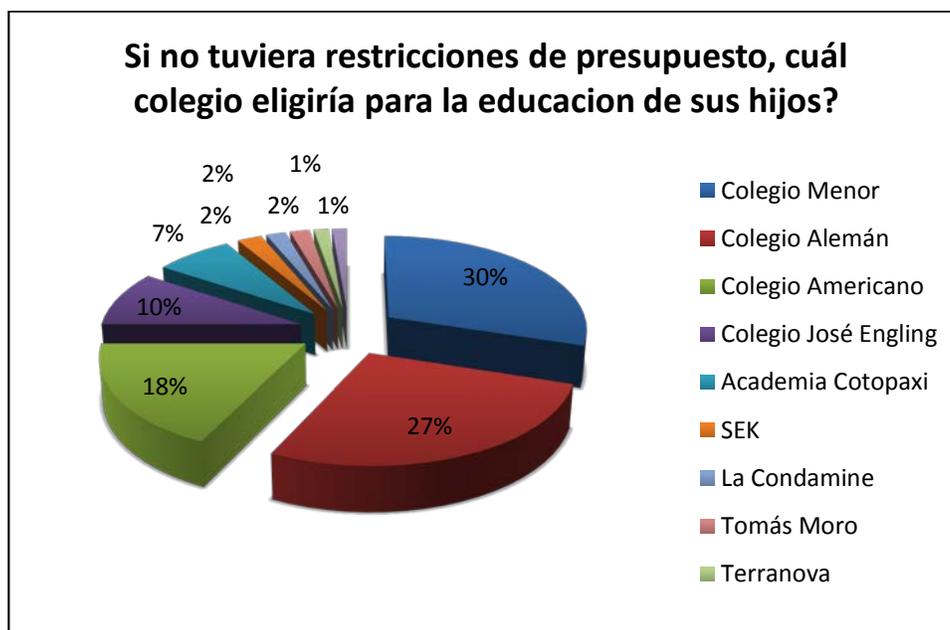


Gráfico 10 Pregunta 7. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

En las preguntas de la encuesta representadas en los Gráficos 9 y 10 se puede apreciar en general que el BSQ no se encuentra entre las principales opciones de los consumidores en comparación con sus competidores. Esta es una clara debilidad del colegio, y las estrategias de promoción deben estar enfocadas en posicionar al colegio en la mente de los consumidores del mercado objetivo y que este sea una opción al momento de elegir el colegio para sus hijos. Las principales tres opciones de los consumidores son los líderes en el mercado, y una importante diferencia con el BSQ y estos colegios es el tamaño de la infraestructura y la capacidad de alumnos instalada. Por esta razón, se debe enfocar las estrategias de promoción del colegio realzando que el servicio ofrecido es de un nivel académico más alto y personalizado diseñado para padres que prefieren este tipo de educación para sus alumnos y esto lo diferenciaría del resto de sus competidores y se enfocaría en un nicho del mercado con estas necesidades.

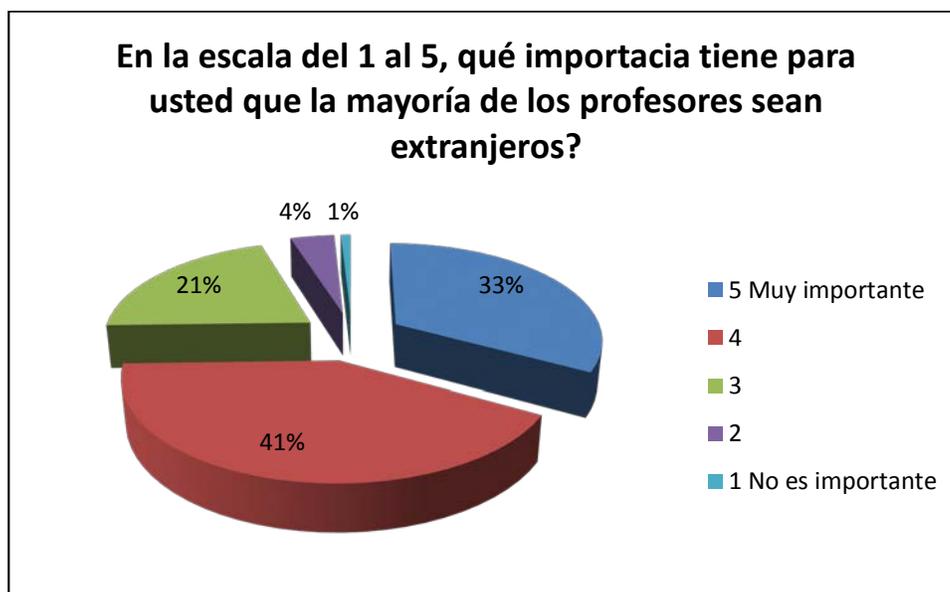


Gráfico 11 Pregunta 8. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

Para el 74% de los encuestados es un factor importante que el colegio cuente con un importante número de profesores extranjeros en la nomina del cuerpo docente. Se puede interpretar esto como una forma de asegurar el alto nivel académico en la enseñanza de un idioma extranjero, es decir, mientras más profesores extranjeros disponen en un colegio mejor va a ser la enseñanza de ese idioma. Una de las características de la educación que ofrece el BSQ es justamente disponer de profesores extranjeros con una excelente formación académica para asegurar un nivel muy alto en la enseñanza del idioma Inglés, por lo que es un factor que se debe mencionar en la promoción del colegio.

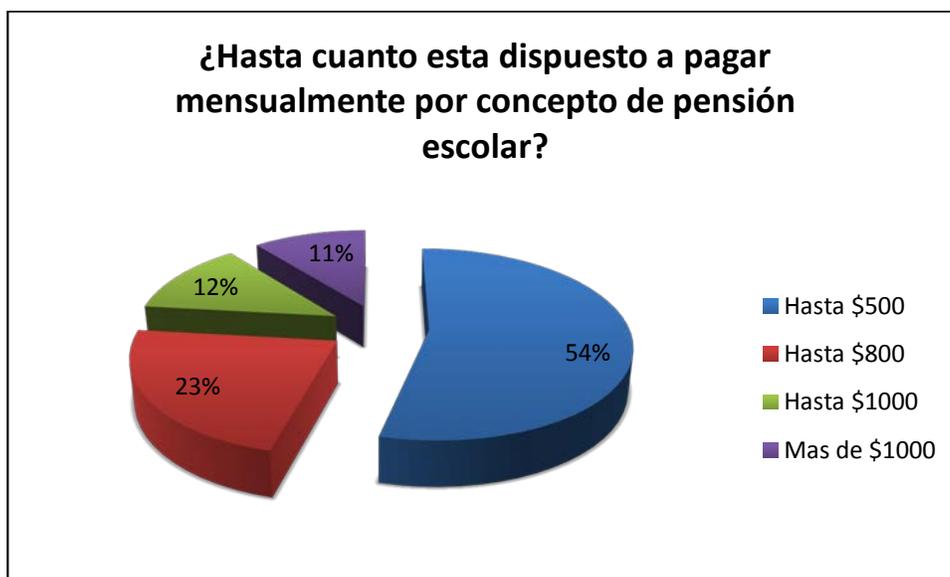


Gráfico 12 Pregunta 9. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

Del total de los encuestados, el 77% está dispuesto a pagar hasta \$800,00 mensuales de pensión escolar para sus hijos. El BSQ no está enfocado a estos consumidores, por la capacidad de alumnos que dispone el colegio y por el alto nivel académico que ofrece, está enfocado en el pequeño segmento socioeconómico más alto que puede pagar pensiones mensuales por encima de \$1.000,00 y que espera recibir un servicio educativo de excelencia con estándares internacionales.

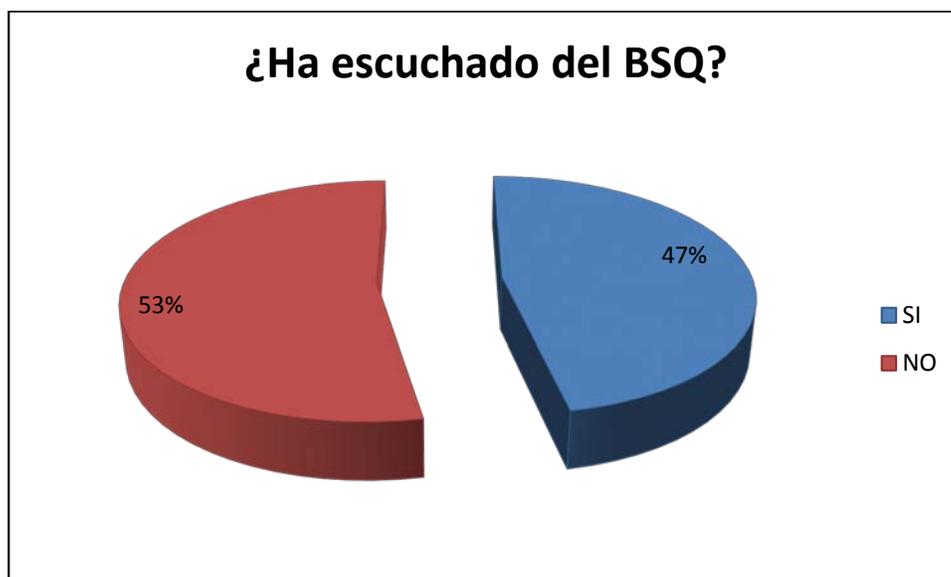


Gráfico 13 Pregunta 10. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

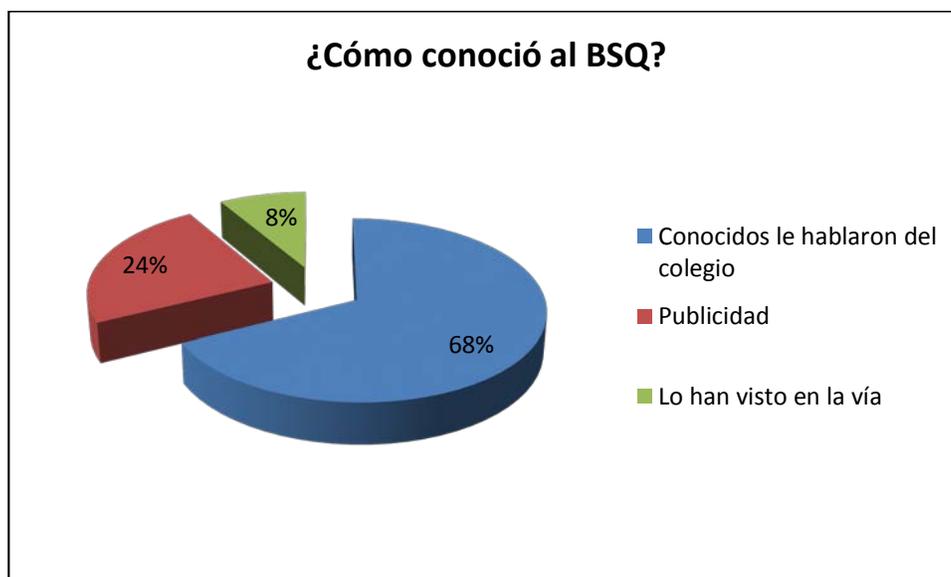


Gráfico 14 Pregunta 11. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

Como se aprecia en la Gráfico 13, aproximadamente la mitad de los encuestados tienen conocimiento del BSQ, y de estos, el 68% lo conoció a través de conocidos como se puede ver en la Gráfico 14. Esto da una clara idea de la importancia que tiene la comunicación boca a boca por parte de personas que han tenido alguna contacto con la institución, si esta

experiencia fue positiva las referencias también lo serán y esta es una de las principales razones por la que se debe asegurar una buena calidad del servicio ofrecido a los consumidores. Seguido del conocimiento del BSQ por conocidos está el conocimiento de la institución a través de la publicidad con un 24% de los encuestados, para aumentar este porcentaje y posicionar a la marca en la mente de los consumidores es necesario desarrollar estrategias eficientes de promoción.

