

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS



# PLAN DE *MARKETING* PARA EL INTERACTIVO INSTITUTO DE IDIOMAS

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

Sustentante

Andrés Ernesto Blanco Molina

Carnet A00602

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

## DEDICATORIA

A Dios, por permitir, impedir, guiar y protegerme en función de mi aprendizaje, para crecer como ser único dentro de un mundo natural y especial, y contribuir en el bienestar de mi entorno, del mundo del cual soy parte.

A mi familia y amigos presentes, quienes han estado pendientes de mis deseos y superación personal, por su guía, apoyo y amor, el cual he buscado recibir, aprovechar y potenciar al reinventarme y poder retribuir agradecido un poco de todo lo que me dan.

A mi familia y amigos futuros, a quienes intentaré guiar, apoyar y amar como a mí me ha sucedido, para que ellos puedan hacerlo, en un futuro, a quienes quieran contribuir.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre, Leticia María Molina Blanco, por su actitud frente a mí en esta etapa que ella ha fomentado, acompañado y celebrado.

A la señora Lía Teresa Vargas Carmona, lectora y tutora, por su desinteresada intención de cooperar en el logro de mis esfuerzos y emprendimientos.

A mi padre, Gustavo Blanco Brankenridge, por su apoyo y guía, en busca de mi bienestar y realización personal.

A mi hermano, Mauricio Blanco Molina, por su presencia, apoyo y guía, deseando que mi hacer sea fiel a mi crecimiento.

A mi sobrina, Valentina Blanco Peña, quien me ha abrazado y ofrecido una sonrisa cuando lo he necesitado.

A los señores Roberto Redondo y Ronal Alfaro del Valle, dueños del Instituto Interactivo de Idiomas, por permitirme realizar este trabajo final de graduación tomando como partida su gran empresa.

A los tutores y lectores de este trabajo, los señores Roque Rodríguez Chacón y Oscar Acuña Fernández, por brindarme su apoyo.

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

---

M.A.E Roque Rodríguez Chacón

**Profesor guía**

---

M.A.E Oscar Acuña Fernández

**Lector Profesor Posgrado**

---

M.P.A Lía Teresa Vargas Carmona

**Lectora Empresa Instituto Interactivo de Idiomas**

---

DR. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

Andrés Ernesto Blanco Molina

**Sustentante**

# TABLA DE CONTENIDO

Portada .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de contenido.....	v
Resumen.....	ix
Lista de figuras.....	xi
Lista de gráficos.....	xii
Lista de tablas.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	20
Capítulo 1 Contextualización de la industria de enseñanza de idiomas y definición de las perspectivas teóricas para el plan de marketing .....	22
1.1. Contextualización de la industria en la que se desenvuelve la enseñanza de idiomas en Costa Rica .....	23
1.1.1. Perspectiva histórica de la enseñanza de idiomas.....	23
1.1.2. Tipos y niveles del sistema de educación.....	27
1.1.3. Leyes y otras normas fundamentales relativas a la educación .....	29
1.1.4. El aprendizaje de idiomas como potenciador de desarrollo humano.....	31
1.2. Perspectivas teóricas .....	33
1.2.1. Marketing.....	33
1.2.2. Dirección de marketing.....	34
1.2.2.1. Estrategia de marketing orientada a los clientes .....	34
1.2.2.1.1. Segmentación del mercado .....	34
1.2.2.1.2. Diferenciación y posicionamiento.....	35
1.2.2.1.3. Ventaja competitiva.....	36
1.2.2.1.4. Propuesta de valor .....	38
1.2.2.1.5. Satisfacción del cliente y creación de valor .....	40
1.2.3. Marketing de servicios.....	40
1.2.3.1. Comportamiento del consumidor de servicios .....	41
1.2.4. Plan de marketing .....	45
1.2.4.1. Mezcla de marketing de servicios, 7 P's .....	46
1.2.4.1.1. Producto .....	46

1.2.4.1.2.	Precio .....	47
1.2.4.1.3.	Plaza (distribución).....	47
1.2.4.1.4.	Promoción .....	47
1.2.4.1.5.	Proceso.....	48
1.2.4.1.6.	Entorno físico .....	48
1.2.4.1.7.	Personal.....	49
1.2.5.	FODA.....	49
Capítulo 2 Descripción del Instituto Interactivo de Idiomas, su entorno de acción y su mezcla de mercadeo .....		51
2.1.	Antecedentes de la empresa e historia .....	52
2.1.1.	Elementos de la planeación estratégica .....	54
2.1.1.1.	Misión.....	54
2.1.1.2.	Visión .....	54
2.1.1.3.	Valores.....	54
2.1.1.4.	Objetivos.....	55
2.1.2.	Tamaño de la empresa.....	55
2.1.3.	Estructura organizacional.....	55
2.1.4.	<i>Know how</i> .....	56
2.1.5.	Situación actual de la empresa .....	56
2.1.5.1.	Mercado.....	56
2.1.5.2.	Servicio .....	59
2.1.5.3.	Competencia .....	60
2.1.5.4.	Distribución.....	66
2.2.	Mezcla de <i>marketing</i> del servicio de la empresa, 7 P's .....	67
2.2.1.	Producto .....	67
2.2.2.	Precio .....	70
2.2.3.	Plaza.....	71
2.2.4.	Promoción .....	71
2.2.5.	Proceso .....	77
2.2.6.	Entorno físico.....	79
2.2.7.	Personal .....	80

Capítulo 3	Análisis de la mezcla de mercadeo del Instituto Interactivo de Idiomas, mediante una investigación de mercado y presentación de resultados .....	82
3.1.	Justificación general de la investigación de mercado.....	83
3.2.	Población de interés .....	83
3.3.	Objetivo general de la investigación.....	84
3.4.	Objetivos específicos de la investigación.....	84
3.5.	Metodología de investigación.....	84
3.5.1.	I Fase. Estudio de la percepción de los clientes actuales, potenciales y antiguos, a través de grupo focal y una entrevista semiestructurada .....	86
3.5.2.	II Fase. Estudio de la percepción de los usuarios del servicio, a través de una encuesta .....	90
3.6.	Diseño del instrumento y prueba piloto .....	91
3.7.	Presentación y análisis de los resultados.....	92
3.7.1.	Características de las personas entrevistadas (perfil) .....	92
3.7.2.	Comportamiento del consumidor en el contexto de servicio de centros de idiomas en la zona de influencia.....	100
3.7.2.1.	Reconocimiento de la necesidad .....	100
3.7.2.2.	Evocación de marca ( <i>top of mind</i> ) .....	103
3.7.2.3.	Búsqueda de información .....	104
3.7.2.4.	Evaluación de alternativas y decisión de compra.....	108
3.7.3.	Análisis mezcla del <i>marketing</i> de servicios, 7 P's .....	111
5.8.2.1.	Producto .....	111
5.8.2.2.	Precio.....	117
5.8.2.3.	Plaza .....	118
5.8.2.4.	Promoción .....	119
5.8.2.5.	Proceso.....	121
5.8.2.6.	Entorno físico .....	124
5.8.2.7.	Personal.....	127
3.7.4.	Realimentación del servicio .....	129
3.7.5.	Competidores.....	131
3.7.6.	Motivos de deserción del servicio .....	132
3.8.	FODA.....	133

Capítulo 4 PROPUESTA DE PLAN DE <i>MARKETING</i> PARA EL INTERACTIVO INSTITUTO DE IDIOMAS .....	138
6.1.    Introducción .....	139
6.2.    Justificación de la propuesta.....	140
6.3.    Objetivo general.....	141
6.4.    Objetivos específicos .....	141
4.5.    Factores críticos del éxito .....	142
4.6.    Mercado meta y segmentación .....	144
4.7.    Posicionamiento .....	145
4.8.    Ventaja competitiva.....	146
4.9.    Propuesta de valor.....	147
4.10.   Comportamiento del consumidor .....	149
4.11.   Mezcla de <i>marketing</i> de servicios, propuesta 7 P's.....	151
4.11.1.  Producto .....	151
4.11.2.  Precio.....	152
4.11.3.  Plaza .....	154
4.11.4.  Promoción .....	155
4.11.5.  Proceso.....	162
4.11.6.  Entorno físico.....	165
4.11.7.  Personal.....	166
4.12.   Realimentación.....	168
4.13.   Presupuesto de mercadeo y ventas .....	170
4.14.   Préstamo para el presupuesto .....	172
Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	173
5.1.    Conclusiones .....	174
5.2.    Recomendaciones .....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	180
APÉNDICE 1 - Guías para grupos focales .....	182
APÉNDICE 2 - Encuestas para usuarios del Interactivo.....	185

## RESUMEN

El Interactivo Instituto de Idiomas es un centro de idiomas privado, fundado en 2002 por los emprendedores Lía Teresa Vargas, Ronal Alfaro del Valle y Roberto Redondo, profesionales en administración, finanzas, idiomas e inversión, con el propósito de inducir el dominio de idiomas en la población ubicada en el entorno de Barrio Escalante. Entre los diversos servicios que ofrece el Interactivo, se encuentran los cursos libres en inglés, basados en su método propio y patentado: el método de los cuatro círculos.

A pesar de la gran utilidad de este servicio para distintos segmentos, la participación del servicio del Interactivo es baja en el mercado. El manejo de las variables del *marketing*, la gestión de los segmentos de mercado, así como los mecanismos utilizados para captar nuevos consumidores, tanto en publicidad como en promoción, no están teniendo los resultados esperados. Esto ha ocasionado estancamiento en el crecimiento de ventas del servicio.

El presente trabajo final de graduación tiene por objetivo la propuesta de plan de *marketing* que determine la mezcla apropiada para el servicio del Interactivo. Para lograrlo, la investigación de mercado realizada generó datos pertinentes sobre la empresa, el cliente y la competencia en la zona de influencia del Interactivo. El objetivo se consiguió mediante una metodología de enfoque mixto, con un diseño exploratorio secuencial de modalidad derivativa. Como propósito central de integración de los datos cuantitativos y cualitativos se consideró pertinente la pretensión de “complementación”. Se utilizaron instrumentos cualitativos como el grupo focal y la entrevista semiestructurada, aplicados a un total de 40 personas, así como el instrumento cuantitativo de la encuesta, aplicado a 80 personas.

Como resultado se generó información sobre el comportamiento de compra del cliente y sobre la evaluación de las variables de la mezcla de mercadeo actual del

Interactivo. En ambos casos, los sujetos de investigación fueron el cliente actual, el cliente antiguo y el cliente potencial. Se realizó un diagnóstico de la competencia.

Como principales elementos que determinan la decisión de compra del servicio se encuentran: el horario flexible, el método sencillo, el enfoque conversacional, el precio accesible y la ubicación adecuada (céntrica). El diseño personalizado del curso de acuerdo con los atributos buscados por cada segmento de mercado, cobra importancia. Una clasificación inicial del cliente según su forma predilecta de aprender, puede ser un factor de éxito en la permanencia y percepción de calidad en el servicio del Interactivo.

Entre las fortalezas identificadas en el Interactivo se encuentran su método patentado de “Los 4 círculos”, presencia en la red social Facebook, presencia con un canal en Youtube, presencia de atributos que determinan la decisión de compra en distintos segmentos de mercado, presencia de personal docente nacional y nativo para distintos niveles de adquisición de idioma, ubicación céntrica (Barrio Escalante) e infraestructura con capacidad de recepción y atención del cliente, con luz y ventilación.

Entre las debilidades identificadas en el Interactivo se encuentran la ausencia de una página web atractiva, amigable e interactiva, una imagen de calidad deteriorada en la infraestructura -por pintura desgastada pobre decoración y ausencia de plantas-, ausencia de cafetería, presencia de deficiencias en la administración del estacionamiento, ausencia de modalidad virtual, desorganización en procesos administrativos y académicos, medio de realimentación de servicio no visible y claro.