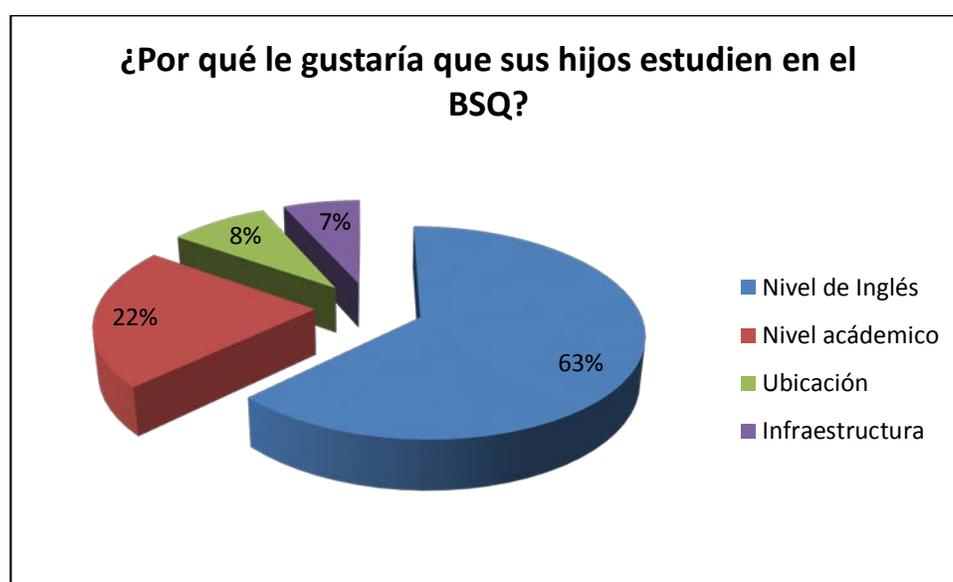


Gráfico 15 Pregunta 12. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

En el análisis de la pregunta de la Gráfico 15 resalta el hecho de que a la mayoría de los encuestados les gustaría que sus hijos estudien en el BSQ por el nivel de la enseñanza del idioma Inglés. De esto se puede deducir que perciben como la mayor fortaleza del colegio la educación en inglés, y esto está relacionado a que es una institución educativa con un enfoque británico. Además de esto el segundo factor más importante, por el que los encuestados quisieran que sus hijos estudien en el BSQ, es el nivel académico que ofrece.



Gráfico 16 Pregunta 13. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

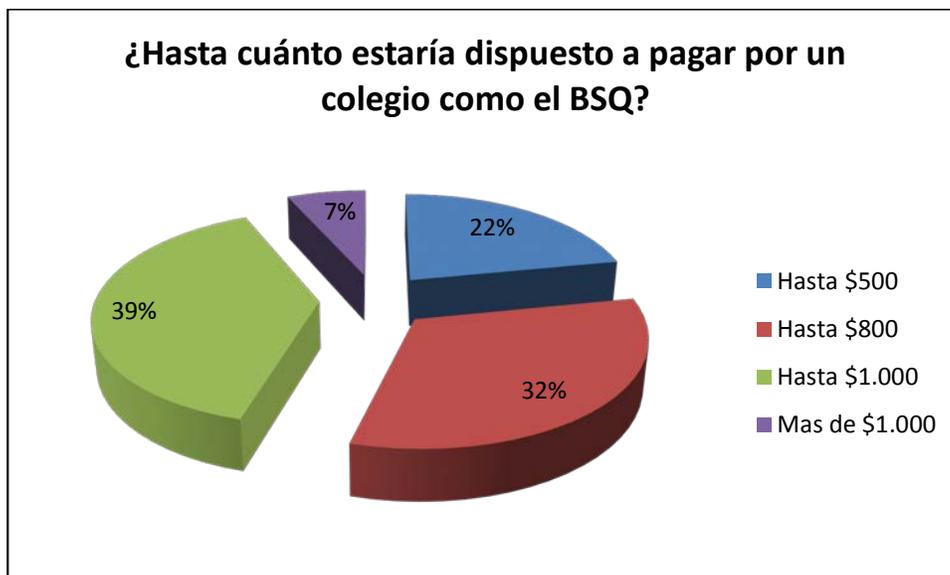


Gráfico 17 Pregunta 14. Encuesta posicionamiento y potencial BSQ.

Analizando la tendencia de que los encuestados consideren registrar a sus hijos en el BSQ, actualmente esta es negativa. Las estrategias de mercadeo deben estar enfocadas en revertir esta tendencia, tanto en los accesos directos como en los laterales. Los accesos directos son los alumnos que entran al primer año de escuela que es guardería y los accesos

laterales son los que entran a cursos más avanzados y vienen de otro colegio. Para los accesos directos las estrategias deben enfocarse en posicionar el BSQ en el proceso de toma de decisión de los padres de familia de niños de hasta 4 años. Para los accesos laterales es necesario crear estrategias de mercadeo que disminuyan las barreras existentes que limitan a los alumnos y padres de familia al momento de tomar la decisión de un cambio de colegio, un ejemplo de esto son ofrecer descuentos o becas por excelencia académica. En la Gráfico 17 se observa que de los encuestados únicamente el 7% estaría dispuesto a pagar más de \$1.000,00 por un colegio con las características del BSQ, de estos datos se puede interpretar que no hay una percepción generalizada de que la calidad del servicio que ofrece el BSQ no supera o justifica un costo tan elevado en la pensión mensual. Para cambiar esta percepción también es necesario desarrollar estrategias enfocadas en cambiar esta percepción resaltando las fortalezas del BSQ como son el excelente nivel académico, las certificaciones internacionales que posee y la educación personalizada.

4.3. Encuestas de satisfacción a los alumnos del BSQ

A continuación se analizarán los resultados de las encuestas realizadas a los alumnos del BSQ que están cursando los últimos años del bachillerato:

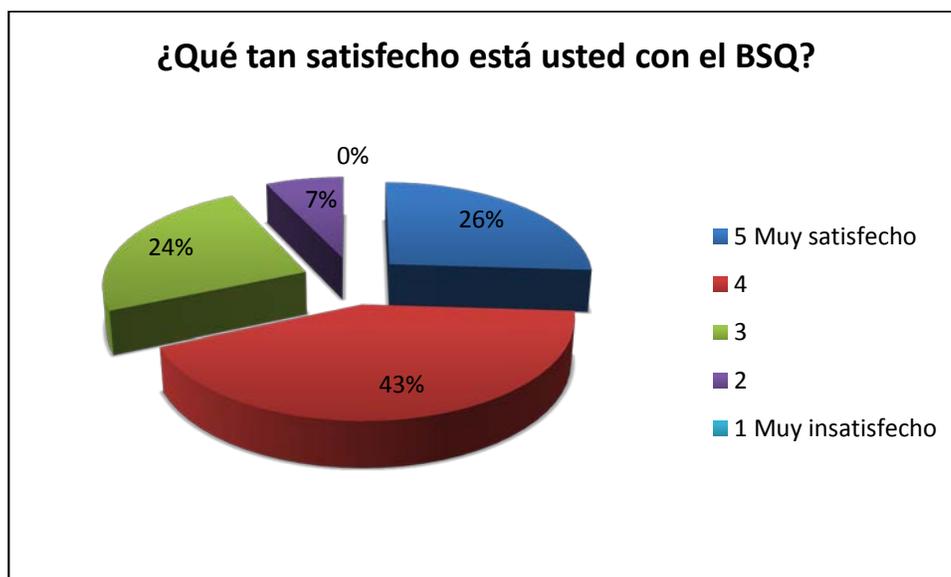


Gráfico 18 Pregunta 1. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

Claramente la mayoría de los alumnos encuestados se encuentran satisfechos con el servicio educativo que reciben del BSQ. Es importante establecer prácticas continuas en la institución para medir el nivel de satisfacción de los alumnos para poder reaccionar a tiempo frente a una posible disminución de esta satisfacción y así evitar salidas de alumnos por esta razón. Algunas de estas prácticas pueden ser encuestas periódicas de satisfacción, fomentar la comunicación entre alumnos y las autoridades del colegio y mantener estándares altos en la calidad del servicio.



Gráfico 19 Pregunta 2. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

El 84% de los alumnos encuestados están satisfechos con la atención que reciben por parte de los directivos de la institución. Este indicador en muchos casos es difícil de mantener en estos niveles porque no hay apertura para fomentar la comunicación entre las autoridades del colegio y los alumnos, para el BSQ esto debe ser aprovechado como una fuente de retroalimentación y sugerencias para mejorar la calidad de servicio que ofrecen.

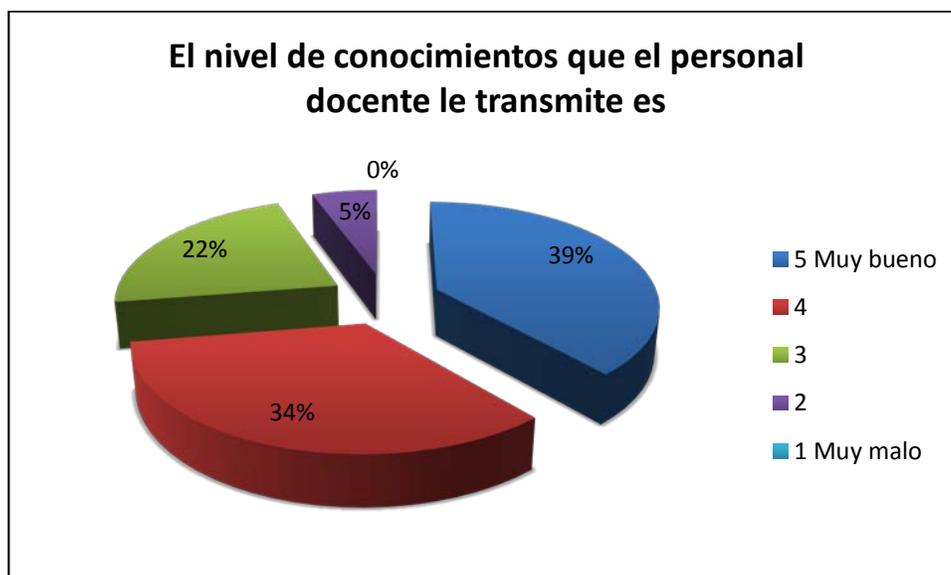


Gráfico 20 Pregunta 3. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

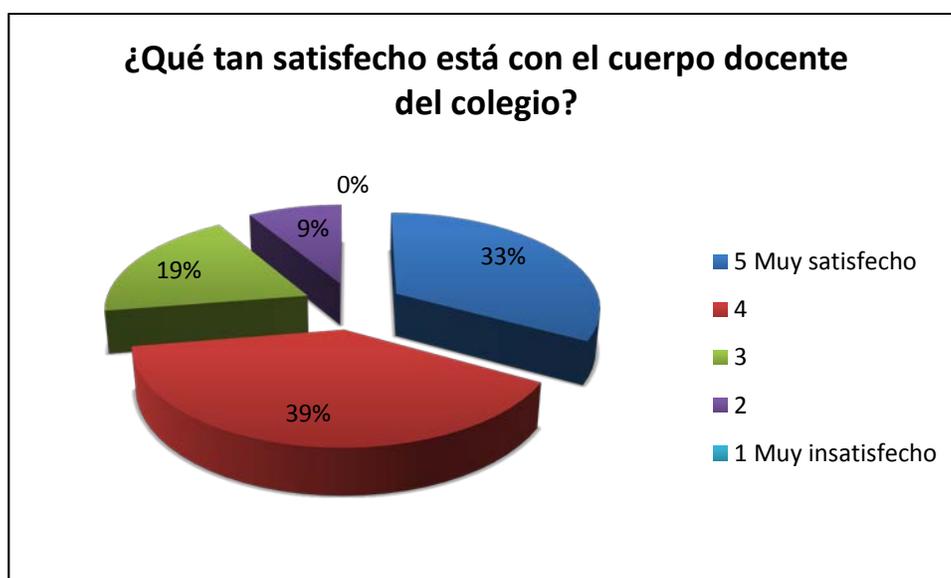


Gráfico 21 Pregunta 4. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

Como se puede ver en la Gráfico 19 el 73% de los alumnos del BSQ están satisfechos con los conocimientos transmitidos por sus profesores y en general el 72% se encuentra satisfecho con el cuerpo docente en general según la Gráfico 20. Estos niveles de satisfacción son un indicador importante porque significa que los alumnos sí perciben el beneficio

obtenido del servicio educativo que reciben. La principal fortaleza de la institución está en ofrecer una educación de estándares internacionales con enfoque británico y una muestra de que han mantenido estos estándares en los años de funcionamiento del colegio son las certificaciones internacionales y reconocimientos que posee la institución.

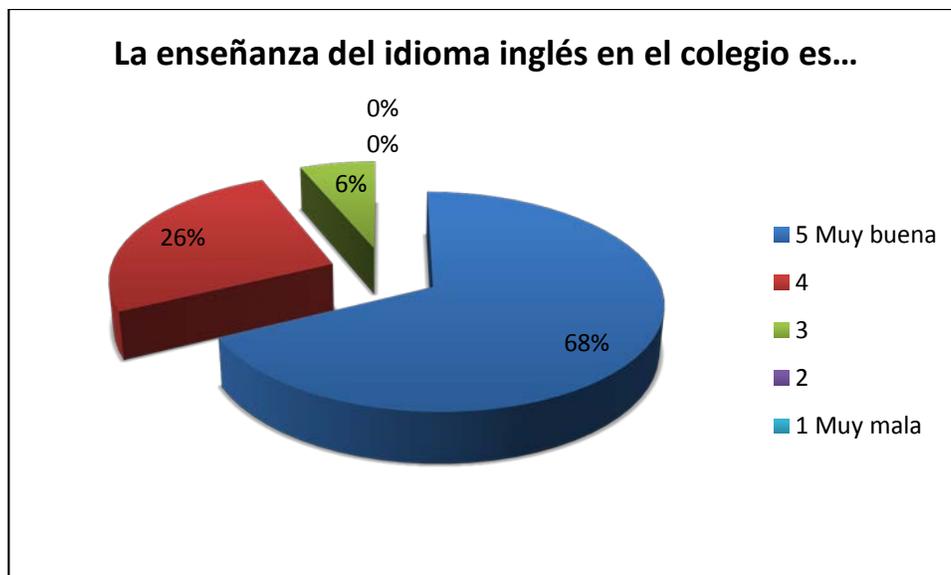


Gráfico 22 Pregunta 5. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

La principal característica de la educación que ofrece el BSQ es el enfoque británico y por lo tanto la educación en inglés. Muchos de los profesores son contratados directamente en Gran Bretaña, por lo tanto los alumnos reciben de profesores cuya lengua materna es el inglés la mayor parte de las clases. Esta es la principal razón por la que los alumnos están satisfechos con la enseñanza de este idioma en el BSQ.

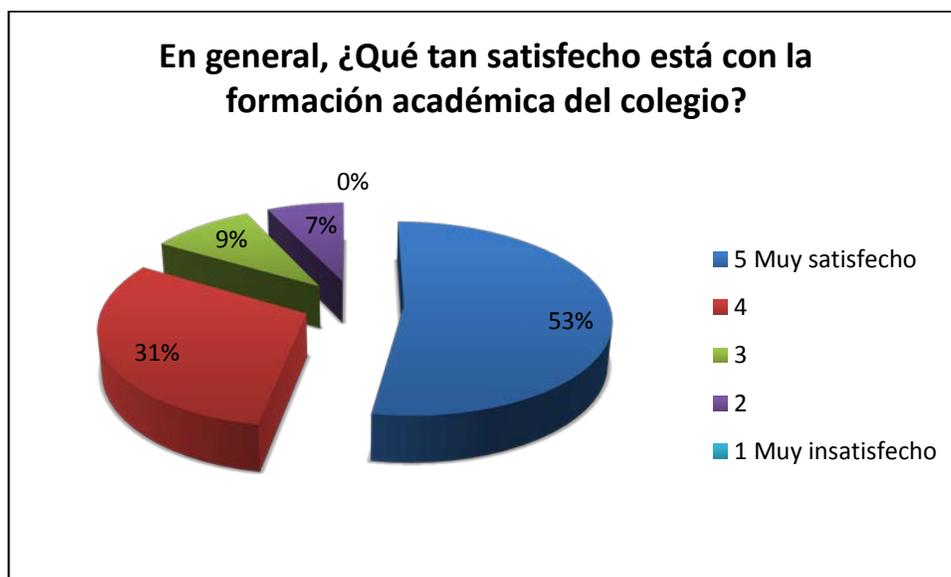


Gráfico 23 Pregunta 6. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

Se puede ver claramente en el Gráfico 23 que el 84% de los encuestados está satisfecho con la formación académica que les provee el colegio. Este porcentaje resulta positivo para la institución, sin embargo, es necesario generar prácticas y procesos para estandarizar aún más el servicio que se provee y así mantener este nivel de satisfacción en el tiempo.

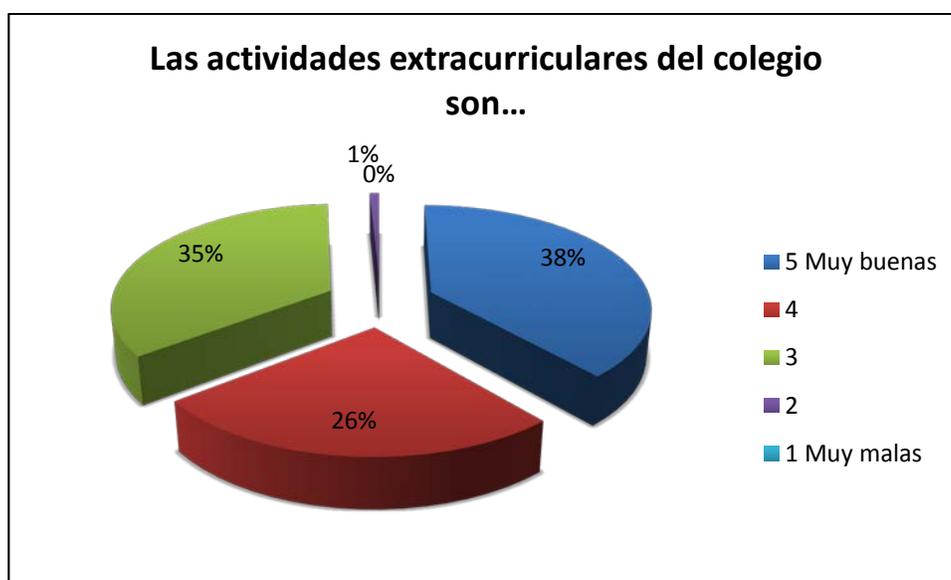


Gráfico 24 Pregunta 7. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

A pesar de que el 64% de los alumnos piensan que las actividades extracurriculares del BSQ son buenas, existe un 36% de alumnos que no están satisfechos. Este porcentaje de alumnos insatisfechos resulta muy alto y el colegio debe realizar un esfuerzo para mejorar la calidad de las actividades curriculares ofrecidas.

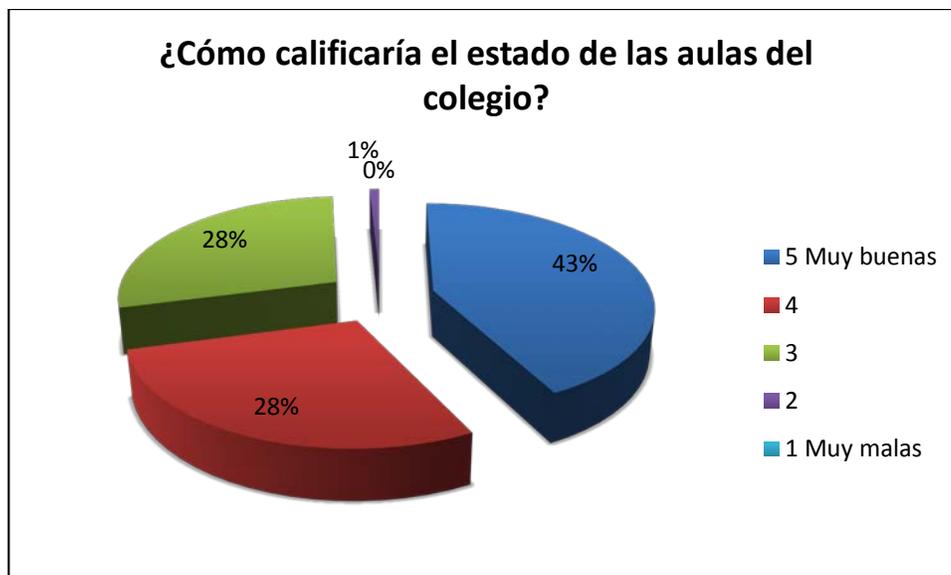


Gráfico 25 Pregunta 8. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

En esta pregunta también se puede ver que la mayoría de alumnos si se encuentra satisfecho con el estado de las aulas, sin embargo, un 29% de encuestados considera que estas no están en optimas condiciones.

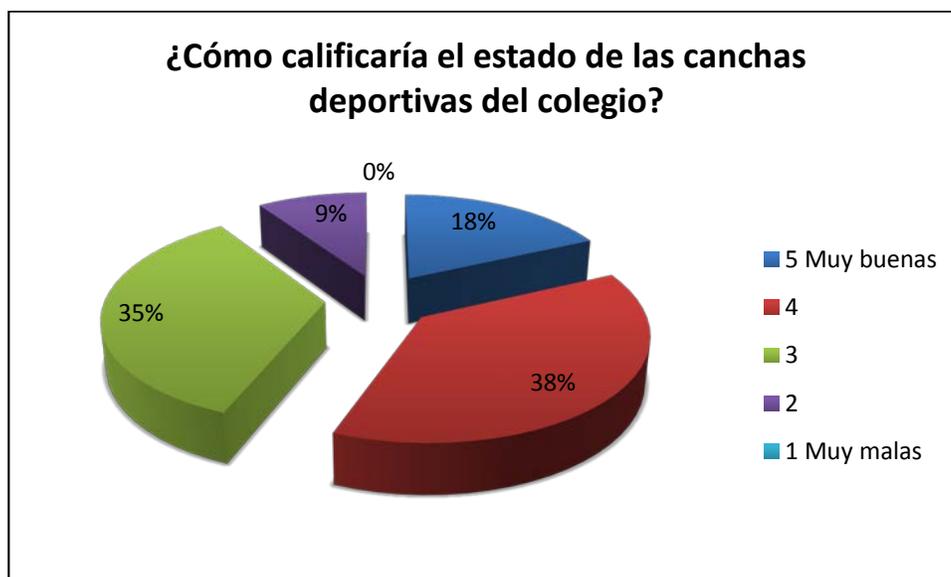


Gráfico 26 Pregunta 9. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

En el Gráfico 25 destaca que un 44% de los encuestados consideran que las canchas deportivas del BSQ no se encuentran en las mejores condiciones.

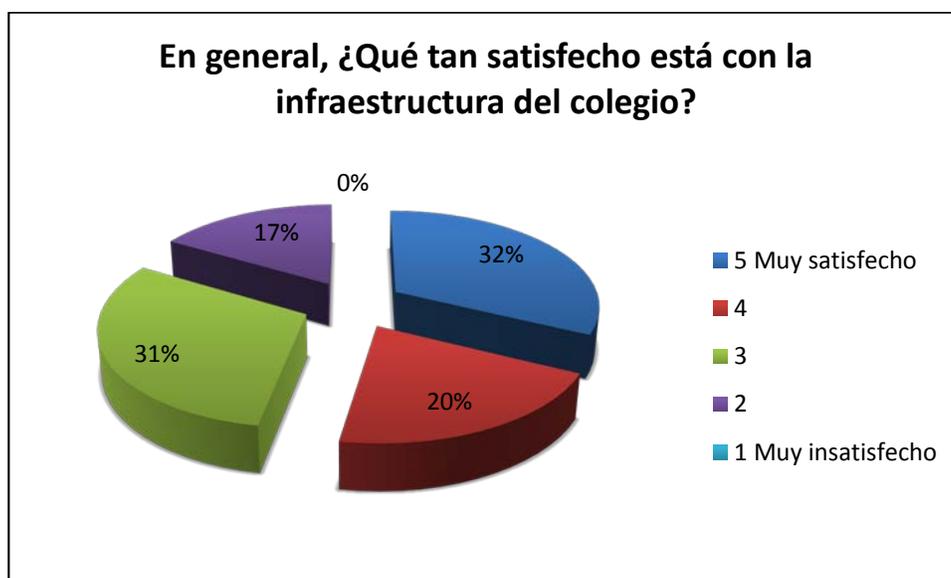


Gráfico 27 Pregunta 10. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

Entre los alumnos encuestados existe un 48% que no se encuentra totalmente satisfecho con la infraestructura del colegio. En un servicio resulta especialmente importante

el espacio físico en el que se realiza la entrega del servicio, la satisfacción de los consumidores depende en gran parte de como es la vivencia durante el proceso de entrega. Los consumidores asocian en parte la calidad del servicio con la calidad de los espacios físicos de la institución y con el costo del servicio. En este caso, el servicio se provee en las instalaciones del colegio y aunque el servicio educativo sea excelente, si las instalaciones no son las adecuadas la satisfacción de los consumidores se puede ver afectada.