El plan de *marketing* que se propone potencia las fortalezas identificadas en el servicio y presenta una solución, un escenario de mejora realizable, de forma que las debilidades encontradas sean reducidas para que no ocasionen un impacto contraproducente en la percepción de calidad del servicio.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pruebas nacionales de Bachillerato promoción 2014.....	29
Figura 2 Posibles propuestas de valor para posicionamiento.....	39
Figura 3 Características del consumidor final.....	42
Figura 4 Proceso de decisión de compra del consumidor final.....	43
Figura 5 Modelo de tres etapas del comportamiento de compra del consumidor final.....	44
Figura 6 Flor de servicio.....	46
Figura 7 FODA .....	50
Figura 8 Estructura organizacional.....	55
Figura 9 Plaza del Interactivo.....	71
Figura 10 <i>Brochure</i> digital del Interactivo.....	72
Figura 11 Página que vincula el sitio web.....	73
Figura 12 Promoción con figuras públicas.....	74
Figura 13 <i>Stand</i> en ferias comerciales.....	75
Figura 14 Logo del Interactivo .....	76
Figura 15 Flujo clase presencial.....	77
Figura 16 Flujo general del servicio.....	78
Figura 17 Personas de contacto con el cliente.....	78
Figura 18 Frente del local del Interactivo.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Motivación de decisión de estudio por un idioma.....	101
Gráfico 2	Centro de idioma recordado.....	103
Gráfico 3	Medios de búsqueda de información sobre centros de idiomas.....	104
Gráfico 4	Atributos buscados para aprender en un centro de idiomas.....	108
Gráfico 5	Atributos deseados ofrecidos por el Interactivo.....	112
Gráfico 6	Utilidad del método Los cuatros círculos para aprender inglés.....	114
Gráfico 7	Nivel de satisfacción con el servicio del Interactivo.....	115
Gráfico 8	Ubicación adecuada para el Interactivo.....	118
Gráfico 9	Medio de comunicación del servicio.....	119
Gráfico 10	Modalidad de aprendizaje del idioma.....	121
Gráfico 11	Cómo debe mejorar el proceso y la calidad de enseñanza del Interactivo.....	122
Gráfico 12	Cómo debe mejorar la infraestructura y el ambiente del Interactivo....	125
Gráfico 13	Cómo debe mejorar el personal docente y administrativo del Interactivo	127
Gráfico 14	Cómo debe facilitar la observación o queja el cliente.....	129

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Segmentos de mercado.....	57
Tabla 2	Idiomas demandados .....	58
Tabla 3	Tipo de cliente.....	58
Tabla 4	Características sociodemográficas de usuarios del interactivo.....	92
Tabla 5	Características sociodemográficas de estudiantes de secundaria.....	93
Tabla 6	Características sociodemográficas de adultos jóvenes.....	94
Tabla 7	Características sociodemográficas de adultos mayores.....	94
Tabla 8	Características sociodemográficas de desertores.....	95
Tabla 9	Rangos de edad y sus respectivos porcentajes de la muestra.....	96
Tabla 10	Zonas de residencia de participantes de la muestra.....	97
Tabla 11	Profesiones de participantes de la muestra.....	98
Tabla 12	Nivel educativo de participantes de la muestra.....	99
Tabla 13	Cuadro comparativo de precios del servicio ofrecido por los distintos oferentes de la zona de influencia.....	117
Tabla 14	Cuadro comparativo de competidores oferentes de la zona de influencia.....	131
Tabla 15	Motivos de deserción del cliente.....	132
Tabla 16	Mercado potencial de la zona de influencia .....	144
Tabla 17	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	171

# INTRODUCCIÓN

La diversificación de los negocios es hoy inconmensurable. El fomento del emprendurismo y la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, entre otras razones, es prueba de la inserción de nuevos actores en el mercado que apuestan por el éxito al identificar oportunidades en el mundo comercial.

La globalización o internalización de las empresas y el veloz medio de comunicación digital que determina el dominio de las tecnologías de la información, condicionan cada vez con mayor rigor, la necesidad de una mejor preparación técnico-académica y profesional, que dé respuesta óptima a las exigencias del mercado laboral.

La evolución de este mercado, que tiende a globalizarse, en el sentido de los cambios suscitados en el perfil predominante actual del colaborador, determina el dominio de idiomas como una competencia necesaria y obligatoria.

Hoy, el desarrollo de la competencia del manejo de idiomas es una necesidad real para toda persona que decida adquirir conocimientos académicos para la ejecución de una profesión determinada. El inglés como idioma universal, se solicita como añadidura al natal. Otros idiomas, como el mandarín y el portugués, toman relevancia para el mercado laboral costarricense, en la medida en que aparecen relaciones entre las empresas residentes en Costa Rica, las que ofrecen servicios y productos en esos grandes mercados internacionales donde estos idiomas son natales.

Por lo tanto, el desarrollo de la competencia del dominio de idiomas, llega a ser una necesidad personal desde el momento cuando se decide adquirir condiciones óptimas para insertarse en el mercado laboral, una necesidad profesional para las personas que ya están insertas en él, y una necesidad empresarial desde el momento cuando las empresas entienden que deben dar a sus colaboradores la competencia del dominio de un idioma determinado, para que los objetivos empresariales tengan impacto en el mercado internacional de forma adecuada.

Así, el dominio de idiomas permite el desenvolvimiento de las habilidades y destrezas para lograr los objetivos empresariales que se consideran si no exigibles, sí *deseables*, para la contratación laboral.

En este ámbito de la enseñanza de los idiomas se instala como oferta educativa el Interactivo Instituto de Idiomas, empresa costarricense de 14 años de edad, inserta en el centro de la ciudad capital – Barrio Escalante-, territorio donde convive con más

lugares de enseñanza de idiomas, como el Centro Cultural Norteamericano, Intensa, entre otros.

La importancia de este trabajo descansa en la necesidad de identificar la mezcla de mercadeo adecuada para generar competitividad al servicio del Interactivo en la zona de influencia. Se propone el desarrollo de un plan de *marketing* que identifique las señales del entorno de este tipo de servicios, que analice la oferta actual del servicio y que enfoque de manera pertinente y a futuro, la estrategia de *marketing*, para conseguir un mejor posicionamiento de la empresa y de la marca.

Para este plan de marketing se utilizará una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), se recurrirá a una entrevista semiestructurada con los dueños y el personal, además de la realización de una encuesta con usuario(a) s para medir la satisfacción del servicio y, por último, grupos focales y entrevistas semiestructuradas con usuarios actuales, antiguos y potenciales del servicio, con el fin de recolectar opiniones sobre el servicio actual y su mejora futura.

**Capítulo 1 Contextualización de la industria de  
enseñanza de idiomas y definición de las perspectivas  
teóricas para el plan de *marketing***

El presente capítulo tiene por objetivo contextualizar la industria de servicio de enseñanza de idiomas en Costa Rica, así como definir las perspectivas teóricas que dan cimiento a la elaboración de este plan de *marketing* para el Instituto Interactivo de Idiomas. La contextualización de la industria del servicio de enseñanza de idiomas en Costa Rica, permitirá ubicar la empresa dentro de una realidad de la cual es parte. Con la definición de las perspectivas teóricas se pretende fortalecer las recomendaciones que formarán el presente plan de *marketing* para el Interactivo.

## **1.1. Contextualización de la industria en la que se desenvuelve la enseñanza de idiomas en Costa Rica**

Con la contextualización de la industria de la enseñanza de idiomas en Costa Rica se desea situar la empresa en un contexto del cual toma parte.

### **1.1.1. Perspectiva histórica de la enseñanza de idiomas**

Una necesidad que manifiestan los individuos en la historia de la humanidad, es poder expresarse en su propia lengua, pero también en las lenguas de otras culturas y grupos sociales.

En Costa Rica este requerimiento se manifiesta, en un principio, con la introducción del latín, el inglés y el francés.

En las últimas décadas, el inglés cuenta con mayor influencia en el país, por razones políticas, económicas, sociales y culturales.

La enseñanza del inglés y el francés, entre otros, se inicia a mediados del siglo XIX.

En 1815 ya existían negocios lucrativos entre Costa Rica e Inglaterra. Se exportaban derivados de la minería como el oro y la plata. A partir de 1920, inicia la exportación de café, consolidándose como actividad comercial con Inglaterra, en 1940 (Bonilla y Rojas, 2012). *“El interés de los costarricenses en el aprendizaje de lenguas extranjeras surge con la exportación del café a Europa, permitiéndoles su integración al mundo comercial”* (Cabrera, 1996, citado por Bonilla y Rojas, 2012, p.4). De esta forma, en Costa Rica aparece la necesidad de aprender el idioma inglés por motivos

comerciales y productivos, buscando como fin primordial “realizar negocios y, también, de aprender la lengua, cultura y literatura” de tales países (Cabrera, 1996, p.7, citado por Bonilla y Rojas, 2012).

En 1825, el Poder Ejecutivo decreta el reglamento interno de la Casa de Enseñanza Santo Tomás, dando inicio al estudio de forma institucional, mediante la enseñanza de latín, francés e inglés. La metodología fomentaba la memorización de las lecciones por el estudiante, para luego ser examinadas oralmente por el maestro. Se dedicaban 3 horas de estudio diarias (González, 1978, citado por Córdoba, Coto y Ramírez, 2005).

En 1843, como respuesta al crecimiento de las exportaciones, se crea la Universidad de Santo Tomás, conocida anteriormente como la Casa de Enseñanza Santo Tomás. Su creación permitió promover el aprendizaje de áreas afines a los intereses gubernamentales, en pro del desarrollo económico del país, por lo que “la llegada de capital inglés a esta nación tiene consecuencias favorables en los planos económico, social, político y educativo” (Marín, 2004, p.49, citado por Bonilla y Rojas, 2012).

En 1854, los primeros profesores extranjeros aparecen impartiendo lecciones privadas de idiomas. La metodología se basaba en la traducción gramatical (González, 1978, citado por Córdoba, Coto y Ramírez, 2005).

Con la creación de los colegios primario – secundarios (precursores de los colegios de segunda enseñanza), las lecciones de inglés se vuelven parte de los planes de estudio y la enseñanza de idiomas comienza a ser parte del sistema en el país. Entre los últimos, el Colegio de Señoritas, en 1888. Los planes de estudio incluían 3 clases a la semana, impartidas por profesores nacionales y extranjeros. La metodología se mantenía en la traducción gramatical (Quesada, 1993, citada por Córdoba *et al.*, 2005).

En 1887 se establecieron los colegios de secundaria, que incluían dichos planes de estudios. Entre 1887 y 1934, la metodología se modifica y se utiliza el denominado método Directo Alemán, en el sentido de que este dictaba que el aprendizaje de una

segunda lengua debía ser igual al de la primera: espontáneo, con mucha actividad oral, sin traducción y con poco análisis gramatical.

En 1935 ocurren varios cambios en el sistema educativo, los cuales transforman la enseñanza de inglés. La Junta de Directores de Segunda Enseñanza, organismo coordinador de la educación de entonces, aprueba un plan para entrar en vigencia en 1936, que distinguía tres áreas: filológico-histórico, científico-matemático y técnico-artístico. La enseñanza de inglés encajaba en la primera categoría. Se comienzan a impartir cuatro lecciones en el primer y segundo año, tres en el tercero, cuarto y quinto (Monge y Rivas, 1978, citado por Córdoba *et al.*, 2005).

Las personas que impartían lecciones de inglés eran extranjeros o nacionales, quienes carecían de preparación pedagógica para la enseñanza de idiomas. En 1954, la Universidad de Costa Rica ofrece por primera vez cursos de capacitación para docentes, en la inducción del uso del método Audiolingual (Cabrera, 1986, citado por Córdoba *et al.*, 2005).

En 1957, se profesionaliza la enseñanza del inglés con la apertura de la carrera de inglés en la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, con una duración de 4 años, incluyendo lengua, literatura, metodología y práctica docente. Se continúa utilizando el método Audiolingual. En los planes de estudio de secundaria, se establecen tres lecciones de idioma (francés o inglés) en el primer ciclo (tercer ciclo actual) y tres o cuatro en el segundo ciclo (educación diversificada actual) (Monge y Rivas, 1978, citado por Córdoba *et al.*, 2005).

Los profesores de lengua extranjera y el Ministerio de Educación Pública implementan el método Audiolingual con el fin de desarrollar las cuatro destrezas básicas: comprensión oral, producción oral, comprensión de lectura y producción escrita. Para lograrlo se aplica la repetición de patrones, memorización de diálogos y mímica (Cabrera, 1986, citado por Córdoba *et al.*, 2005).

En 1966 se editan los planes de estudio para tercer ciclo. En 1972 se instaura el Plan de Desarrollo Educativo para analizar y rediseñar el sistema educativo. Se elabora un nuevo plan de estudios para la enseñanza del inglés, que comprendía una guía con

objetivos, actividades y formas de evaluación para los docentes. En 1974 se realiza una nueva edición del plan, haciendo énfasis en la pronunciación.

De 1978 a 1990, el MEP elimina el plan de estudios y envía una guía con libros y unidades por cumplir, sin establecimiento de objetivos, actividades ni formas de evaluación. En esta guía fomenta el uso de situaciones comunicativas en clase.

En 1980 se introduce el banano como nuevo producto de exportación, y junto con este, se realiza la construcción del ferrocarril al Atlántico (Bonilla y Rojas, 2012).