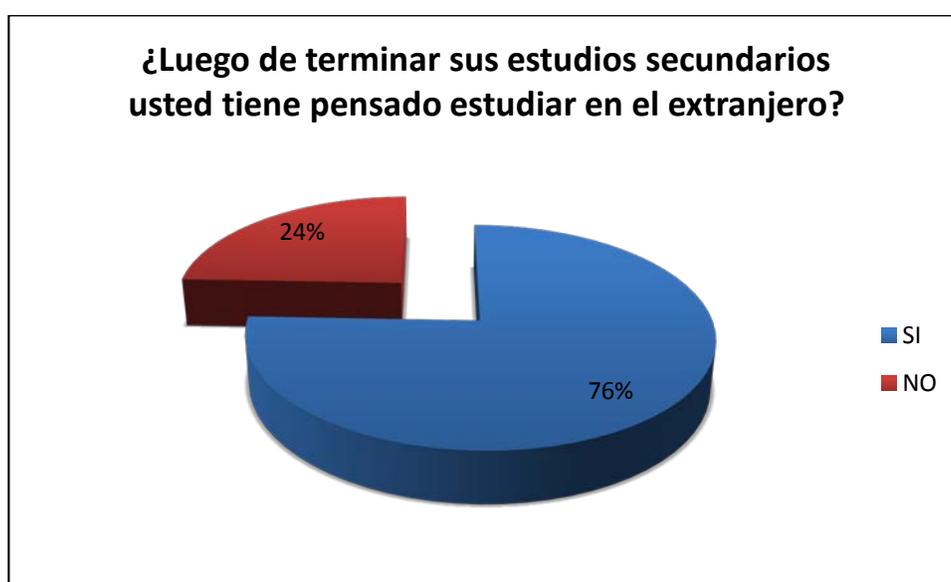


Gráfico 28 Pregunta 11. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

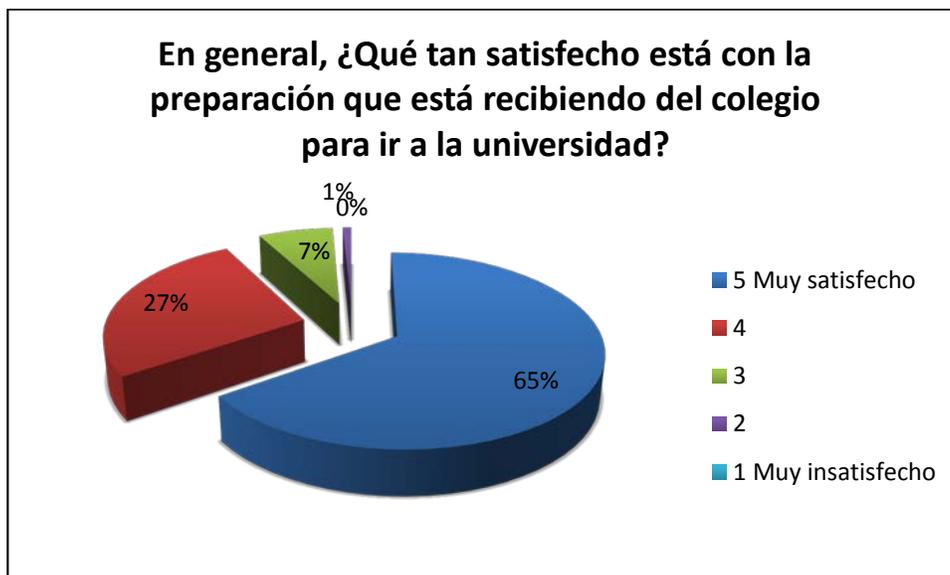


Gráfico 29 Pregunta 12. Encuesta de satisfacción alumnos del BSQ.

En los últimos tres años de bachillerato toma mayor importancia para los alumnos la preparación que reciben para aplicar a la universidad al momento que se gradúan. Un colegio como el BSQ con estándares y certificaciones internacionales prepara a sus alumnos para que puedan ingresar a las mejores universidades en el extranjero, y esto se ve reflejado en el Gráfico 28 en el que el 76% de los encuestados tiene planeado estudiar fuera de Ecuador. Es importante que los alumnos sientan que la preparación que reciben es la adecuada para enfrentar el reto de estudiar en la universidad luego de su graduación del colegio, y en los alumnos del BSQ se puede apreciar que la gran mayoría de encuestados sí siente que están recibiendo la preparación necesaria para ir a la universidad como se ve en el Gráfico 29.

4.4. Encuestas de satisfacción a los padres de familia del BSQ



Gráfico 30 Pregunta 1. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

Los padres de familia tienen contacto principalmente con los administrativos y directivos del colegio y del servicio que reciban de estos va a depender en gran parte su percepción de la calidad del servicio que ofrece la institución porque no pueden comprobar por sí mismos como se da el servicio educativo. Los padres de familia del BSQ tienen en general una calificación positiva al servicio recibido por los administrativos y las autoridades como se puede ver en el Gráfico 30.



Gráfico 31 Pregunta 2. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.



Gráfico 32 Pregunta 3. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

En los Gráficos 31 y 32 se analizan los resultados de dos preguntas de la encuesta en la que se mide el nivel de satisfacción de los alumnos que es transmitido a sus padres. En la pregunta del Gráfico 31 se ve que los alumnos han transmitido a sus padres en la mayoría de los casos que están satisfechos con la relación que mantienen con sus profesores. Por otro

lado, en la pregunta del Gráfico 32 la mayoría de los alumnos también han expresado a sus padres su interés en permanecer en el BSQ. Existe un pequeño porcentaje que ha manifestado insatisfacción a sus padres del servicio recibido y a este grupo debe enfocar la institución sus esfuerzos para aumentar su satisfacción y evitar deserción de alumnos.

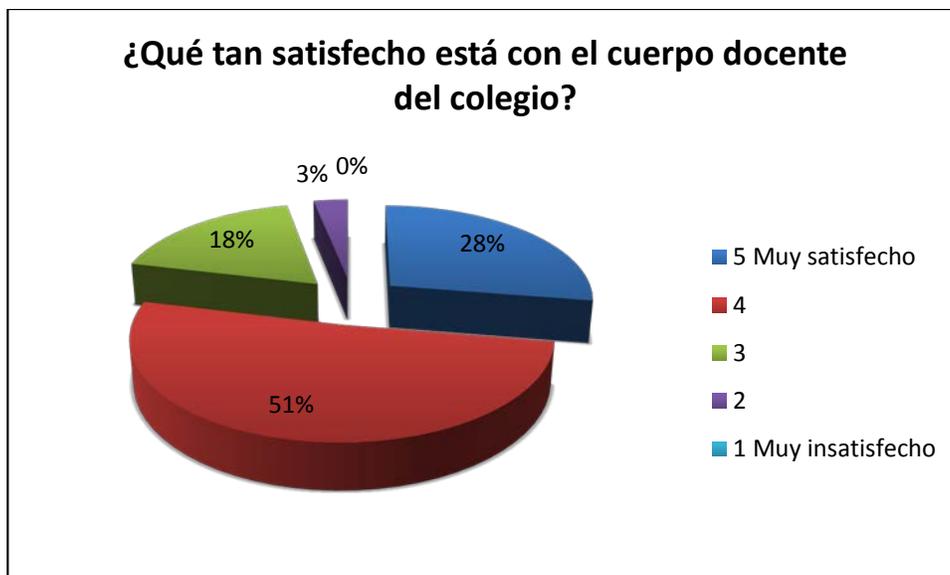


Gráfico 33 Pregunta 4. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

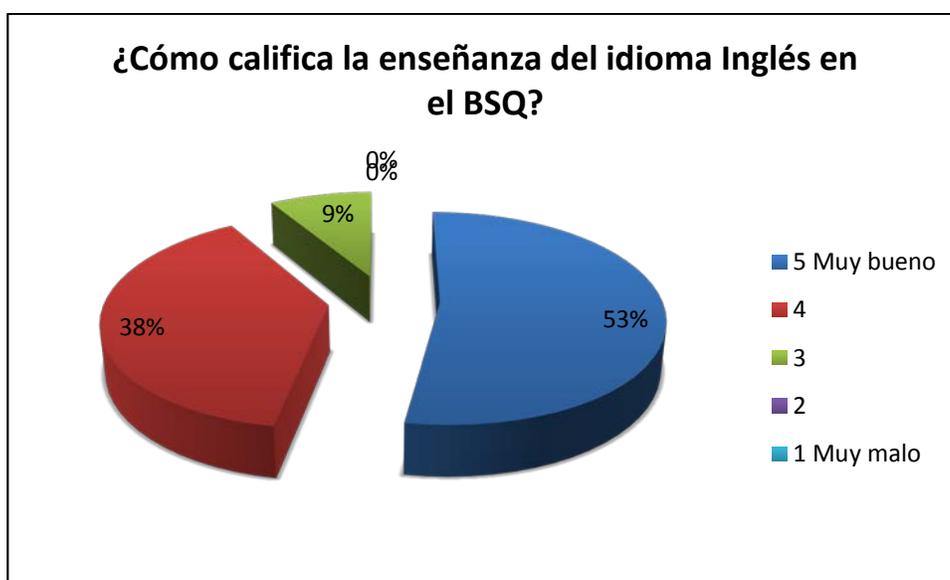


Gráfico 34 Pregunta 5. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

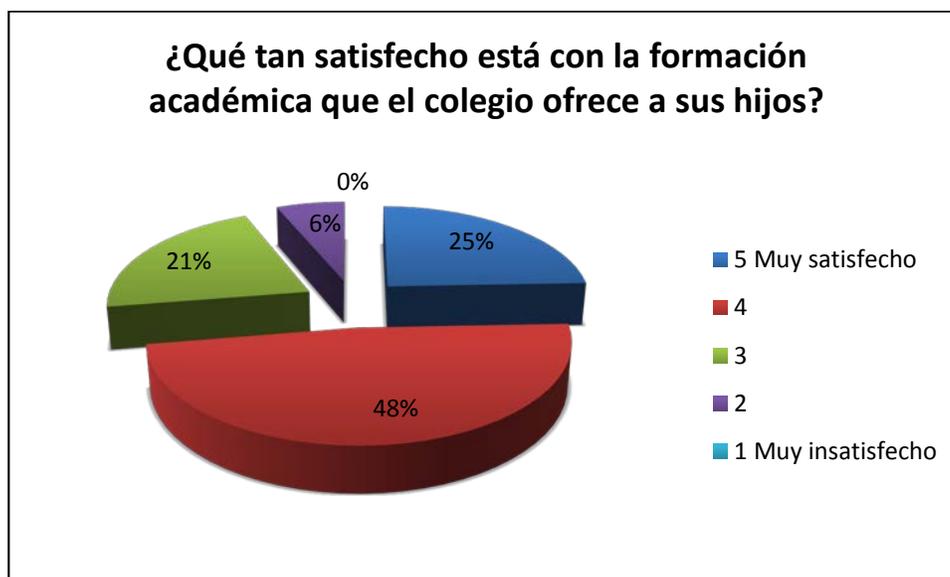


Gráfico 35 Pregunta 6. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

En los Gráficos 33,34 y 35 se analizan las preguntas para medir la satisfacción de los padres de familia de la formación académica que reciben sus hijos en el BSQ. En la primera pregunta resulta claro que la gran mayoría de padres están satisfechos con el cuerpo docente del colegio. En la segunda pregunta es muy claro el alto nivel de satisfacción de los padres con respecto a la enseñanza de inglés con un 91%. En consecuencia, la pregunta que mide la satisfacción general de la formación académica también es ampliamente positiva. El excelente nivel de inglés que ofrece el colegio y una formación académica con estándares internacionales son las fortalezas principales de la institución y en estas tres preguntas se refleja la percepción positiva de los padres de familia sobre este factor.



Gráfico 36 Pregunta 7. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

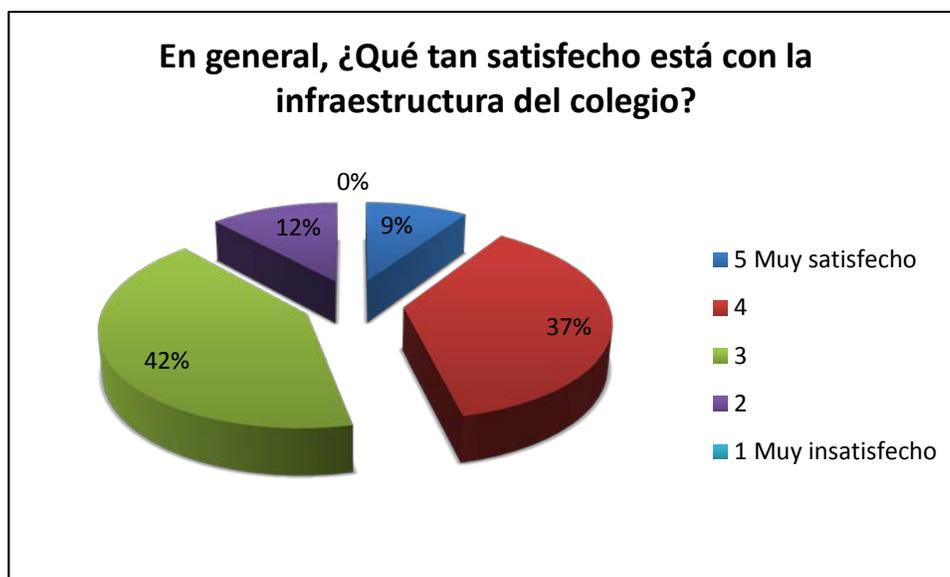


Gráfico 37 Pregunta 8. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

EL 66% de los padres de familia encuestados consideran que los espacios de aprendizaje, es decir las aulas, salas de arte y de música, son adecuados y están satisfechos. Este porcentaje disminuye cuando se pregunta en general cual es la satisfacción de la infraestructura del colegio. De estos resultados se puede deducir que existe la percepción entre

los padres de familia de que las áreas del colegio como canchas deportivas, bar y oficinas administrativas no están de totalmente de acuerdo a sus expectativas. Un 54% de padres les dieron una calificación de 3 ó menor, lo cual demuestra que el BSQ debe realizar un esfuerzo en renovar estas áreas para aumentar la satisfacción de los consumidores. Como se dijo anteriormente el BSQ tiene un costo alto de pensiones y los padres deben percibir que este costo es justificado no solamente por la formación académica que proveen, sino por todos los factores que conforman el servicio ofrecido.

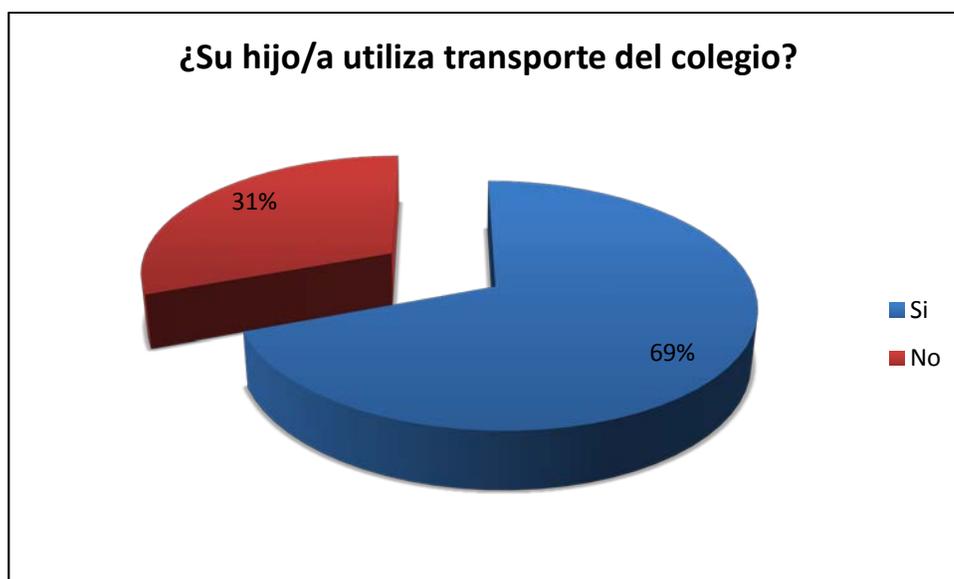


Gráfico 38 Pregunta 9. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

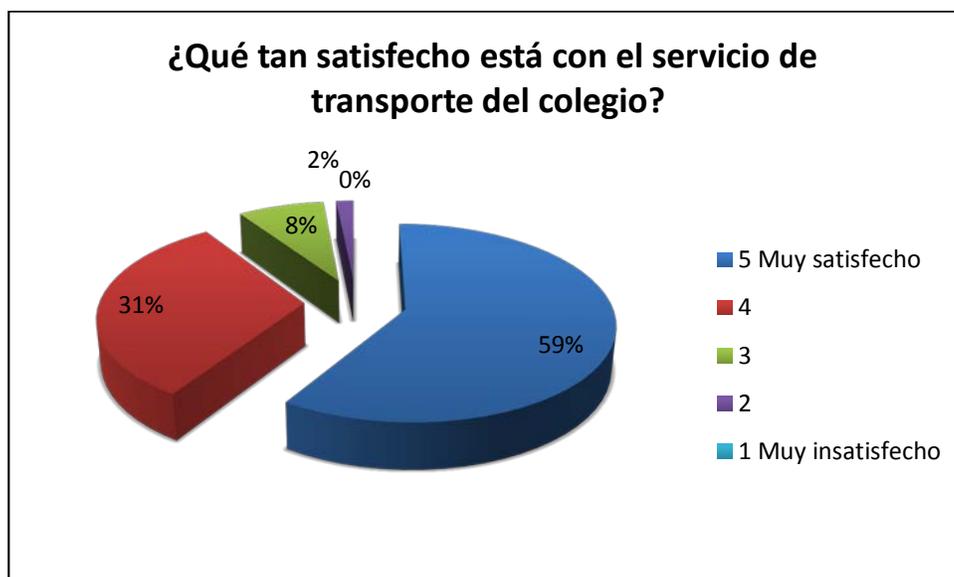


Gráfico 39 Pregunta 10. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

Las preguntas analizadas en los Gráficos 38 y 39 son para medir la satisfacción de los padres del servicio de transporte que ofrece el BSQ. En la primera pregunta se puede ver que el 69% de padres encuestados utiliza el servicio de transporte para sus hijos, este porcentaje representa un alto número de alumnos. En los resultados de la pregunta del Gráfico 39 resulta evidente que existe un alto porcentaje de satisfacción del servicio de transporte, lo cual es un factor importante para los padres de familia y el BSQ debe asegurar que la calidad de este servicio complementario se mantenga así para no afectar la satisfacción de un importante número de padres de familia y alumnos.

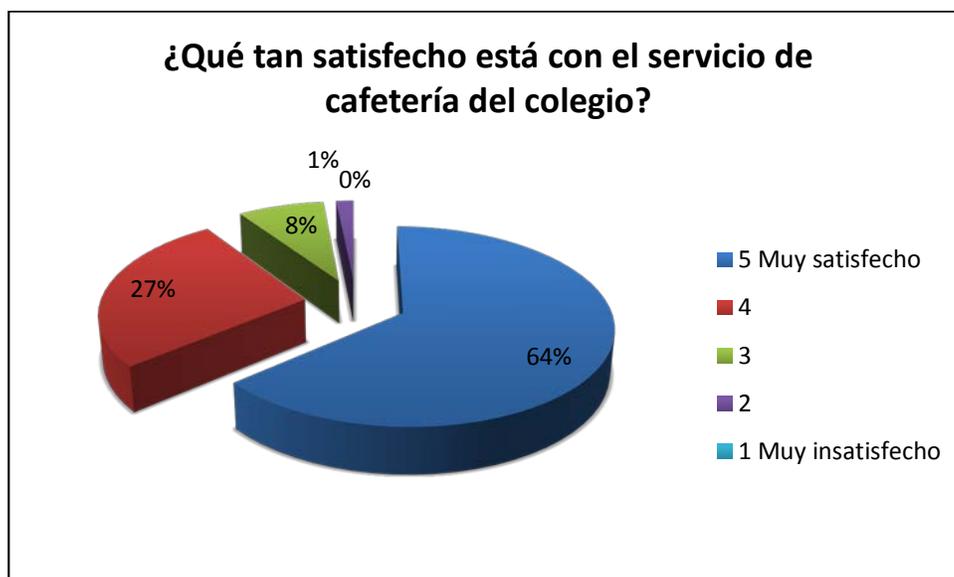


Gráfico 40 *Pregunta 11. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.*

El 91% de los padres encuestados está satisfecho con el servicio recibido de cafetería para sus hijos. Este también es un factor complementario muy importante porque está relacionado con la alimentación diaria de los alumnos y se deben mantener niveles de calidad muy altos para mantener la satisfacción de los padres y alumnos.

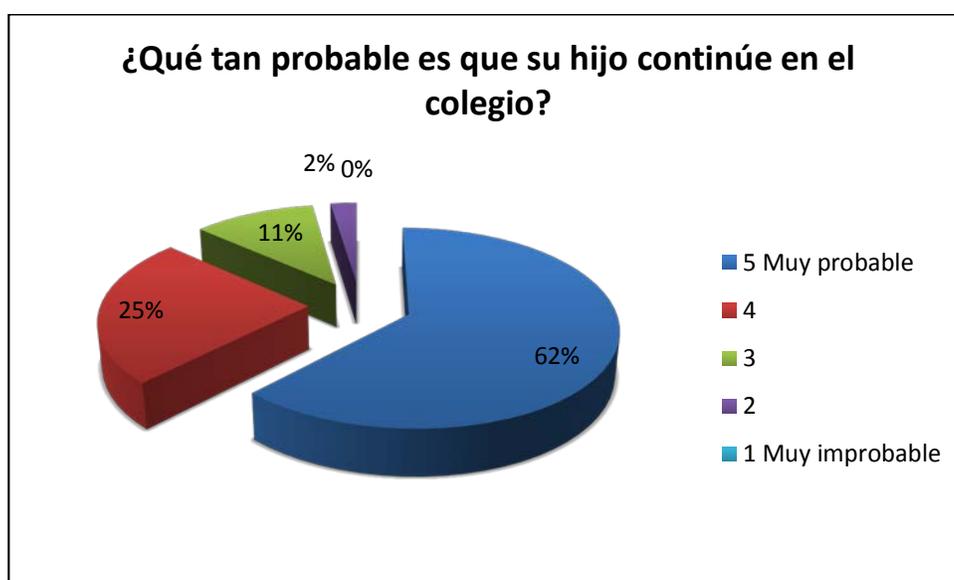


Gráfico 41 *Pregunta 12. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.*



Gráfico 42 Pregunta 13. Encuesta de satisfacción padres de familia del BSQ.

Las preguntas analizadas en los Gráficos 41 y 42 tienen el propósito de medir el nivel de lealtad de los clientes del BSQ. La primera pregunta mide el riesgo existente de que alumnos salgan del colegio, los resultados muestran que solamente un porcentaje del 13% respondió con una calificación de 3 ó menos. Este porcentaje es pequeño y no significa que ese número de padres de familia está pensando en cambiar de colegio a sus hijos, lo que significa es que existe un número de clientes que no están totalmente satisfechos y probablemente algunos de estos tomarán finalmente la decisión de cambiar a sus hijos de colegio. Es necesario que la institución establezca estrategias de fidelización de los consumidores para disminuir al mínimo posible el porcentaje de padres y alumnos que ven como una opción el cambio de colegio. Por otro lado, en la pregunta analizada en el Gráfico 42 está claro que el 88% de padres de familia del BSQ sí recomendaría el colegio a otras personas. Como se analizó en las encuestas de posicionamiento del BSQ, la principal fuente por la que los consumidores conocen el colegio es por referencias de conocidos. Si la satisfacción de los consumidores actuales es alta, las recomendaciones a conocidos

aumentarán y además serán positivas. Se deben implementar estrategias de mercadeo para incentivar la comunicación boca a boca por parte de los consumidores.