En 1988 se restablece el examen de bachillerato, y el número de lecciones aumenta a cinco en la educación diversificada. La metodología se modifica enfatizando la comprensión de lectura y el análisis de textos en inglés.

En 1990 los planes de estudio se vuelven a modificar. Se establecen objetivos, situaciones de aprendizaje y formas de evaluación. La metodología se basa en el método Comunicativo, centrado en la parte oral del aprendizaje.

En 1994 se inicia la enseñanza del inglés en primaria, con la supervisión del programa PROLED (Programa de Lenguas Extranjeras para el Desarrollo) del MEP, dentro del cual se incorporan otras lenguas como el francés y el italiano. En 1997 se declara el inglés como materia básica en primero y segundo ciclos. En 1998 se incorpora el inglés en la etapa preescolar.

Hasta 2003, Costa Rica se destaca como el único país centroamericano que ofrece un modelo de enseñanza de un idioma extranjero en primaria. En 2004, la OLE (Oficina de Lenguas Extranjeras, antiguo PROLED) cuenta con 1570 escuelas y 1568 docentes en el programa de inglés, lo que representa un 73,7% de cobertura nacional, según estadísticas del MEP. El OLE promueve una metodología con énfasis en la destreza oral y auditiva (Córdoba *et al.*, 2005).

La enseñanza de idiomas en Costa Rica ha tendido a incrementar el interés en el inglés con el paso del tiempo. Hoy, el objetivo es el aprendizaje y uso del idioma para una correcta comunicación oral.

La aparición de academias e institutos públicos y privados ha aumentado paulatinamente, ofreciendo al mercado nuevas oportunidades para el aprendizaje de idiomas, entre ellos el inglés. Esta situación propicia mejores beneficios y oportunidades para la población costarricense.

### **1.1.2. Tipos y niveles del sistema de educación**

La perspectiva histórica permite un panorama de los tipos y niveles que el desarrollo de la educación ha permeado en la enseñanza de idiomas en Costa Rica.

Existen dos tipos de enseñanza de idiomas en el mercado costarricense: la pública y la privada. Ambos se diferencian por la forma en cómo se realiza el desempeño del servicio.

A nivel público, la enseñanza de idiomas está inmersa en la estructura del sistema educativo a nivel nacional, de la siguiente manera:

- Educación preescolar
- Educación primaria
- Educación media (secundaria)
- Educación superior

El ente regulador de la educación pública a nivel de preescolar, primaria y secundaria es el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, que evalúa periódicamente los planes de estudios establecidos para cada nivel de educación y para cada área de estudio: filológico-histórico, científico-matemático y técnico-artístico. El MEP fiscaliza la calidad de la educación: establece insumos, medios y controles. En materia de idiomas, el MEP ha realizado acciones concretas para estandarizar la enseñanza de idiomas demandados por el contexto económico, social y cultural. De ahí, que la enseñanza del inglés exista incluso a nivel preescolar, así como la enseñanza del inglés y del francés cohabitan en el nivel de primaria y secundaria.

Existen instituciones de educación superior parauniversitaria, cuyo objetivo es generar carreras cortas de dos o tres años, para las personas egresadas de la

educación diversificada. Dichas instituciones ofrecen el servicio de enseñanza de inglés, no así la formación de docentes.

La Universidad de Costa Rica ejerce un papel pionero en la educación superior de docentes en la enseñanza del inglés y francés. Sin embargo, actualmente otras universidades públicas, como la Universidad Nacional, y la oferta privada de educación superior diversa en el país, coexisten propiciando la formación de docentes universitarios en la enseñanza de idiomas.

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) es el ente estatal que fiscaliza y acredita la actividad como centro de educación superior pública, mientras que el Consejo de Educación Superior Privada (CONESUP) fiscaliza y acredita la actividad y las carreras universitarias de la educación superior privada.

El Estado de la Nación es un sistema de seguimiento al desempeño del sistema educativo costarricense. Ofrece información actualizada y completa, recopilada y analizada por una red interdisciplinaria de investigadores, y valorada mediante el diálogo por diversos actores sociales y políticos. Se busca identificar los desafíos nacionales en materia educativa y las oportunidades de reformas en políticas públicas y privadas.

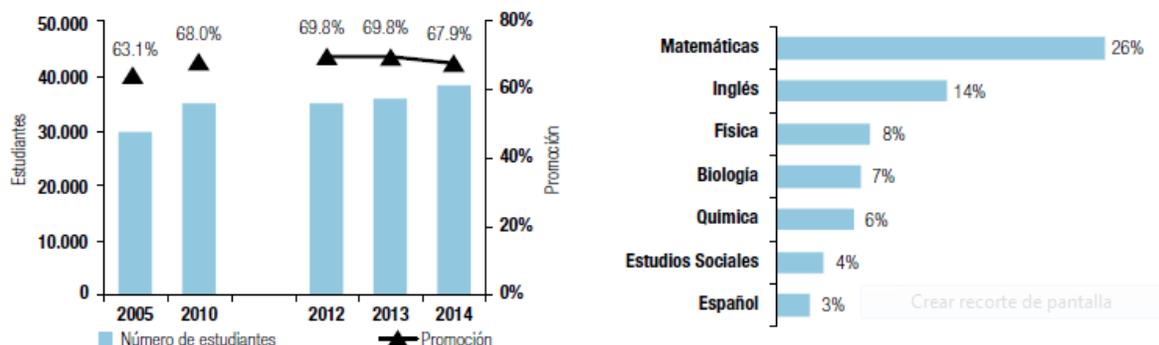
Figura 1

## Pruebas nacionales de bachillerato

Promoción desmejora en 2014. Matemáticas sigue como la materia con mayor reprobación

Número de estudiantes que presentan las pruebas nacionales de bachillerato y porcentaje de promoción

Porcentaje de estudiantes que reprobó en las pruebas nacionales de bachillerato, por materia. 2014



Fuente: MEP, Departamento de Análisis Estadístico

Se aprecia en la figura 2, que la promoción en pruebas nacionales de bachillerato desmejora su rendimiento de un 69,8% para 2013, a un 67,9% en 2014, con un volumen de estudiantes mayor en 2014 que en 2013. Matemática sigue siendo la materia con mayor reprobación (26%). El inglés es la segunda materia (14%) con mayor reprobación de bachillerato en 2014.

### 1.1.3. Leyes y otras normas fundamentales relativas a la educación

En el informe de datos mundiales presentados por la UNESCO para la Educación, caso Costa Rica (2010), se aclara que la ley fundamental de Educación N°2160, del 25 de septiembre de 1957, debe ser considerada como la ley marco del sistema educativo costarricense, junto con la Constitución Política de 1949 y sus reformas posteriores. En sus artículos 2 y 3, esta ley establece los fines de la educación y aclara la estructura del sistema educativo.

El sistema educativo pretende garantizar la libertad de enseñanza, de pensamiento, de asociación y de culto, el respeto por los derechos humanos y por los valores del régimen democrático constitucional, fortaleciendo así el estado de derecho. El primer pilar fundamental del sistema educativo costarricense es la libertad de enseñanza sujeta a la inspección del Estado, pero con estímulo a la iniciativa privada en materia educacional (artículos 79 y 80 de la Constitución). El segundo pilar es la obligatoriedad de la enseñanza a lo largo de nueve años (artículo 78), y el tercero, la gratuidad de la enseñanza, con el deber del Estado de facilitar la prosecución de

estudios superiores a las personas que carezcan de recursos pecuniarios (artículo78).

Las finalidades del proceso educativo costarricense, establecidas en la Ley Fundamental de Educación, son las siguientes:

- Promover la formación de ciudadanos amantes de su patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de la responsabilidad y de respeto por la dignidad humana;
- Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- Formar ciudadanos para una democracia en la que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
- Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humana;
- Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

La Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública N° 3481, de 1965, establece la estructura y organización del Ministerio.

En 1980 se promulga la Ley N° 6551, que regula la creación y funcionamiento de las instituciones de educación superior parauniversitarias, cuyo objetivo es ofrecer carreras cortas completas, de dos a tres años de duración, a las personas egresadas de la educación diversificada.

En 1981, mediante la Ley N° 6693, se crea el Consejo de Educación Superior privada (CONESUP), como órgano especial adscrito al MEP, cuya misión es autorizar la creación y el funcionamiento de las universidades privadas. En 2002 se establece una reforma, mediante la Ley N°8194, con la que se determinan los requisitos de infraestructura para las universidades privadas y se les obliga a tener bibliotecas y laboratorios. Si la universidad privada no cumple con los requisitos en instalaciones, infraestructura y equipamiento, que garanticen la calidad académica de las carreras ofrecidas, el CONESUP no autorizará su funcionamiento.

En 1998, mediante Ley N° 7739, se constituye el Código de la Niñez y Adolescencia, en el que se establece que las personas menores de edad tienen el derecho de recibir educación orientada hacia el desarrollo de sus potencialidades. La preparación que se les ofrezca se debe dirigir al ejercicio pleno de la ciudadanía y se inculcará el respeto por los derechos humanos, los valores culturales propios y el cuidado del ambiente natural, en un marco de paz y solidaridad (Art. 56). Estipula que la educación preescolar, la educación general básica y la educación diversificada serán gratuitas, obligatorias y costeadas por el Estado. El acceso a la enseñanza obligatoria y gratuita será un derecho fundamental (Art. 59).

A partir de la reforma del artículo 78 de la Constitución Política, en 1973, se declara la obligatoriedad de la educación general básica, estructurada en tres ciclos: dos ciclos de educación primaria, tres años cada uno, y el primer ciclo de la enseñanza media, de tres años. En 1997 se reforma el artículo 78 de la Constitución, declarando la educación preescolar obligatoria. Además, se fija el nivel de inversión del Estado en un 6% del producto interno bruto.

#### **1.1.4. El aprendizaje de idiomas como potenciador de desarrollo humano**

*“El desvanecimiento de las fronteras y la perspectiva de un mundo interdependiente se ha convertido en un incentivo para que las nuevas generaciones traten de aprender y asimilar otras culturas por afición, pero también por necesidad, pues hablar varias lenguas y moverse con desenvoltura en culturas diferentes es una credencial valiosísima para el éxito profesional en nuestro tiempo” (Vargas, 2000, citado por Bonilla y Rojas, 2012, p. 3).*

El desarrollo socioeconómico de los países ocurre gracias a políticas e iniciativas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Esto se logra mediante la implementación de proyectos de educación, salud y seguridad. El desarrollo profesional de los habitantes, es decir, su crecimiento académico y laboral, es un aspecto que los gobiernos resaltan a nivel mundial como potenciador de desarrollo humano (Bonilla y Rojas, 2012).

El aprendizaje de idiomas extranjeros propicia ventajas competitivas a quienes lo dominen frente a los demás. La enseñanza de idiomas es una herramienta utilizada por naciones alrededor del mundo para hacer crecer sus economías mediante la capacitación lingüística de sus habitantes en áreas afines a las industrias, actividades comerciales e intereses internacionales (Bonilla y Rojas, 2012).

En 1994 en Costa Rica se implementa un currículum nacional para la enseñanza de inglés como lengua extranjera en el sistema de educación pública, tanto en primaria como en secundaria, en razón de las relaciones comerciales con individuos de habla inglesa con quienes se realizaban las principales actividades de exportación de la época.

En 2008, el Estado costarricense crea un proyecto denominado “Costa Rica Multilingüe” (CRML), que pretende implementar la enseñanza de otros idiomas en escuelas y colegios públicos, generando en estudiantes de diferentes clases sociales, el aprendizaje y adquisición de conocimientos lingüísticos, tanto de español como de otras lenguas, con el fin de capacitar y proveer de herramientas lingüísticas prácticas para el desarrollo intelectual y una mayor inserción laboral. En razón del incremento de empresas transnacionales en el país, la implementación de este proyecto satisfizo el faltante de personal capacitado en diferentes áreas y con especializaciones lingüísticas correctas para desempeñar puestos de gerencia y de servicios.

Costa Rica llega a ser un ejemplo de la realidad emergente en los países latinoamericanos donde la implementación de programas para el aprendizaje y enseñanza de lenguas extranjeras se convierte en un potenciador de desarrollo humano (Bonilla y Rojas, 2012).

## 1.2. Perspectivas teóricas

Para propiciar una correcta comprensión y dar cimiento a este plan de *marketing* se desarrollan a continuación los conceptos teóricos referentes al *marketing* de servicios.

### 1.2.1. Marketing

Según Lambin, Gallucci y Sicurello, C. (2011), el *marketing* es un proceso completo de la gestión orientada al mercado, entendiéndose este como una manifestación de la cultura.

El proceso tiene dos vertientes: el *marketing* estratégico y el *marketing* operativo. El *estratégico* se refiere a un análisis sistemático de las necesidades de los clientes, así como al diseño y producción de productos o servicios que permitan a la empresa atender segmentos de manera más eficiente que sus competidores. El *operativo* se refiere a la organización de la distribución, ventas y comunicación para informar a los compradores potenciales y promocionar las cualidades distintivas del producto (o servicio).

Peter Drucker, citado por Kotler y Keller (2012), explica que aunque siempre es necesario vender, el propósito del *marketing* es hacer que las ventas sean superfluas. Lo importante es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio se ajuste a él, al punto de que se venda por sí solo. De forma idónea, el *marketing* debe lograr que el cliente esté listo para comprar, lo que requiere es que el producto o servicio esté disponible.

Indican Kotler y Keller (2012), que la American Marketing Association tiene como definición formal del *marketing* ser “La actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios, y la sociedad en general”.

Tomando en cuenta dichas corrientes, se selecciona para efectos de este trabajo final de graduación, la teoría que explica Armstrong y Kotler (2013), que propicia entender al *marketing* como “la gestión de las relaciones redituables con los clientes”.

## **1.2.2. Dirección de *marketing***

Kotler y Keller (2012) entienden por “Dirección de marketing el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y conocimiento de un mayor valor para el cliente”.

Armstrong y Kotler (2013) definen Dirección de *marketing* como el arte y ciencia de elegir mercados meta y construir relaciones redituables con ellos. Mencionan que la meta del gerente de *marketing* es encontrar, atraer, mantener y hacer crecer a los clientes meta mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para el cliente. Los autores aclaran que los gerentes de *marketing* deben decidir a cuáles clientes desean dirigirse y a qué nivel, en qué tiempo y la naturaleza de su demanda; es decir, que la dirección de *marketing* es la gestión de clientes y la gestión de la demanda.

### **1.2.2.1. Estrategia de *marketing* orientada a los clientes**

Armstrong y Kotler (2013) aclaran que desde el momento cuando una empresa ha entendido a sus consumidores y al mercado, debe decidir a cuáles clientes va a servir y cómo les va a entregar valor. Para esto, mencionan, el gerente de *marketing* debe diseñar una estrategia exitosa, respondiendo a estas preguntas:

- ¿A qué clientes atenderemos (cuál es nuestro mercado meta)?
- ¿Cómo podemos atender a estos clientes de la mejor manera (cuál es nuestra propuesta de valor)?

#### **1.2.2.1.1. Segmentación del mercado**

Para decidir a quién va a servir, una empresa debe dividir el mercado en segmentos de clientes, acción que se conoce por “segmentación de mercado”. Al elegir y dirigirse a uno o varios segmentos determinados, la empresa selecciona su mercado meta, acción que se conoce como “selección de mercado meta” (Armstrong y Kotler, 2013).

Los autores mencionan que los gerentes de *marketing* deben comprender que no pueden atender a todos los mercados de la misma manera, pues al intentar atenderlos, para aumentar demanda, corren el riesgo de no atender bien a ninguno.

Por ello, los autores hablan de segmentación en el sentido *de dividir* un mercado en grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y que pueden requerir productos o programas de *marketing* separados. Tras la selección del mercado meta (o cobertura de mercado) se pasa al proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elección de uno o más segmentos, para entrar oportunamente a ese mercado.

En este sentido, el mercado meta es *“el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender”*.

#### **1.2.2.1.2. Diferenciación y posicionamiento**

La diferenciación es *“hacer diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente”* (Armstrong y Kotler, 2013).

Sobre el posicionamiento, los autores mencionan que implica *“organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos competidores en las mentes de los consumidores meta”*.

Una posición de producto o servicio es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes: el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto de los productos competidores (Ídem, 2013).

Los consumidores están saturados con información sobre productos y servicios. Para simplificar el proceso de compra, organizan productos, servicios y empresas en categorías y los “posicionan” en sus mentes. La posición del producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre este en comparación con los productos competidores (Ídem, 2013).

Cada empresa debe diferenciar su oferta, mediante la creación de un paquete único de beneficios, que atraiga a un grupo sustancial de clientes dentro del segmento.

El posicionamiento de una marca debe atender las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos (Ídem, 2013).

La tarea de diferenciación y posicionamiento comprende tres pasos:

- Identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciadas sobre las cuales construir una posición.
- Elegir las ventajas competitivas adecuadas.
- Seleccionar una estrategia global de posicionamiento.

La empresa debe comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado (Ídem, 2013).

#### **1.2.2.1.3. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es aquella prerrogativa sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos, o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos. En la medida que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una ventaja competitiva (Armstrong y Kotler, 2013).

Armstrong y Kotler (2013) aclaran que no se pueden construir posiciones sólidas sobre promesas vacías. Si una empresa posiciona sus productos ofreciendo la mejor calidad y servicio, debe diferenciar el producto de manera que entregue la calidad y el servicio prometidos.

Los mercadólogos deben analizar la totalidad de la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa, para encontrar puntos de diferenciación. Una empresa audaz puede encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente (Ídem, 2013).

Una empresa puede diferenciarse de sí misma o de su oferta del mercado, a través de sus productos, servicios, canales, personas o imagen. Los productos pueden diferenciarse en sus características, rendimiento, estilo o diseño. Los servicios pueden diferenciarse mediante una entrega rápida, cómoda o cuidadosa, o una atención de alta calidad para el cliente. Los canales pueden diferenciarse en el diseño de cobertura, su experiencia y desempeño. La diferenciación de personas se logra contratando y capacitando mejor al personal que a los competidores, lo que implica dar mucha atención a la contratación y capacitación del personal que tiene contacto con el cliente.

Para diferenciar la imagen, una empresa o marca debe transmitir los beneficios distintivos de un producto (o servicio) y su posicionamiento. Desarrollar una imagen fuerte y distintiva exige creatividad y trabajo arduo. El desarrollo de una imagen fuerte en la mente del público meta no se logra con solo anuncios, ni de la noche a la mañana. La imagen debe ser respaldada por todo lo que la empresa dice y hace. Los símbolos pueden proporcionar un fuerte reconocimiento de empresa o marca y crea diferenciación de imagen. Una empresa puede construir una marca alrededor de una persona famosa. Algunas empresas se asocian con ciertos colores. Los símbolos, personas famosas y otros elementos deben ser comunicados mediante una publicidad que transmita la personalidad de la empresa o marca (Ídem, 2013).

Una empresa debe elegir las ventajas competitivas correctas. Si tiene varias posibilidades, debe decidir sobre cuáles y cuántas van a construir su estrategia de posicionamiento, es decir, promover. Una opinión de profesionales en *marketing* refuerza la idea de que las empresas deben promover de manera agresiva un solo beneficio para el mercado meta, es decir, establecer el desarrollo de una única propuesta de venta para cada marca y adherirse a ella. Cada marca debe escoger un atributo, adherirse y llamarse a sí misma la número uno en ese atributo. Otra opinión refuerza la idea de que las empresas deben posicionarse en más de un diferenciador. Esto puede ocurrir si dos o más empresas dicen ser mejores en un mismo atributo (Ídem, 2013).

#### 1.2.2.1.4. Propuesta de valor

Como se mencionó, para lograr diferenciarse y posicionarse en el mercado, la empresa debe establecer una propuesta de valor, es decir, establecer cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en las mentes de esos segmentos (Ídem, 2013, pág.164).

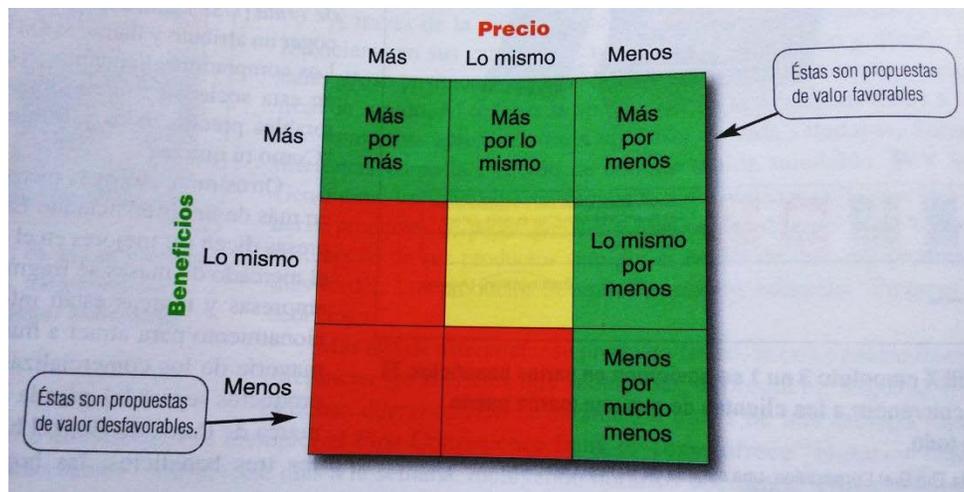
Es a partir de la elección de la(s) ventaja(s) competitiva(s) que se logra construir una propuesta de valor que permita establecer un correcto posicionamiento de marca en la mente del mercado meta, y de esta forma, seleccionar una estrategia de posicionamiento general para la empresa.

Por lo tanto, la propuesta de valor consiste en la elección de la ventaja competitiva, es decir, en la manera en que la empresa decide atender al cliente, en cómo va a satisfacer sus necesidades y en cómo va a lograr diferenciar y posicionar esta forma particular de las del resto del mercado.

Armstrong y Kotler (2013) definen la propuesta de valor como *“el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”*. También, como *“el posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que esta se diferencia y posiciona”*.

Los mismos autores también ofrecen posibles propuestas de valor sobre las que una empresa podría posicionar sus productos; se muestran en la Figura 2.

Figura 2 Posibles propuestas de valor para posicionamiento



Fuente: Armstrong y Kotler, 2013, pág. 186.

Los autores explican estas posibles propuestas de la siguiente manera:

Más por más: implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos. Esta opción da prestigio al comprador, dado que simboliza estatus y un estilo de vida elevado. Es vulnerable a imitaciones que afirman tener la misma calidad, pero a un precio inferior.

Más por lo mismo: se puede atacar el posicionamiento de un competidor más por más, introduciendo una marca que ofrezca calidad comparable a un precio inferior.

Lo mismo por menos: ofrecer lo mismo por menos puede ser una potenciadora propuesta de valor, pues a todo el mercado le gusta obtener un buen trato. No se pretende ofrecer productos diferentes o mejores, sino marcas con grandes descuentos basados en un mayor poder de compra y menor costo de operación.

Menos por mucho menos: existe un mercado para los productos que ofrecen menos y que cuestan menos. Implica satisfacer los requisitos de rendimiento o calidad inferior de los consumidores a un precio mucho menor.

Más por menos: sería la propuesta ganadora hipotéticamente. En corto plazo, algunas empresas lo logran. Pero a largo plazo, a las empresas les resulta muy difícil mantener este posicionamiento. Ofrecer más generalmente cuesta más, por lo que no se puede mantener "por menos".

Cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, en función de lo que sea especial para su mercado meta (Armstrong y Kotler, 2013).

#### **1.2.2.1.5. Satisfacción del cliente y creación de valor**

Armstrong y Kotler (2013) mencionan que “el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes”.

Para ellos, el *marketing* debe lograr dos metas concretas: atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

La creación de valor para los clientes tiene que ver con las expectativas del producto o servicio y cómo estos van a satisfacer sus necesidades. Los consumidores deciden su compra, en función del valor que les ofrecen y sus expectativas propias frente al producto o servicio idóneo. Por ende, los mercadólogos tienen que identificar los atributos adecuados que deben poseer los productos o servicios para cumplir con las expectativas de sus clientes meta y hacer satisfactoria la experiencia de su servicio (Armstrong y Kotler, 2013).

Mencionan Armstrong y Kotler (2013), que la satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto o servicio, en relación con sus expectativas idóneas (de ese producto o servicio). De acuerdo con el desempeño de la oferta, el cliente puede estar insatisfecho (desempeño menor a expectativas), satisfecho (desempeño igual a expectativas) o encantado (desempeño mayor a expectativas).

#### **1.2.3. Marketing de servicios**

Lovelock y Wirtz, (2015) advierten que los servicios son más una forma de arrendamiento que una propiedad. De ahí que los clientes al adquirir un servicio, tienen derechos para utilizar un objeto o espacio físico, contratar la mano de obra y experiencia del personal, pagar para tener acceso a instalaciones, redes y ambientes físicos compartidos.

Por esto, los servicios son desempeños (ejecutados por oferentes) que producen las experiencias o los resultados deseados por los clientes, basados en un tiempo determinado.