4.5. Ventaja competitiva BSQ

El BSQ es un colegio que se encuentra en el mercado 20 años, en los cuales ha buscado posicionarse entre las preferencias de los consumidores en base a ciertas ventajas competitivas en relación a la oferta de la competencia. La principal ventaja competitiva del BSQ es ser el único colegio en la ciudad de Quito que cuenta con un enfoque académico británico oficial, el cual es respaldado por la embajada Británica en Ecuador y certificaciones internacionales que lo acreditan como tal. Esto lo permite promocionarse dentro de la comunidad británica y de extranjeros en general como uno de los colegios líderes en excelencia académica con estándares internacionales, además de dirigirse también a los consumidores nacionales interesados en este tipo de educación. Por tener un enfoque británico, además de la excelencia académica en todas las áreas el BSQ ofrece una de las mejores enseñanzas del idioma inglés disponibles en el mercado. Para mantener estos niveles de calidad en el servicio el colegio cuenta con profesores extranjeros con la mejor preparación que son contratados directamente en el exterior.

Otra ventaja competitiva que tiene el BSQ sobre sus principales competidores es la educación personalizada que ofrece a sus alumnos. El colegio tiene capacidad para 345 alumnos, lo que le convierte en un colegio pequeño con la característica de disponer de más profesores por cada alumno. Esta característica tiene un gran impacto en la formación de sus alumnos porque permite realizar un seguimiento continuo del progreso de cada alumno independientemente del progreso del resto. Los principales competidores del BSQ por lo

menos duplican su número de alumnos, y por esta razón no pueden ofrecer el mismo nivel de personalización en el servicio educativo que ofrecen.

4.6. Análisis FODA



Gráfico 43 Análisis FODA.

4.6.1. Fortalezas.

- **Único colegio oficial con educación británica:** Desde su fundación el BSQ cuenta con el respaldo de la Embajada Británica en el país y actualmente su

programa de estudios está acreditado por los Ministerios de Educación de Gran Bretaña y Ecuador. Por esta razón el BSQ es considerado el único colegio con el currículo oficial británico en inglés en el mercado. Para demostrar esto a los consumidores cuenta con certificaciones de la Asociación de Escuelas e Institutos Superiores de Nueva Inglaterra, y por el Premio del Duque de Edimburgo.

- **Excelencia Académica:** Uno de los principales objetivos del BSQ es asegurar excelencia académica en el servicio educativo que ofrece, complementado con la enseñanza del idioma inglés con los mismos estándares de Gran Bretaña. Por un lado cuenta con profesores con altos niveles de experiencia y preparación contratados directamente en Reino Unido, y con profesores ecuatorianos de igual preparación. Por otro lado, cuenta con certificaciones internacionales de calidad como lo es el Bachillerato Internacional que se ofrece para los alumnos de secundaria.

- **Excelente ubicación geográfica para el Valle de Cumbayá y Tumbaco:** Como se analizó en la investigación de mercado Cumbayá es actualmente el sector preferido por los padres de familia, del mercado objetivo, para la ubicación del colegio para sus hijos. Recientemente se inauguró una vía de primer nivel que conecta el centro-norte de Quito con el Valle de Tumbaco y Cumbayá, la cual pasa a escasos metros de la ubicación del BSQ, permitiendo un acceso cómodo, rápido y seguro para todos los integrantes de la comunidad del colegio.

- **Educación personalizada:** El BSQ cuenta con una capacidad máxima de 345 alumnos, actualmente está ocupada el 91% de esta capacidad. Ser una institución pequeña le permite tener una de las principales características, el servicio educativo del colegio ofrece una programación individualizada que se ajusta a las necesidades personales de los estudiantes. Para proveer este servicio el BSQ cuenta con profesores altamente preparados para adaptar el programa a las necesidades de los alumnos si así se requiere. En algunos casos si el estudiante tiene algún problema con un área específica se informará a los padres y se lo remitirá al Departamento de Apoyo para el Aprendizaje, el cual es manejado por profesores con experiencia en diagnosticar problemas de aprendizaje y en dar el apoyo necesario para superar este problema.

4.6.2. Oportunidades.

- **Poca disponibilidad de cupos en los principales competidores:** En la Investigación del Cliente Fantasma de propiedad del BSQ y realizado por la compañía Survey Data en marzo del 2014, se descubrió que los principales competidores del BSQ tienen muy poca disponibilidad de cupos o en algunos casos no tienen cupos disponibles. Esto representa una clara oportunidad para el BSQ porque puede generar estrategias de mercadeo para captar estos alumnos, interesados en una educación de alto nivel e internacional, que no pueden acceder a los colegios de la competencia.
- **Diferenciación:** En general el BSQ tiene características bastantes diferentes a las de sus principales competidores. Si se analizan colegios internacionales con

un alto nivel académico, excelente enseñanza del inglés y altos costos, se va a encontrar que estos no ofrecen una educación personalizada porque tienen mucha más cantidad de alumnos, y ninguno tiene currículo británico. Es necesario comunicar a los consumidores del mercado objetivo que el BSQ es pequeño porque su objetivo es ofrecer educación personalizada, y también que el currículo británico es reconocido internacionalmente por los altísimos estándares de calidad en educación.

4.6.3. Debilidades.

- **Infraestructura:** Quedo claro en las encuestas de satisfacción realizadas a los padres de familia y alumnos que existe un porcentaje importante de los encuestados que considera que las instalaciones del BSQ no se encuentran en las condiciones esperadas. Esto es una debilidad porque al ser un colegio de primer nivel con pensiones que se encuentran entre las más costosas del mercado, los consumidores esperan que además de recibir un servicio educativo de excelencia también las instalaciones estén al mismo nivel. Comparando con las instalaciones de los competidores que ofrecen servicios similares, las del BSQ son de inferior calidad.
- **Alta rotación de alumnos extranjeros:** Al ser un colegio con una fuerte relación con la comunidad británica y de extranjeros en general, el BSQ tiene una rotación de alumnos mayor al promedio de colegios que no tienen este porcentaje de alumnos extranjeros. Esto es una debilidad porque por un lado se debe realizar un mayor esfuerzo para captar alumnos nuevos que cubran la

salida de estos alumnos extranjeros, y también pueden afectar la regularidad de las amistades de los estudiantes lo que podría significar una disminución en su satisfacción.

- **Bajo posicionamiento en el mercado:** Es claro que un bajo nivel de posicionamiento en el mercado constituye una amenaza para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Si el BSQ no está presente en la mente de los consumidores en el proceso de toma de decisiones, poco importa que el servicio que ofrezca sea de primera calidad porque lo tomarán en cuenta como una opción para la educación de sus hijos y puede perderse clientes potenciales.

4.6.4. Amenazas.

- **Alta competencia:** En los últimos años las ofertas de instituciones educativas con un servicio de alto nivel de excelencia académica ha aumentado considerablemente en la ciudad de Quito, muchos de estos colegios cuentan con certificaciones internacionales que acreditan la calidad del nivel académico ofrecido. Si la competencia del BSQ tiene estrategias de promoción agresivas puede ocasionar fácilmente una disminución del porcentaje de mercado que tiene actualmente. Es por esto que es importante realizar una correcta segmentación de los consumidores a los que se debe dirigir el BSQ y focalizar los esfuerzos en posicionar a la institución entre estos consumidores.

4.7. Objetivos estratégicos de la institución

- **Garantizar llegar al punto de equilibrio todos los años en el primer nivel de educación:** El BSQ siempre va a abrir el primer nivel de educación para

niños de 3 años que es Nursery, sin embargo, el objetivo es llegar al punto de equilibrio al menos para cubrir los costos. Este punto de equilibrio es actualmente 8 alumnos en este nivel, y este objetivo es estratégico porque desde Nursery hasta primero de básica se forma la base de alumnos para el crecimiento sostenible del colegio.

- **Captar al menos 15% de alumnos nuevos por año:** En promedio cada año existe de un 3 a 5% deserción de alumnos por razones varias como temas económicos, académicos, insatisfacción, etc. También de un 5 a 8% de deserción de alumnos extranjeros y un 5% de alumnos que se gradúan. En los casos de salidas de estudiantes extranjeros y graduados el colegio no tiene ningún campo de acción porque son razones ajenas a este. En total por año existe de un porcentaje de deserción de alumnos que va de un 15 a 18% y por esto el objetivo estratégico es por lo menos captar la cantidad de alumnos nuevos que cubran estas salidas y se mantenga al menos el 90% de ocupación de la capacidad.
- **Reducir el porcentaje de deserción de alumnos por temas relacionados al colegio al 3% anual:** De acuerdo a la información proporcionada por el colegio hasta un 5% de deserción de alumnos es aceptable y común en los colegios, sin embargo, significa un mayor esfuerzo captar nuevos alumnos que mantener los actuales y por esta razón el colegio se ha planteado el objetivo de reducir al mínimo el porcentaje de salida de estudiantes.

4.8. Segmentación del mercado

Aunque el consumidor del servicio es el estudiante, los padres son los que toman la decisión final de compra y son quienes pagan por el servicio. Por esta razón es necesario detallar el perfil de padres y alumnos.

Alumnos

➤ **Perfil Demográfico**

Edad: de 3 a 17 años.

Género: Masculino y femenino.

Ubicación geográfica: Centro-Norte de Quito, Norte de Quito, Valle de Cumbayá y Tumbaco.

Nivel Socioeconómico: Medio alto y Alto.

Ciclo Familiar: Hijos.

➤ **Perfil Psicográfico**

Estilo de vida: Estudiantes que han sido criados desde pequeños con importantes valores y principios, son activos y tienen una cultura de buscar la excelencia en la preparación académica para su futuro. También tienen una mentalidad internacional, aman la naturaleza y buscan aportar a su comunidad.

Hobbies: No les gusta la rutina, se involucran en actividades deportivas y artísticas, así como actividades en la que tengan contacto con la naturaleza. Están en busca de ampliar sus conocimientos por lo que realizan actividades fuera del colegio como aprender otros idiomas o practicar deporte a un alto nivel.

Ocupaciones: Estudian la mayor parte del día, además generalmente fuera del colegio tienen otras actividades que pueden ser deportivas o cursos adicionales de distintos temas.

Gustos: Les gusta estar con amigos, estar activos y salir de la rutina.

Padres de Familia

➤ **Perfil Demográfico**

Edad: de 30 a 60 años

Género: Masculino y femenino

Ubicación geográfica: Centro-Norte de Quito, Norte de Quito, Valle de Cumbayá y Tumbaco.

Nivel Socioeconómico: Medio alto y Alto.

Ciclo Familiar: Casados con hijos, solteros con hijos.

➤ **Perfil Psicográfico**

Estilo de vida: Son padres de familia activos, aman la naturaleza y buscan la mejor educación para sus hijos. Tienen una mentalidad internacional, se involucran con su comunidad y tienen una vida social muy activa.

Hobbies: Viajan mucho, hacen deporte regularmente y se inscriben en cursos para aprender cosas nuevas.

Ocupaciones: Tienen una vida profesional exitosa, se encuentran en altas posiciones en compañías grandes o tienen sus propios negocios.

Gustos: Cuidan su apariencia, les gusta estar a la moda y actualizados en las tendencias de tecnología.

4.9. Análisis de la competencia

Para esta investigación el BSQ proporcionó un estudio de cliente fantasma de su propiedad realizado por la empresa Survey Data en marzo del 2014. A continuación se detallan los resultados de este estudio con las características de los principales competidores del BSQ.