Los autores mencionan que los servicios poseen características únicas que los distinguen de los productos o bienes:

- La mayoría no se pueden inventariar, ya que tienden a ser efímeros, transitorios, perecederos.
- Los elementos intangibles de los servicios dominan la creación de valor.
- A menudo, es difícil realizar una evaluación previa de la experiencia de los servicios. Suelen parecer compras riesgosas, es decir, la intangibilidad de los servicios representa un riesgo percibido.
- En ocasiones los clientes participan en la coproducción.
- El personal podría formar parte de la experiencia de servicio.
- Las entradas y salidas operacionales pueden variar considerablemente.
- El tiempo es un factor que adquiere mucha importancia.
- La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.

#### **1.2.3.1. Comportamiento del consumidor de servicios**

Explican Armstrong y Kotler (2013) que el comportamiento de compra del consumidor se describe como la conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo propio. El mercado de consumo se refiere a todos los consumidores finales en su totalidad.

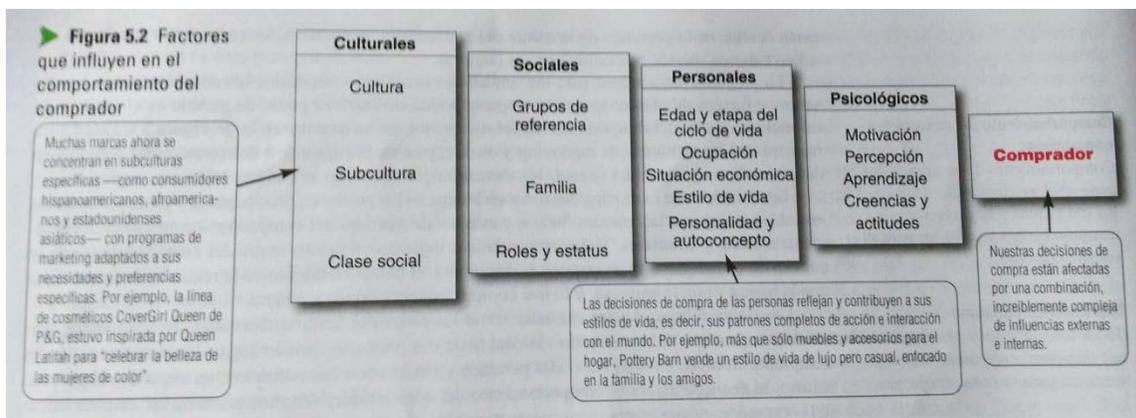
Las características de los consumidores pueden variar entre edad, ingresos, nivel de educación y gustos. Las formas en que los consumidores se relacionan entre sí y con los elementos que los rodean, intervienen en su decisión de compra. El comportamiento de compra del consumidor se da a partir de la acción de los estímulos que el entorno ofrece y la respuesta que realiza el consumidor ante estos estímulos.

Los estímulos del *marketing*, es decir, los estímulos que el mercadólogo puede generar para estimular el comportamiento de compra en el consumidor, consisten en la mezcla de *marketing*, las P's del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción. Las grandes fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y culturales del entorno del comprador representan estímulos influyentes también.

El comportamiento de compra del consumidor se construye con base en dos partes: las características del consumidor que influyen en cómo reacciona ante los estímulos, y el proceso mismo de decisión de compra que afecta este comportamiento.

Las características del consumidor están construidas a partir de factores culturales, sociales, personales y psicológicos, que se pueden apreciar en la Figura 3.

Figura 3 Características del consumidor final

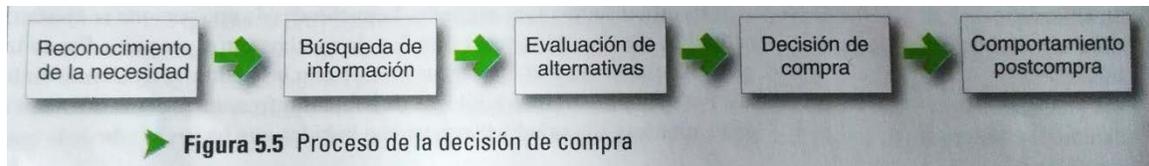


Fuente: Armstrong y Kotler, 2013, pág. 130.

Los grupos de referencia influyen en los comportamientos, estilos de vida, actitudes, autoconcepto de las personas. Son generadores de presiones que afectan la elección de productos y servicios. Las redes sociales en Internet son comunidades en las que las personas y empresas socializan e intercambian puntos de vista e información.

El proceso de decisión de compra contempla cinco etapas que se muestran en la Figura 4.

Figura 4 Proceso de decisión de compra del consumidor final



Fuente: Armstrong y Kotler, 2013, pág. 142.

Los mercadólogos deben enfocarse en todo el proceso de decisión de compra en vez de solo en la decisión de compra, para saber cuándo y dónde lograr influir al consumidor.

Un consumidor reconoce una necesidad o problema por resolver. Si tiene la respuesta a mano, la toma (compra), sino, busca información para resolverla. Con la conciencia y conocimiento de características y marcas disponibles, los consumidores evalúan las opciones de forma individual y particular, impulsados por emociones y racionamientos; luego, realizan la decisión de compra.

La disonancia cognoscitiva es malestar causado por el conflicto ocasionado cuando el consumidor está insatisfecho con los beneficios de la marca elegida. Cada compra implica un riesgo: los consumidores se sienten preocupados por haber adquirido los inconvenientes de la marca elegida y haber rechazado los beneficios de las marcas no compradas.

Lovelock y Wirtz, (2015) definen el comportamiento del consumidor en el contexto de los servicios a través del modelo de consumo de tres etapas:

1. Etapa previa a la compra
2. Etapa del encuentro de servicio
3. Etapa posterior al encuentro

Figura 5 Modelo de tres etapas del comportamiento de compra del consumidor final

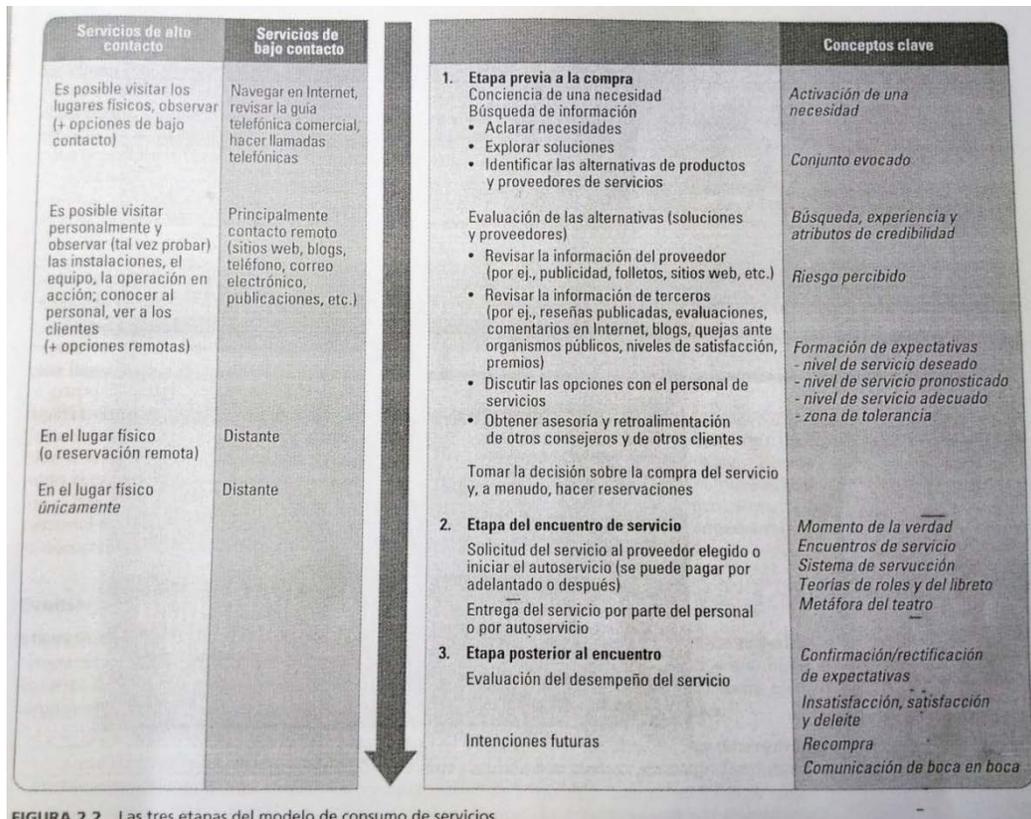


FIGURA 2.2 Las tres etapas del modelo de consumo de servicios

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2015, pág. 37

Se puede apreciar en la Figura 5, que este modelo de tres etapas del comportamiento de compra del consumidor, es muy similar al comportamiento de compra del consumidor planteado por Armstrong y Kotler (2013).

Sin embargo, se aclara que la etapa del encuentro de servicio es el “momento de la verdad”, en la medida en que los puntos de contacto con los clientes son determinantes para que puedan fortalecer o debilitar la relación con este.

Así, los servicios varían de un alto a un bajo contacto. El primero supone la presencia de interacciones entre los clientes y la empresa durante toda la entrega de servicio, mientras que el segundo, implica poco o ningún contacto físico entre los clientes y el proveedor de servicio. En el medio de estos extremos, los servicios se diferencian unos de otros en la medida en que el encuentro del cliente tiene contacto con el personal de servicio, o con los elementos físicos del servicio.

Ahora bien, en los servicios, principalmente en los de alto contacto, el ambiente físico cobra importancia. El proveedor crea una experiencia de servicio en la cual el cliente interactúa con el ambiente, personal y, eventualmente, con otros clientes. Cada interacción puede crear valor positivo o negativo, en función de la satisfacción del cliente. El diseño de estas interacciones es crucial para que los clientes reciban lo que desean. Para ello, el modelo de *servucción* divide el ambiente en un centro técnico invisible para los clientes “tras bambalinas”, y un sistema de entrega del servicio visible que experimentan los clientes, “el escenario”. El centro técnico es aquel en el que se procesan los insumos y se crean los elementos del servicio. El sistema de entrega del servicio es en el que se realiza el “ensamble” final de los elementos y se experimenta y entrega el servicio al cliente.

#### **1.2.4. Plan de *marketing***

Un plan de *marketing* está constituido por lo que Armstrong y Kotler (2013) llaman “*la mezcla de marketing*”, que representa el conjunto de herramientas que interactúan para satisfacer las necesidades de los clientes y la creación de relaciones con estos.

Según los autores, las herramientas que forman la mezcla de *marketing* se clasifican en cuatro grupos, las llamadas cuatro P’s: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto - servicio), decidir cuánto cobrará por la oferta (precio), cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza), y comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus atributos y beneficios (promoción).

Para lograr esto, el mercadólogo debe realizar un análisis de la situación actual del *marketing* de la empresa; contemplando una descripción del mercado, una revisión del producto, un examen de la competencia y una revisión de la logística, para después realizar la evaluación general mediante el FODA. A partir de esta evaluación, se deben establecer objetivos, una adecuada estrategia de *marketing* derivada de los resultados para cada elemento de la mezcla de *marketing*, programas de acción, presupuesto y controles sobre la implementación.

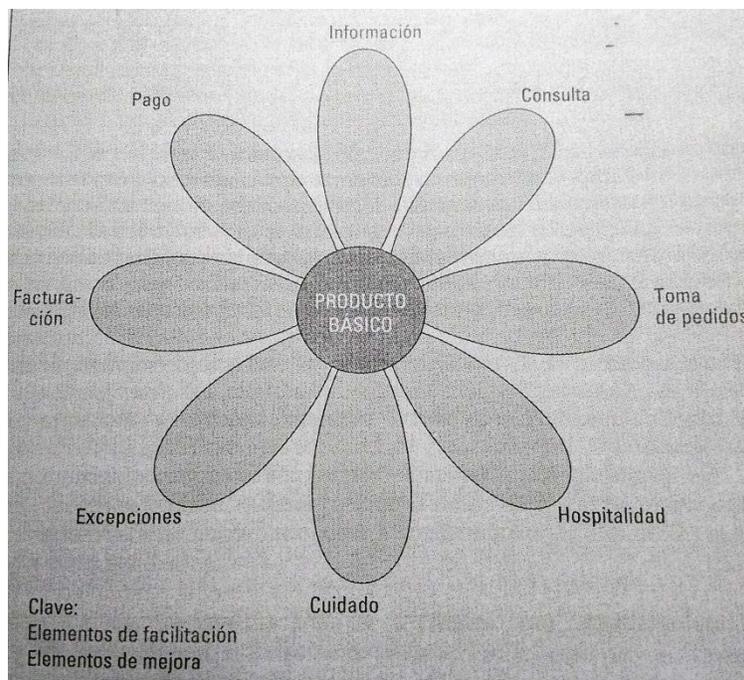
### 1.2.4.1. Mezcla de *marketing* de servicios, 7 P's

Lovelock y Wirtz (2015) explican que debido a las características únicas de los servicios, se debe modificar la mezcla de *marketing* tradicional de las 4 P's, en el siguiente sentido:

#### 1.2.4.1.1. Producto

El producto (servicio) debe estar constituido por el elemento básico y los elementos complementarios, y su proceso de entrega. La diferenciación se puede lograr mediante la creación de nuevos servicios complementarios o la mejora de los existentes. El proceso de entrega se puede diferenciar en la forma de ejecutarlo.

Figura 6 Flor de servicio



Servicios de facilitación	Servicios de mejora
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información</li><li>• Toma de pedidos</li><li>• Facturación</li><li>• Pago</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta</li><li>• Hospitalidad</li><li>• Cuidado</li><li>• Excepciones</li></ul>

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2015, pág. 86

#### **1.2.4.1.2. Precio**

La fijación de precios debe incluir los costos no monetarios para el consumidor, así como aspectos sobre la administración de los ingresos. Para ser efectiva en la fijación de precios, una empresa debe entender sus costos, el valor creado por los clientes y la estrategia de fijación de precios de sus competidores.

La administración de ingresos debe propiciar el manejo de la demanda y la fijación de precios, contemplando los valores percibidos de los distintos segmentos de mercado. La elasticidad del precio ocurre cuando existen dos o más segmentos de mercado que asignan un valor distinto al servicio, aunque sus características sean las mismas.

El valor creado por los clientes sobre un producto o servicio es un aspecto subjetivo y de percepción. Este puede incrementarse mediante la comunicación y la educación, buscando que los clientes comprendan el valor que reciben.

#### **1.2.4.1.3. Plaza (distribución)**

La plaza, lugar y tiempo para los servicios, se refiere a la entrega de los elementos del producto al cliente. La experiencia de servicio está determinada por la forma en la que los elementos de la “flor de servicio” se distribuyen y entregan al cliente a través de canales físicos y electrónicos. Muchos elementos del procesamiento de la información se entregan de manera electrónica.

#### **1.2.4.1.4. Promoción**

La promoción es considerada una forma de comunicación y de educación que guía a los clientes a través de los procesos de servicio. No solo incluye la publicidad y las promociones. Se deben destacar los indicios tangibles de servicios difíciles de evaluar, aclarar la naturaleza y la secuencia del desempeño de servicio, resaltar el desempeño del personal en contacto con el cliente, y educar al cliente para una correcta participación del servicio. El mercadólogo de servicios debe ser un educador, que con el uso de medios rentables, promueva una propuesta de valor empresarial y oriente sobre la selección y el uso correcto de su servicio.

Lovelock y Wirtz, (2015) aclaran que el *marketing* de servicios requiere de 3 P's adicionales:

#### **1.2.4.1.5. Proceso**

El *Proceso* consiste en el diseño (diagrama de flujo o anteproyecto) y la administración de los procesos de servicio. Debe incluir la administración de la demanda y la capacidad, así como el tiempo que tienen que esperar los clientes.

Durante el proceso de servicio, en algunas ocasiones el cliente tiene un papel importante en el resultado del servicio, ya que lo coproduce con el proveedor de servicio (coproducción).

Es importante hacer visible el proceso, ya que cobra relevancia la forma en la que el cliente percibe lo que ocurre.

Para el proceso es necesario definir los roles que los clientes deberían desempeñar en la realización del servicio, así como determinar su nivel de participación y su nivel de motivación frente al aprendizaje, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y la productividad de la empresa.

#### **1.2.4.1.6. Entorno físico**

El entorno físico debe ofrecer evidencia tangible de la imagen, la calidad del servicio de una empresa, y facilitar la entrega del proceso.

En razón de la intangibilidad de los servicios, el entorno físico es percibido por los clientes como una importante señal de calidad.

El entorno físico da forma a la experiencia del cliente, influye en la percepción de la calidad del servicio e imagen de la empresa, es parte fundamental de la propuesta de valor, facilita el encuentro del servicio y aumenta la productividad.

El entorno físico está compuesto por tres dimensiones: las condiciones ambientales (música, aromas, colores), la distribución y la funcionalidad espacial, las señales, los símbolos y los artefactos.

#### **1.2.4.1.7. Personal**

*El Personal* comprende el reclutamiento, la capacitación y la motivación de los empleados del servicio para fomentar la productividad y un servicio de calidad.

El personal correcto, y por ende, la calidad de su desempeño, cobran gran importancia en los servicios de alto contacto con el cliente; son determinantes en el éxito de la empresa.

La apariencia y conducta de los empleados y otros clientes pueden formar parte de la propuesta de valor, por lo tanto, refuerzan o devalúan la imagen de la empresa.

La mezcla de *marketing* de servicios ampliada, revela que para el *marketing* de servicios, la administración de *marketing*, de operaciones y de recursos humanos, influye de forma directa en la experiencia del cliente, por lo que las empresas que ofrecen servicios deben integrar las tres funciones.

#### **1.2.5. FODA**

Armstrong y Kotler (2013) explican que el FODA es una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa, que debe realizar el mercadólogo. Las fortalezas incluyen en las capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos, favorables a la buena atención del cliente y al logro de objetivos empresariales. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que interfieren con el desempeño empresarial. Las oportunidades son factores o tendencias favorables del entorno externo, aprovechables por la empresa. Las amenazas son factores o tendencias externas y desfavorables que presentan desafíos al desempeño empresarial.

Figura 7 FODA



Fuente: Armstrong y Kotler, 2013, pág. 55

La empresa debe analizar su mercado para encontrar oportunidades atrayentes, y su entorno para identificar amenazas. Luego, analizar las fortalezas y debilidades propias, así como las acciones de *marketing* actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. El objetivo es lograr que las fortalezas se unifiquen con las oportunidades atrayentes del entorno, mientras se superan las debilidades y se minimizan las amenazas.

En los alrededores del siglo XIX, Costa Rica establece relaciones comerciales con Inglaterra en calidad de país inversor y gestor de exportación de materias primas, como el café, el oro y la plata. Este hecho fue el precursor del interés de los costarricenses por el aprendizaje de lenguas extranjeras. Los costarricenses entendieron que para realizar negocios necesitaban disfrutar de la ventaja competitiva que les proporciona el aprendizaje de la lengua y cultura de otros países. La definición efectuada de los conceptos teóricos favorece el desarrollo de los capítulos de este trabajo de investigación.

El siguiente capítulo ofrece la descripción de la empresa Instituto Interactivo de Idiomas, así como donde opera y su mezcla de mercadeo.

## **Capítulo 2 Descripción del Instituto Interactivo de Idiomas, su entorno de acción y su mezcla de mercadeo**

El presente capítulo tiene por objetivo describir la empresa Interactivo Instituto de Idiomas, así como el entorno donde opera y su mezcla de mercadeo. Dicha información es necesaria para permitir el desarrollo de las siguientes etapas del plan de *marketing*: el desarrollo de la investigación de mercado y la propuesta final de la mezcla de mercadeo. La descripción de la empresa propiciará una visión integral de la finalidad de la empresa en el mercado, su razón de ser, cómo realiza su función en la sociedad, dónde la efectúa, con cuáles medios físicos y personales, a quién dirige sus esfuerzos y cuáles actores orientan sus energías dentro del mercado para lograr los mismos objetivos (competencia). En otras palabras, se busca, de nuevo, ubicar a la empresa dentro de una realidad de la cual es parte.

## **2.1. Antecedentes de la empresa e historia**

Según el señor Ron Alfaro del Valle, socio director académico, y el señor Roberto Redondo, director administrativo, la empresa Interactivo Instituto de Idiomas fue fundada en 2002. Nace a partir de un trabajo de investigación que realizó la MAE Lía Teresa Vargas Carmona, en un curso de la Universidad de Costa Rica, de la Maestría en Administración de Cooperativas, llamado Formulación y evaluación de proyectos.

En el Fan Page de Facebook del Interactivo Instituto de Idiomas, la empresa menciona, en la pestaña biografía, lo siguiente:

*“El Interactivo nace a partir de la sugerencia de una estudiante del políglota Ronald Alfaro, nuestro director, quien le dice *que con un sistema así debería crearse una escuela en donde todos los Teachers usen el mismo sistema para así asegurar la calidad incorrupta del aprendizaje*”.*

Si bien el profesor del curso “Formulación y evaluación de proyectos” había asignado un tema determinado, la Máster Vargas solicitó la posibilidad de desarrollar la investigación a partir de un tema diferente.

El señor Ron Alfaro del Valle, profesional multilingüe, era entonces un profesor del curso libre de inglés conversacional que la Máster Vargas realizaba en la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

Menciona la señora Vargas que el señor Alfaro del Valle, como profesor, se distinguía por su dominio del idioma, su habilidad para generar motivación hacia el aprendizaje, sobre todo por el uso de un método particular, que él mismo había desarrollado, al cual denominaba “El método de los cuatro círculos”.

La Máster Vargas se sentía muy agradecida por los avances que generó en el dominio del idioma inglés para su vida profesional y personal durante las lecciones sostenidas con el señor Alfaro del Valle.

Por lo tanto, el innovador método de Los cuatro círculos y la audacia como profesional del señor Alfaro del Valle, ofrecía una buena idea y la oportunidad idónea para desarrollar un proyecto académico. Esta idea fue aceptada por el profesor del curso, en función de un estudio de factibilidad para un instituto de idioma.

La señora Vargas desarrolló el proyecto, obteniendo máxima calificación por el equipo evaluador de la maestría. Su proyecto reflejó muy buenos indicadores financieros y un mercado demandante para aprender idiomas, principalmente el inglés.

Por esa razón, menciona la señora Vargas, ella permitió que el amigo de su familia, el señor Roberto Redondo, bachiller en Administración de empresas, empresario e inversionista, tuviera conocimiento de su proyecto, que versaba sobre una oportunidad de mercado interesante, de la cual el señor Alfaro del Valle debía formar parte como creador del método de “Los cuatro círculos”, fortaleza trascendental del proyecto.

El señor Alfaro del Valle, director académico, y el señor Redondo, director administrativo, deciden iniciar el proyecto. En primera instancia patentan el método a nivel nacional y llaman a su empresa Interactivo Instituto de Idiomas.

Desde hace 14 años, menciona el señor Redondo, el Interactivo Instituto de Idiomas opera en el mercado, dando a conocer su servicio, respaldado por su método innovador y único en el país.

### **2.1.1. Elementos de la planeación estratégica**

Según el señor Redondo, la empresa Interactivo Instituto de Idiomas no cuenta con elementos de planeación estratégica específicos, ni con sitio web. Sin embargo, sí posee un Fan page en la red social Facebook, donde se muestra, desde el inicio de la empresa, su intención en el mercado.