4.9.1. Precio.

Colegio	Pensión Preescolar	Pensión Primaria	Pensión Secundaria
Alemán	528.00	528.00	539.00
Americano	600.00	600.00	682.00
Americano Internacional	690.00	957.00	957.00
BSQ	690.00	980.00	1,160.00
Einstein	499.00	789.00	789.00
Johannes Kepler	285.00	318.00	342.00
José Engling	435.00	450.00	460.00
Menor	616.00	747.00	1,020.00
Sek de los Valles	451.00	553.00	563.00
Spellman	170.00	170.00	170.00
Terranova	532.00	532.00	532.00
William Shakespeare	385.00	455.00	472.00

Tabla 3 Survey Data, Investigación de mercado propiedad BSQ.

Como se puede ver en el detalle de precios de los principales competidores, el BSQ es el colegio con las pensiones mensuales más costosas en Preescolar, Primaria y Secundaria. Seguido de cerca se encuentra el Colegio Menor y el Colegio Americano Internacional. Con costos mensuales menores a \$800.00 se encuentran el resto de colegios.

4.9.2. Servicio.

Colegio	Atención en admisiones	Infraestructura	Bilingüe	Web amigable	Ubicación
Alemán	3	5	SI	SI	Cumbayá
Americano	4	5	SI	SI	Quito Norte
Americano Internacional	4	5	SI	SI	Quito Norte
Campo Verde	0	3	SI	SI	Vía a Nayón, Av Simón Bolívar
BSQ	2	2	SI	SI	Vía Cununyacu, Tumbaco
Einstein	4	3	SI	NO	Quito Norte
Johannes Kepler	5	2	SI	SI	Vía a Nayón, Av Simón Bolívar
José Engling	4	3	SI	SI	Tumbaco
Menor	5	5	SI	NO	Cumbayá
Sek de los Valles	5	5	SI	SI	Cumbayá
Spellman	1	3	NO	NO	Cumbayá
Terranova	3	4	SI	SI	Cumbayá
William Shakespeare	3	3	SI	SI	Tumbaco

Tabla 4 Survey Data, Investigación de mercado propiedad BSQ.

Es importante recalcar que la mayoría de colegios competidores se encuentran en el Valle de Cumbayá y Tumbaco, los que están más alejados de esta ubicación son el Colegio Americano y el Colegio Einstein que se encuentran en el norte de Quito. Todos los colegios son bilingües a excepción del Spellman, y la mayoría ofrece un sitio web amigable para el usuario. Lo más relevante de esta información es que el BSQ obtuvo una mala calificación en la atención en admisiones y en infraestructura comparando con los líderes del mercado. El Colegio Alemán, Menor y Americano obtuvieron mejores calificaciones, todos obtuvieron un 5 en infraestructura y el que tuvo la mejor calificación en el servicio de admisiones fue el Colegio Menor que también obtuvo un 5.

Colegio	BI	Deportes	Arte	Extras
Alemán	SI	SI	SI	Modelo NNUU, Club de Matemáticas
Americano	SI	SI	SI	NNUU,
Americano Internacional	SI	SI	SI	Computación, danza y baile, cocina, jardinería, diseño y mecánica
Campo Verde	NA	SI	NA	NO
BSQ	SI	SI	SI	Mandarín, Ajedrez
Einstein	SI	SI	SI	Modelo NNUU, Ajedrez
Johannes Kepler	NO	SI	SI	NO
José Engling	SI	SI	SI	Baile flamenco y árabe
Menor	AP	SI	SI	Exposiciones de pintura y conciertos de música
Sek de los Valles	SI	SI	SI	Academia de Inglés, Ajedrez
Spellman	NO	SI	SI	NO
Terranova	SI	SI	SI	NO
William Shakespeare	AP	SI	SI	NO

Tabla 5 Survey Data, Investigación de mercado propiedad BSQ.

Es importante recalcar que solamente los colegios Spellman, Johannes Kepler y Liceo Campo Verde no cuentan con una certificación internacional de bachillerato. Todos los demás cuentan con la certificación Bachillerato Internacional con sede en Suiza, o con Advanced Placement que es una certificación Norteamericana. Todos ofrecen deportes y clases de arte a sus alumnos, y la mayoría ofrece algunas opciones de extracurriculares. En estos aspectos el BSQ tiene características similares a sus principales competidores.

4.10. Estrategias de Mercadeo

Actualmente el BSQ no cuenta con una estructura formal de mercadeo, solamente existe una persona que tiene entre sus actividades desarrollar las estrategias de marketing. Para poner en práctica las estrategias de mercadeo de este estudio, es necesario que el colegio

revise la necesidad de redefinir la estructura organizacional para que el personal pueda desarrollar un modelo eficiente de mercadeo.

4.10.1. Servicio.

Si el consumidor no percibe que el costo es menor a los beneficios que recibe no va a estar satisfecho con el servicio. Para que el valor percibido por los consumidores sea positivo, es decir paga de acuerdo al servicio que recibe, todos los elementos del servicio deben ser de excelente calidad. En esta investigación se determinó que el servicio de educación que ofrece el BSQ es de alta calidad y los actuales consumidores se encuentran satisfechos con este en su mayoría. Se identificó deficiencias en el servicio que provee el personal administrativo y falta de estrategias de mercadeo enfocado en las relaciones con los clientes.

4.10.1.1. Servicio personal administrativo.

En la fase de investigación se obtuvo como resultado que el BSQ tiene una debilidad en el servicio que se ofrece en el proceso de admisiones. Al ser este el primer contacto que tienen con la institución los padres de familia en el proceso de decisión de compra, es necesario que este servicio sea de excelente calidad para proporcionar toda la información necesaria y dar una buena imagen de lo que ofrece el BSQ. Para mejorar este servicio se plantean las siguientes acciones:

- Realizar capacitaciones periódicas al personal administrativo para que tenga todas las herramientas necesarias para ofrecer un servicio de excelente calidad a los consumidores.

- Revisar que el personal disponible sea suficiente para cubrir la demanda de los consumidores y no perder posibles clientes por no poder abastecer esta demanda o dar un servicio de mala calidad.

4.10.1.2. *Marketing relacional.*

Es importante desarrollar estrategias para generar relaciones rentables con los clientes internos y externos. Para lograr esto se deben implementar las siguientes acciones:

- Revisar la estructura actual del departamento administrativo y designar los recursos necesarios para que el personal disponga de todas las herramientas para desarrollar e implementar estrategias de mercadeo eficientes.
- Implementación de un sistema de manejo de relaciones con clientes que permita generar bases de datos de los consumidores y proporcionar la información de acuerdo a sus necesidades.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción a los clientes internos, alumnos, padres de familia y personal docente para tener retroalimentación sobre la calidad del servicio que se está proporcionando y tomar las acciones correctivas necesarias.

4.10.2. Precio

En el análisis de la competencia de propiedad del BSQ se puede ver que los costos de las pensiones mensuales de la institución son los más elevados del mercado. Esta estrategia de precios está basada en función al valor que tiene el servicio recibido para los consumidores. Es decir, el BSQ tiene un costo alto porque el servicio educativo que ofrece es de excelente

calidad. Para captar alumnos en base a la estrategia de precios y también satisfacer a los clientes actuales se deben realizar las siguientes acciones:

- **Crear accesos laterales:** Para que los padres de familia tomen la decisión de cambiar de colegio a sus hijos se debe disminuir las barreras existentes y crear incentivos. Se recomienda la implementación de un plan de becas dirigido a los alumnos registrados en colegios de la competencia que tengan un desempeño excelencia académica y contribuyan a la comunidad del BSQ. El porcentaje de beca debe ser analizado dependiendo del caso y puede llegar hasta un descuento del 50% en el costo de las pensiones mensuales.
- **Crear accesos directos:** Es importante para el BSQ captar alumnos que entren desde el primer año de educación. Para fomentar esto, se debe implementar un programa de descuentos a los padres de familia que decidan registrar a sus hijos desde guardería. Este descuento debe ser analizado en base al desempeño financiero, sin embargo, se recomienda que sea del 10% en las pensiones mensuales.
- **Descuentos para hermanos:** Una vez que un miembro de una familia se registró en el BSQ, se debe aprovechar esto e incentivar a los padres a que registren a todos sus hijos en el colegio. Por esto, se debe ofrecer un descuento del 20% en las pensiones mensuales a partir del segundo hijo registrado.
- **Becas:** Mantener el programa de becas actual que equivale al 5% de la facturación según la información proporcionada por el BSQ.

4.10.3. Plaza.

En las encuestas de posicionamiento y satisfacción del BSQ se obtuvo como resultado que las instalaciones del colegio no cumplen completamente con las expectativas de los consumidores en base al costo de la pensión mensual. Para mejorar la percepción de los consumidores se plantean las siguientes acciones:

- **Imagen corporativa:** En este año ya se realizó una remodelación de las oficinas administrativas, lo que trajo, además de una mejor imagen, eficiencia y comodidad para el personal administrativo. Esto es positivo porque se da una imagen más moderna de la institución a los clientes. Se recomienda que se extienda esta modernización de las instalaciones a toda la institución y consolidar una sola imagen corporativa de calidad en el servicio.
- **Instalaciones aulas de música y arte:** Como resultado de las encuestas también se obtuvo una percepción negativa de las instalaciones para el aprendizaje de música y arte. Este es un elemento complementario al servicio educativo principal que es muy importante para los padres de familia, los principales competidores cuentan con mejores instalaciones que el BSQ en este aspecto. Por esto se debe mejorar el equipamiento e instalaciones de estas aulas para aumentar la satisfacción de los clientes actuales y para mejorar la percepción de los potenciales consumidores.

4.10.4. Promoción.

4.10.4.1. *Estrategias de captación y posicionamiento.*

➤ **Marketing directo**

Para llegar directamente a los consumidores del mercado objetivo de una manera eficiente se plantean las siguientes estrategias:

- **Valla publicitaria:** Aunque el BSQ sea un colegio de primera categoría y no sea lo más recomendado realizar publicidad en lugares masivos, el posicionamiento actual es muy bajo y es necesario que la institución esté en la mente de los consumidores. El colegio ya tuvo una valla publicitaria en el sector del Hospital de los Valles pero con poca visibilidad, por esto se recomienda la instalación de una valla publicitaria en la Ruta VIVA o en un sector estratégico en Cumbayá con alto tráfico de personas. Esta valla debe resaltar las principales características del BSQ: Ubicación, educación personalizada, excelencia en enseñanza del idioma inglés y único colegio con currículo británico oficial.
- **Visitas enfocadas:** En los últimos años el BSQ ha venido realizando visitas directas a organizaciones relacionadas al mercado objetivo con buenos resultados. Por falta de personal, este año estas visitas se redujeron considerablemente. Se debe volver a implementar esta práctica para liderar en el posicionamiento de las comunidades de personas extranjeras y se recomiendan las siguientes organizaciones por la cantidad de funcionarios expatriados:

- Empresas multinacionales, especialmente norteamericanas y europeas.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG) internacionales.
- Embajadas y sedes diplomáticas.
- Cámaras de comercio binacionales.
- También por el contacto con padres de familia de niños pequeños se deben realizar visitas y promocionar el BSQ con folletos en consultorios de médicos pediatras y ginecólogos.
- **Alianzas estratégicas:** Se deben realizar alianzas estratégicas con guarderías del sector del Valle de Cumbayá y Tumbaco para promocionar el BSQ entre los padres de familia que estén buscando opciones para el colegio de sus hijos.
- **Publicidad en centros comerciales:** En Cumbayá existen centros comerciales enfocados a un segmento socioeconómico alto, en estos lugares se puede promocionar al BSQ aprovechando el alto tránsito de madres de familia y ejecutivos de alto nivel. Un ejemplo de esto es el Centro Comercial La Esquina que se encuentra en una ubicación estratégica, con locales de primera calidad y cercano a oficinas de importantes empresas.
- **Mantener la publicidad actual:** El BSQ publica periódicamente artículos y anuncios en la revista Links de la cámara Ecuatoriano-Británica. Además a inicio del año escolar publica en El Comercio un anuncio sobre la casa abierta del colegio.

- **Relaciones públicas:** Mantener la práctica de llevar a cabo la casa abierta del colegio antes del inicio del año escolar y aprovechar la relación y apoyo de la Embajada Británica para promocionar al colegio en los actos de la embajada que sea posible.
- **Comunidad educativa:** Aumentar la presencia del BSQ en actos intercolegiales académicos y deportivos, especialmente relacionados con los colegios líderes del mercado.
- **Fomentar el marketing boca a boca:** Como se demostró en las encuestas, la principal fuente de promoción del colegio es la comunicación boca a boca. La mejor manera para incentivar esto es a través de una excelente calidad en el servicio, clientes satisfechos promocionan positivamente al BSQ.

4.10.4.2. Estrategias de fidelización y aumento de la lealtad de los consumidores.

- **Comunidad BSQ:** Es importante que los padres de familia tengan una constante interacción con los profesores y directivos de la institución y además se sientan parte activa de la comunidad. Para esto se debe continuar con las actividades como el día de la familia y además realizar eventos artísticos y deportivos periódicamente. También es necesario realizar actividades periódicas en cada promoción de alumnos en las que estén involucrados los padres y los profesores. Con todas estas actividades se fortalecen las relaciones dentro de la comunidad, además se crea un sentimiento de inclusión e identificación con el BSQ.

- **Comunidad Virtual BSQ:** Disponer personal administrativo con experiencia para el manejo de redes sociales. Esta estrategia también sirve como una fuente de información sobre los consumidores y también como una excelente herramienta de promoción directa en el mercado objetivo.
- **Estrategia de comunicación:** Es necesario tener una comunicación abierta y de dos vías con los alumnos y padres de familia del BSQ. Para lograr esto se recomiendan implementar las siguientes herramientas:
 - Buzón de sugerencias y comentarios disponible en la página web del colegio.
 - Instaurar la publicación periódica de un boletín con las últimas novedades. Esta publicación se debe utilizar para comunicar a todos los padres de familia las decisiones tomadas, actividades y éxitos obtenidos por el colegio. Debe ser una publicación de buena calidad que refleje la calidad del servicio ofrecido por el BSQ.
 - Enviar comunicaciones a los padres de familia siempre que sea necesario.
 - Disponibilidad de todas las autoridades, personal docente y administrativo para responder las inquietudes y necesidades de los clientes.

4.11. Importancia del estudio

Potencialmente este estudio podría contribuir como una guía actualizada y práctica sobre marketing educativo en el mercado ecuatoriano que actualmente cuenta con muy pocos casos de estudio. Esta investigación puede resultar de especial interés a las instituciones

educativas que quieren implementar estructuras de mercadeo formales, así como a las autoridades y profesionales relacionados al mercado educativo.

5. CONCLUSIONES

5.1. Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cómo ha afectado el posicionamiento actual del BSQ y el nivel de satisfacción de los consumidores en el número de alumnos que ingresan y se retiran de la institución anualmente?

En base a la investigación cualitativa y cuantitativa que se realizó, se pudo determinar que el nivel de posicionamiento del BSQ en el mercado, y el nivel de satisfacción de los consumidores actuales no es el adecuado. Con el nivel de posicionamiento actual que es prácticamente nulo en el mercado, el colegio debe destinar una mayor cantidad de recursos para captar alumnos y no lo está haciendo de manera eficiente por falta de una estructura formal de mercadeo. También se comprobó en la investigación que la satisfacción de los consumidores es baja sobre elementos del servicio como las instalaciones o el servicio de admisiones. Esto tiene una relación directa con el aumento en el número de deserciones de los alumnos que han existido en los últimos años. En la investigación se logró comprobar que sí existe una relación entre los niveles de posicionamiento del colegio y la satisfacción de los consumidores, y la cantidad de alumnos que ingresan y salen cada año. La respuesta a la pregunta de investigación es que el bajo posicionamiento en el mercado y la baja satisfacción de los consumidores sobre ciertos elementos del servicio, han afectado negativamente la capacidad de la institución de captar nuevos alumnos y retener a los actuales.

5.2. Limitaciones del estudio

La principal limitación que tiene este estudio es que está enfocado en una parte muy pequeña del mercado educativo ecuatoriano, se enfoca solamente en el segmento

socioeconómico alto en la que se encuentra la porción más pequeña de la población. Además únicamente está enfocado en el mercado de la ciudad de Quito y no a nivel nacional.

5.3. Recomendaciones para futuros estudios

Para futuros estudios la recomendación principal es que además de la investigación de campo, se desarrollen teorías aplicables al mercado educativo de Ecuador y Latinoamérica en general y no se limite a ciertas instituciones educativas o segmentos de mercado. Como se analizó en el marco teórico, la disponibilidad de información académica sobre el funcionamiento de las instituciones educativas es escasa en todos los países y Ecuador no es la excepción. Al ser un mercado en constante crecimiento y de vital importancia para el desarrollo de la sociedad y de los jóvenes, es necesario capacitar a todos los involucrados para generar un aumento general en la calidad de la educación ecuatoriana. Por esta razón sería una contribución importante a la sociedad y a las instituciones educativas en general, desarrollar estudios y teorías académicas que provean herramientas actualizadas y eficientes para mejorar la calidad de servicio de la educación.

5.4. Resumen general

Este trabajo de investigación nació de la necesidad de crear un plan estratégico de mercadeo para The British School Quito. Esta institución educativa ha experimentado en los últimos años cierta disminución en la eficiencia de sus operaciones y se propuso desarrollar este plan de mercadeo para ayudar a la institución a cumplir con sus objetivos estratégicos. Se identificó el problema, luego se planteó una hipótesis y la pregunta de investigación. Con esto definido se realizó una extensa investigación sobre teoría académica disponible relacionada al

tema de investigación. De esta teoría se obtuvo información importante para realizar el diseño de la posterior investigación de campo.

Con la información teórica necesaria se diseñó una investigación cualitativa y cuantitativa que permita recolectar información para responder a la pregunta de investigación y desarrollar las estrategias de mercadeo más eficientes para el BSQ. En la fase de investigación se encontró información valiosa sobre los consumidores actuales y potenciales, siendo los puntos más importantes que existe un bajo posicionamiento en el mercado objetivo y que la satisfacción de los consumidores no se encuentra en los niveles esperados. En base a estas premisas, se desarrollaron estrategias de mercadeo eficientes que abarcan todos los elementos del servicio ofrecido por el BSQ y que deben permitir a la institución alcanzar sus objetivos planteados.

6. REFERENCIAS:

Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. (4ta Edición). España : Graficas Dehon.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. España : Ediciones Díaz de Santos S.A.

Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC. *Censo de Población y vivienda 2010*.

Obtenido el 01 de Abril 2015 de

<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC. *Encuesta de Estratificación del Nivel*

Socioeconómico NSE 2011. Obtenido el 09 de Abril 2015 de

http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90

Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC. *Encuestas Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Obtenido el 09 de Abril 2015 de

[https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=encuesta+nacional+de+ingresos+y+gastos+de+los+hogares+urbanos+y+rurales+\(enighur\)&toJSON=undefined](https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=encuesta+nacional+de+ingresos+y+gastos+de+los+hogares+urbanos+y+rurales+(enighur)&toJSON=undefined)

Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. (6ta edición). México, Pearson Education.

Malhotra, Naresh K. (2008)*Investigación de mercados* .México: Pearson, Prentice Hall.

Oplatka, I., Hemsley-Brown, J, eds. (2012)*Advances in Educational Administration, Volume 15: The Management and Leadership Educational Marketing: Research, Practice and Applications*. Bradford, Great Britain: Emerald Insight. ProQuest Ebrary. Obtenido el 09 de Marzo 2015 de

[http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibUSFQ/detail.action?docID=10608582
&p00=educational+marketing](http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibUSFQ/detail.action?docID=10608582&p00=educational+marketing)

The British School Quito. (2014). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito, Ecuador.

The British School Quito. (2014). *Survey Data: Investigación de mercado*. Quito, Ecuador.

7. ANEXO A: Formato Encuestas

ENCUESTA

Por favor responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán utilizadas para una investigación de mercados. Muchas gracias. El tiempo de esta encuesta es aproximadamente de 4 a 5 minutos.

1. ¿Qué edad tenía su primer hijo cuando empezaron a planear su educación?

2. ¿Quién fue el primero en discutir este tema?

3. ¿Cuáles son los tres principales factores que consideraron al evaluar las alternativas de educación para sus hijos?

- 1
- 2
- 3

4. ¿Cuál es la ubicación más conveniente para el colegio de sus hijos?

5. ¿Cuál es el mayor tiempo que está dispuesto a que viajen sus hijos desde la casa al colegio?

6. ¿Cuáles fueron las 3 principales opciones que tuvieron para elegir el colegio?

- 1
- 2
- 3

7. Si no tuviera restricciones de presupuesto, cuál colegio elegiría para la educación de sus hijos?

8. En la escala del 1 al 5, qué importancia tiene para usted que la mayoría de los profesores sean extranjeros?

Muy importante

No es importante

5

4

3

2

1

9. Hasta cuánto está dispuesto a pagar mensualmente?

Más de 1.000

Hasta 1.000

Hasta 800

Hasta 500

10. ¿Ha escuchado del BSQ?

SI

NO

11. ¿Cómo conoció al BSQ?

12. ¿Por qué le gustaría que sus hijos estudien en el BSQ?

13. ¿Qué tan probables es que considere el BSQ para sus hijos?

14. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un colegio como el BSQ?

Más de 1.000

Hasta 1.000

Hasta 800

Hasta 500

Encuesta Satisfacción Padres de familia				
Por favor responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán utilizadas para medir el nivel de satisfacción. Muchas gracias. El tiempo de esta encuesta es aproximadamente de 3 minutos.				
	Muy bueno			Muy malo
¿Cómo califica el servicio de los directivos y administrativos de la institución?	5	4	3 2	1
¿Cómo califica la relación que tienen los profesores con su hijo/a?	5	4	3 2	1
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
¿Su hijo/a está satisfecho y quiere permanecer en el BSQ?	5	4	3 2	1
¿Qué tan satisfecho está con el cuerpo docente del colegio?	5	4	3 2	1
	Muy bueno			Muy malo
¿Cómo califica la enseñanza del idioma Inglés en el BSQ?	5	4	3 2	1
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
¿Qué tan satisfecho está con la formación académica que el colegio ofrece a sus hijos?	5	4	3 2	1
	Muy bueno			Muy malo
¿Cómo califica el estado y apariencia de los espacios de aprendizaje? (Aulas, sala de musica, arte)	5	4	3 2	1
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
En general, ¿Qué tan satisfecho está con la infraestructura del colegio?	5	4	3 2	1
	SI			N o
¿Su hijo/a utiliza transporte del colegio?	SI			N o
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
¿Qué tan satisfecho está con el servicio de transporte del colegio?	5	4	3 2	1
¿Qué tan satisfecho está con el servicio de cafetería del colegio?				
	Muy Probable			No es Probable
¿Qué tan probable es que su hijo continúe en el colegio?	5	4	3 2	1
	SI			N o
¿Recomendaría usted el colegio a otras personas?	SI			N o

Encuesta Satisfacción Alumnos BSQ				
Por favor responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán utilizadas para medir el nivel de satisfacción. Muchas gracias. El tiempo de esta encuesta es aproximadamente de 3 minutos.				
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
¿Qué tan satisfecho está usted con su colegio BSQ?	5	4	3	2
				1
	Muy buena			Muy mala
De manera general, la atención que les dan los directivos del colegio a los alumnos es	5	4	3	2
				1
El nivel de conocimientos que el personal docente le transmite es	5	4	3	2
				1
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
¿Qué tan satisfecho está con el cuerpo docente del colegio?	5	4	3	2
				1
	Muy buena			Muy mala
La enseñanza del idioma inglés en el colegio es...	5	4	3	2
				1
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
En general, ¿Qué tan satisfecho está con la formación académica del colegio?	5	4	3	2
				1
	Muy bueno			Muy malo
Las actividades extracurriculares del colegio son...	5	4	3	2
				1
	Muy bueno			Muy malo
¿Cómo calificaría el estado de las aulas del colegio?	5	4	3	2
				1
¿Cómo calificaría el estado de las canchas deportivas del colegio?	5	4	3	2
				1
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
En general, ¿Qué tan satisfecho está con la infraestructura del colegio?	5	4	3	2
				1
¿Luego de terminar sus estudios secundarios usted tiene pensado estudiar en el extranjero?	si			no
	Muy satisfecho			Muy insatisfecho
En general, ¿Qué tan satisfecho está con la preparación que está recibiendo del colegio para ir a la universidad?	5	4	3	2
				1

8. ANEXO B: Detalle ubicación BSQ