#### **2.1.1.1. Misión**

La misión la describen de la siguiente manera:

*“El único Instituto en San José donde se GARANTIZA resultados inmediatos en su mejoría del Inglés que maneja. El método es totalmente innovador y garantiza que se aprende inglés en el muy corto plazo”.*

#### **2.1.1.2. Visión**

La misión la describen de la siguiente manera:

*“Lograr que los estudiantes de esta institución creen un país bilingüe, en el menor tiempo posible.”*

#### **2.1.1.3. Valores**

La empresa Interactivo Instituto de Idiomas no menciona sus valores como guía para su quehacer diario. A pesar de ello, los socios de la empresa, el señor Redondo y el señor Alfaro del Valle, indican que la cultura organizacional se cobija en el día a día, bajo los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Excelencia
- Compromiso

#### 2.1.1.4. Objetivos

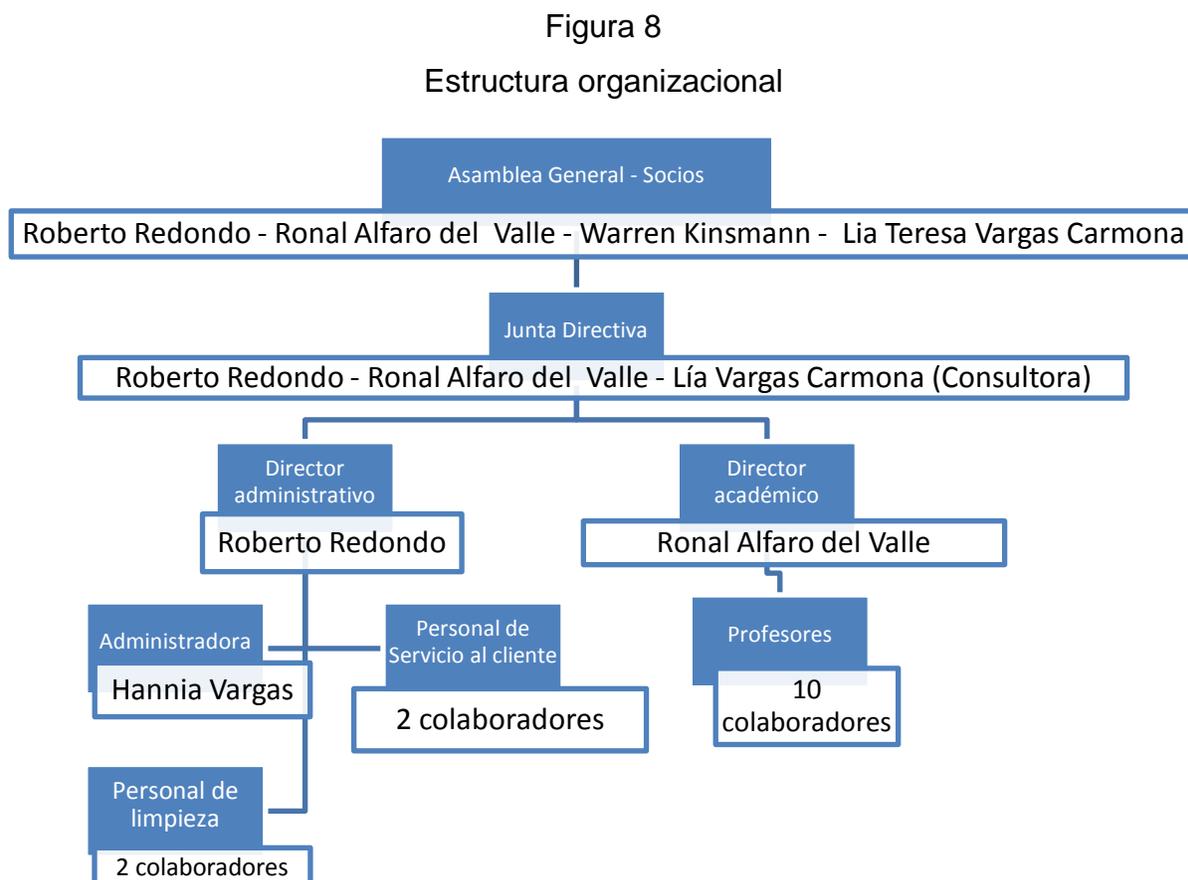
La empresa Interactivo de Idiomas pretende alcanzar los siguientes objetivos.

- Aumentar su participación en el mercado, generando matrículas reales.
- Lograr una comunicación de forma efectiva de su servicio para los segmentos de mercado meta, ubicados dentro de su zona de influencia.
- Generar utilidades atractivas para los socios del Interactivo.

#### 2.1.2. Tamaño de la empresa

Según el Departamento Pyme Costa Rica, del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, la empresa Interactivo de Idiomas pertenece a una categoría de **Pequeña empresa**, en función de la cantidad de empleados de que dispone, los ingresos en ventas anuales netas y el valor de los activos totales. Sin embargo, el Interactivo no ha gestionado la acreditación Pyme en el MEIC.

#### 2.1.3. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

#### **2.1.4. Know how**

Según el señor Redondo, el *Know how* del Interactivo está sustentado y parte de la presencia de los socios. Desde sus inicios, el estudio de factibilidad financiera lo realiza la MAE Lía Teresa Vargas Carmona.

Además, el *Know how* está sustentado por el conocimiento técnico y docente de señor Alfaro del Valle, quien ha desarrollado una carrera y experiencia de vida que respalda el dominio de 8 idiomas, al igual que su experiencia pedagógica como docente, para inducir el aprendizaje en las personas, al punto de haber desarrollado un método propio, único en el mercado.

El señor Warren Kinsmann complementa con sus años de experiencia en docencia y dominio de idiomas con la labor académica.

Lo anterior se completa con la presencia del señor Redondo, quien realiza un papel de analista del negocio, facilitando sus años de experiencia como empresario, gerente e inversionista. El conocimiento que se tiene del negocio está manejado, administrado, y se traslada entre los socios.

#### **2.1.5. Situación actual de la empresa**

##### **2.1.5.1. Mercado**

Según el director administrativo, Roberto Redondo, el mercado potencial del Interactivo son todas aquellas personas nacionales y extranjeras que necesiten adquirir el dominio de un idioma determinado para comunicarse en un mundo globalizado, tanto para fines personales como empresariales.

Menciona el señor Redondo, que existen en nuestro medio distintos oferentes del servicio de centro de idiomas. Desde universidades públicas y privadas, una entidad estatal como el Instituto Nacional de Aprendizaje, hasta centros de idiomas privados que se pueden considerar pequeñas empresas o microempresas. También, reconoce que personas individuales, sean extranjeros o nacionales, ofrecen servicios privados

en forma de charlas cotidianas o visitas a domicilio. El señor Redondo ubica al Interactivo dentro de las pequeñas empresas que operan de forma privada y legal.

El señor Redondo menciona que la necesidad de adquirir el dominio de un idioma determinado, es latente en personas de ambos sexos y con diversas edades, desde niños (escuelas), adolescentes (colegios), adultos jóvenes (universidades, mercado laboral), adultos mayores (como actividad óptima para un envejecimiento activo y sano de nuestra actividad cognitiva y de memoria, previniendo enfermedades como el Alzheimer).

El señor Redondo explica que el Interactivo dirige sus esfuerzos a todo el mercado, sin segmentarlo. No se considera un segmento de mercado preferido, salvo por el hecho de que la persona esté interesada en adquirir el dominio de un idioma. Reconoce que el profesional joven, el adulto joven, es un segmento de mercado que responde al Interactivo por sus necesidades laborales concretas, en la medida en que el Interactivo ofrece una solución con cierta facilidad.

Sin embargo, él menciona que los usuarios del Interactivo tienen una tendencia a comportarse de la siguiente manera.

Tabla 1

Segmentos de mercado	
Segmento	% matrícula
Niños - escolares	5%
Colegiales de Bachillerato aplazados	5%
Jóvenes profesionales / Ejecutivos	75%
Jóvenes universitarios	5%
Jóvenes que trabajan en call center	10%
Total Segmentos	100%

Fuente: elaboración propia

El señor Redondo menciona que los segmentos de mercado presentes en el Interactivo tienden a buscar la adquisición de un idioma de la siguiente forma:

Tabla 2

Idiomas demandados	
Segmento	% matrícula
Inglés	75%
Francés	5%
Portugués	5%
Español	5%
Total de idioma	100%

Fuente: elaboración propia

El señor Redondo aclara que existe una oferta para cliente individual y una oferta para cliente corporativo. En la matrícula del Interactivo, estos tipos de clientes se comportan de la manera que muestra la Tabla 3.

Tabla 3

Tipo de cliente	
Segmento	% matrícula
Cliente individual	90%
Cliente corporativo	10%

Fuente: elaboración propia

El señor Redondo señala que los factores del entorno hacen variar el comportamiento de aumento o disminución de la matrícula durante el año. Aclara que el momento más fuerte de aumento de matrícula ocurre en los primeros meses del año, entre enero y abril. El resto del año, el Interactivo no logra un porcentaje significativo en la matrícula, salvo clientes aislados, sin que se pueda establecer un comportamiento constante.

El señor Redondo y el señor Alfaro del Valle aluden a que existe una deserción de los usuarios matriculados, que puede deberse a cambios de su realidad personal, como pérdida de empleo, realización de un viaje al exterior, cambio de residencia. Esta es una situación que preocupa a los socios y afecta la salud financiera de la empresa, la rentabilidad y el atractivo del negocio como tal. Mencionan que no han realizado ningún estudio para obtener información que brinde respuestas a esto.

### 2.1.5.2. Servicio

El servicio que ofrece el Interactivo Instituto de Idiomas, dicen el señor Redondo y el señor Alfaro del Valle, consiste en cursos libres de inglés conversacional principalmente, en la medida en que es el idioma que demanda mayormente el mercado.

El método de “Los cuatro círculos” es el elemento que se potencia como la distinción de la empresa; más tarde se llega a convertir en el EASY ENGLISH BOOK, como sistema de precisión total, distintivo de la empresa.

Dichos cursos libres comprenden 7 niveles de aprendizaje. Están respaldados por el uso de un método propio, un sistema de precisión total, titulado EASY ENGLISH BOOK, desarrollado por el socio Ron Alfaro del Valle, a lo largo de sus años de experiencia como docente de idiomas. Dicho método busca que la persona que aprende inglés visualice su estructura más fácil de lo que es la del español.

Su experiencia como docente ha permitido al señor Alfaro del Valle, entender las dificultades de las personas costarricenses para aprender el inglés. Él menciona que los jóvenes vienen con problemas desde el momento cuando aprenden el inglés en la escuela y el colegio, debido a la construcción de ideas que les han inducido y a la forma de pensar la gramática y la fonética del sistema educativo.

Mediante la oferta de un método único en el mercado, que además es producción legítima de la empresa, el Interactivo Instituto de Idiomas complementa su solución al mercado, con un método patentado con derechos de autor y con cursos libres de inglés conversacional, tomando como partida su método innovador.

Sus cursos comprenden niveles de aprendizaje que van desde el principiante hasta el grado avanzado alto.

El Interactivo ofrece tutorías en francés, italiano y español. Dichas tutorías se realizan de forma individual, en las instalaciones del Instituto, en razón de 4 horas por

semana. El cliente tiene derecho a cancelar la clase y a reponerla en la fecha cuando le sea factible.

Actualmente, el Interactivo maneja un curso de portugués con una población que forma un grupo completo y que está logrando superar distintos niveles del idioma.

El Interactivo ofrece al mercado la preparación para la prueba de certificación TOFEL y TOIC, otorgada por el Centro Cultural Norteamericano.

El horario de atención es de lunes a jueves, de 8:00a.m. a 9:00p.m, y viernes y sábado, de 8:00a.m. a 3:00p.m. Según el señor Redondo, el cliente tiende a utilizar más el rango de horas de 5:00p.m. a 9:00p.m. de lunes a jueves, y los sábados de 8:00a.m. a 12:00m.

#### 2.1.5.3. **Competencia**

Según el director administrativo, el señor Roberto Redondo, y el director académico, el señor Ronald Alfaro del Valle, el Interactivo compite con otras pequeñas empresas homólogas, que brindan soluciones similares al mercado.

Entre ellas, se debe considerar como competencia, a los centros de idiomas privados que operan de forma homóloga en su zona de influencia.

Las empresas que definieron como su competencia son:

- Centro Cultural Norteamericano

En consulta en el sitio web, esta empresa posee cerca de 70 años de trayectoria en la enseñanza del inglés en Costa Rica. Tiene una sede ubicada en Barrio Dent.

Su misión es *“ser líderes en la enseñanza innovadora de idiomas y en la promoción de experiencias interculturales”*. Su visión es *“enriquecer la calidad de vida, ampliar horizontes y crear oportunidades mediante el intercambio cultural de los pueblos de Costa Rica y de los Estados Unidos”*.

Esta empresa ofrece programas de aprendizaje de inglés para todas las edades, opciones de estudio en EE.UU, certificaciones internacionales de dominio de idioma, asesoría profesional y servicios de traducción. Trabaja bajo cuatro ejes de acción: inglés, recursos, cultura y proyección social.

Esta empresa es la entidad de las manifestaciones de arte y tradiciones de la cultura de EE.UU. en nuestro país. Cuenta con la Galería Sophia Wanamaker y con el Teatro Eugene O´Neill.

Su proyección social se materializa con becas de estudio y exposición de actividades culturales de sus usuarios.

La matrícula se puede realizar de forma presencial o en línea, seleccionando los cursos y realizando el pago virtualmente a través del Classroom 2.0. En este portal web pueden tener contacto con el profesor y acceso a prácticas extras del material visto en clase.

Disponen de un programa orientado por segmentos diversos, como niños, adolescentes, adultos. Disponen de cursos preparatorios para certificaciones TOEIC, TOEFL, SAT. También poseen una oferta de inglés para empresas.

Cuentan con la biblioteca Mark Twain, en la que dicen tener el catálogo más amplio y variado del país, en material bilingüe.

Al estudiante que logra obtener el nivel más alto de los programas de inglés, le brindan una asesoría profesional con el fin de orientarle y empoderarle en su búsqueda de trabajo, potenciando sus habilidades y destrezas, y facilitando conexiones con posibles empleos.

- Intensa

En consulta en el sitio web, esta empresa menciona ser una institución especializada en la enseñanza de idiomas, mediante sus programas de inglés para nacionales y español para extranjeros.

Desde 1980, opera en el país ofreciendo programas intensivos. A partir de 2000, inicia con programas semiintensivos diseñados para personas con limitantes de tiempo.

Disponen de un programa orientado por segmentos diversos, como niños, adolescentes, adultos y adultos mayores (mayores de 60 años de edad).

Brindan capacitaciones empresariales, clases particulares por tutoría, club de conversación, programa de español para extranjeros y examen internacional MET.

Intensa cuenta con 4 sedes: Barrio Escalante, Escazú, Alajuela y Heredia.

Su misión es *“satisfacer la necesidad de nuestros estudiantes de comunicarse como bilingües funcionales, mediante la aplicación de una metodología innovadora y un trato personalizado, en un plazo y con un precio razonable”*.

Su visión es *“ser una institución de educación superior innovadora, a nivel nacional e internacional, líder en la oferta de programas de aprendizaje práctico e intensivos”*.

Alegan que se debe estudiar inglés en Intensa por disponer de un único programa con una práctica verdaderamente intensiva. Además, sostienen que gozan de una metodología conversacional de la mano con la gramática y la escritura para un aprendizaje integral del idioma. Disponen de clases dinámicas en grupos pequeños (12 estudiantes máximo).

Dicen ser el centro autorizado para aplicar los exámenes de certificación internacional del inglés Cambridge-Michigan Language Assessments.

- Berlitz

En consulta en el sitio web, esta empresa señala disponer de una red internacional y asegura que sus instructores poseen fluidez nativa. Ofrece la enseñanza en diversos idiomas, entre ellos: alemán, español, francés, inglés, italiano, portugués.

El Método Berlitz® garantiza clases dinámicas e interactivas para que el estudiante aprenda el nuevo idioma de una manera natural y con resultados rápidos.

Los centros Berlitz en Costa Rica se encuentran ubicados en San Pedro, Sabana, Santa Ana, San José.

Los cursos de Berlitz, en inglés y otros idiomas, están disponibles en las siguientes modalidades:

- ✓ Inmersión total: cursos intensivos, diseñados para aprender el idioma en 3 o 4 meses. Ideal para ejecutivos que necesitan ser reubicados.
- ✓ Instrucción privada o semiprivada: curso rápido y flexible para ejecutivos que desean aprovechar al máximo su tiempo y que desean aprender o perfeccionar el inglés.
- ✓ Instrucción grupal: programa efectivo y accesible, clases en grupos reducidos impartidos en cualquiera de nuestros centros
- ✓ Charter empresarial
- ✓ Cursos en línea Berlitz Cyber Teachers
- ✓ Cursos para niños y adolescentes, Berlitz Kids and Teens

- UNED

En consulta en el sitio web, la Universidad Estatal a Distancia, por medio de la Dirección de Extensión, crea el Centro de Idiomas. Se ofrecen cursos de primera calidad a precios accesibles, comprometiendo la acción de la universidad con la realidad social del país.

La institución ofrece cursos libres en idioma inglés, francés, italiano, portugués y mandarín.

Su misión es: *“El Centro de Idiomas de la UNED ofrece cursos de primera calidad a precios accesibles; comprometidos con la realidad social del país”.*

Su visión es: *“Liderar la enseñanza de idiomas brindando excelencia en los programas y servicios que se ofrecen, mediante la innovación, la evaluación permanente, la efectividad y la cobertura a nivel nacional”.*

Los objetivos del centro de idiomas son:

- ✓ Suministrar los conocimientos y las habilidades lingüísticas fundamentales de los diferentes idiomas para el desarrollo de la comunicación oral y escrita, combinando prácticas de lectura, escritura y conversación.
- ✓ Satisfacer las necesidades de capacitación de los diferentes sectores de la población que, por diversos motivos, como crecimiento profesional, aspiraciones educativas personales y mayor eficacia en el desarrollo de sus funciones, dependen de estos servicios.
- ✓ Construir y mantener una imagen de calidad y profesionalismo mediante la supervisión y entrenamiento de los profesionales que laboran en los diferentes programas y la evaluación permanente de los programas en oferta.

La oferta de cursos es cuatrimestral. Poseen una sede detrás del Mall San Pedro.

- Fundatec (TEC)

En consulta en el sitio web, la Escuela de Ciencias del Lenguaje del Instituto Tecnológico de Costa Rica, por medio de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, ofrece en el área de inglés, cursos para niños y para adultos, intensivos y regulares, así como diversos programas de capacitación en el área de lenguas extranjeras para empresas.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica ofrece al sector social y empresarial, cursos libres, talleres y seminarios, así como asesorías y capacitación a la medida, según las necesidades y la solicitud de las personas y las empresas.

La oferta de cursos libres es la siguiente:

- Inglés – cursos intensivos
- Inglés – cursos regulares
- Inglés para escolares
- Taller conversacional de inglés

El taller conversacional lo imparten de la siguiente manera:

- Sedes: Cartago, San Pedro, Desamparados, Heredia
- Modalidad 1: dos niveles modalidad intensiva, 48 horas bimestrales
- Modalidad 2: tres niveles modalidad regular, 32 horas bimestrales

El taller de inglés para niños lo imparten de la siguiente manera:

- Sedes: Cartago, Desamparados y Heredia
- Horario: sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.
- Duración: 12 niveles bimestrales

Los cursos regulares de inglés los imparten de la siguiente manera:

- Sedes: Cartago, San Pedro, Desamparados, Heredia
- Horario 1: sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.
- Horario 2: 2 días por semana de 7:00 p.m. a 9:00 p.m.
- Duración: 12 niveles bimestrales

Los cursos intensivos de inglés lo imparten de la siguiente manera:

- Sedes: Cartago, San Pedro, Desamparados, Heredia
- Frecuencia: 3 veces por semana
- Horario: De 6:00 p.m. a 10 p.m.
- Duración: 4 niveles bimestrales

Al consultar sobre la descripción del programa del curso intensivo de inglés, el sitio web menciona que *“Este es un curso de conversación inglesa, forma parte de una serie de 4 niveles bimestrales, los cuales integran el total del programa que se ofrece. Utilizará los estándares de medición del Marco Común Europeo como referencia. El mismo ha sido desarrollado con el propósito de atender las necesidades comunicativas del idioma inglés, donde las cuatro habilidades serán las competencias lingüísticas a implementar”*.

#### 2.1.5.4. **Distribución**

Aclara el señor Ron Alfaro del Valle, que la concepción de la plaza del Interactivo ocurrió como respuesta a una intuición de su parte sobre Barrio Escalante.

Es un barrio del cantón de Montes de Oca, menciona el señor Alfaro, céntrico; dispone de fácil acceso en distintos medios de transporte público y privado.

Además, el Barrio Escalante goza de mucha tranquilidad y permite la ejecución armoniosa de una actividad como la que desarrolla el Interactivo Instituto de Idiomas en la zona, a tal grado que otros centros de idiomas homólogos han instaurado sus actividades de servicio en la misma plaza.

El señor Alfaro del Valle reconoce que él es un buen conocedor de la zona. Considera que Barrio Escalante es uno de los barrios emblemáticos de San José. Además, que en buena medida disfruta mucho del ambiente que se vive en la medida que es su zona de habitación.

Por lo tanto, él reconoce que la elección de la plaza del Interactivo se debió a todos esos aspectos y a la conveniencia y manifestación de deseo por el vínculo con el lugar.

El señor Roberto Redondo aclara que el Interactivo asume dicha plaza con positivismo, pues representaba un punto céntrico para los josefinos residentes en el Este de San José. También, porque a los josefinos y residentes de la Gran Área Metropolitana se les facilita el acceso a la zona de San Pedro. Incluso, menciona el señor Redondo, Barrio Escalante se ubica contiguo al centro de San José, por lo que también los residentes de la zona Oeste de San José, pueden desplazarse sin problema.

Respecto de la distribución de su servicio, el Interactivo imparte cursos libres de inglés conversacional bajo un proceso de clases presenciales.

Sin embargo, el Interactivo ofrece a sus clientes corporativos la posibilidad de trasladarse a su oficina o empresa para impartir lecciones a grupos.

## **2.2. Mezcla de *marketing* del servicio de la empresa, 7 P's**

Los señores Redondo y Alfaro del Valle no se refirieron a una estrategia de mercadeo determinada que sigue la empresa como guía para el tratamiento en la solución que ofrecen al mercado. Mencionan que tampoco tienen una administración de información del cliente, salvo el ingreso del detalle del cliente en el *software* de contabilidad para generar el historial contable de cada cliente. Los señores directores prefirieron no dar acceso a información actual financiera contable del Interactivo. Sin embargo, mencionaron lo siguiente con base en las variables de mercadeo:

### **2.2.1. Producto**

El señor Alfaro del Valle aclara que el Interactivo Instituto de idiomas se enaltece por ofrecer al mercado un producto propio, único y patentado (protegido bajo la Ley de propiedad intelectual): su método de enseñanza de “Los cuatro círculos”.

Dicho método de enseñanza fue desarrollado por el señor Alfaro del Valle a lo largo de sus años de experiencia como docente de centros de idiomas privados y universitarios, entre ellos, sus años de experiencia y desarrollo como fundador del programa de inglés conversacional de la Universidad Estatal a Distancia-UNED, iniciado en 1998.

Este método de enseñanza se utiliza como la metodología de partida y base para aprender el inglés británico, como inducción preliminar para los niveles de inglés que ofrece el Interactivo. El uso de esta metodología se mantiene durante el proceso de aprendizaje, independientemente del nivel que se esté cursando, a través de clases periódicas gratuitas ofrecidas a los usuarios del Interactivo.

El método de “Los cuatro círculos” es una metodología que asegura un aprendizaje integral. Menciona el director académico del Interactivo, en una entrevista del 5 enero de 2009, en la revista matutina Buen día, que *“este método patentado es un sistema de precisión total, por medio del cual la persona puede acceder a las dos áreas conflictivas del inglés para una persona que hable español: la pronunciación por un lado y la estructuración espontánea por otro”*. Sostiene que una persona que pretenda estudiar el inglés, debe entender que va a aprender un idioma que es más simple en su estructura que el español.

La solución del Interactivo se materializa mediante la oferta de cursos libres de inglés conversacional, dividida en 7 niveles, desde principiante hasta el grado avanzado.

Además de cursos libres, el Interactivo ofrece tutorías en otros idiomas como el francés, el italiano, el portugués y el español.

*“El instituto con un exclusivo sistema patentado, el Sistema de Precisión Total en Inglés, que promete mejorar ostensiblemente, al muy corto plazo, el Inglés de una persona, no importa su nivel.*

*Garantizamos resultados inmediatos.*

*Nos especializamos en Fonética y Pronunciación aplicadas”,* tomado de la pestaña de biografía del fan page del Interactivo en Facebook

Según el director académico, para dichos cursos libres se utiliza el texto educativo “THE NEW HEADWAY ENGLISH COURSE” de OXFORD UNIVERSITY PRESS. Este texto se acompaña del EASY ENGLISH BOOK, su método patentado y de autoría propia, que versa sobre la forma exclusiva de aprender la gramática del inglés. El autor de este libro es el señor Alfaro del Valle, director académico del Interactivo.

El Interactivo, con este sistema de precisión total, llega a acoplarse con el estudiante desde la primera clase, haciendo una notoria diferencia en el entendimiento y el manejo del idioma.

El Interactivo, menciona el director académico, disfruta de su método de enseñanza propio, el cual se imparte bajo principios básicos de fonética, práctica y lectura oral, haciendo factible entender las diferencias entre los sonidos de la lengua inglesa, con un enfoque en sus efectos de comunicación y comprensión auditiva. Esto, por medio de la implementación de las 8 posiciones básicas y las pautas de vocales primarias y secundarias.

Cuando se ha adquirido la técnica, menciona el señor Alfaro, se pasa al *LINKING*, técnica exclusiva del Interactivo, que cambia totalmente su enfoque del inglés hablado.

Los grupos son de un máximo de 10 estudiantes. El Interactivo ofrece atención personalizada por hora, por parte de cada profesor.

El Taller conversacional utiliza entretenidos medios electrónicos, lecciones musicales. Durante el desarrollo de las lecciones se practica el arte del *LINKING* de forma divertida e interesante, mediante el uso de canciones populares con temas de discusión escogidos por los estudiantes.

El curso regular dura 7 cuatrimestres de 15 semanas cada uno, con un periodo de receso de una semana entre ellos.

Los cursos intensivos duran 7 bimestres, con un receso al final de cada bimestre, con un lapso de 7,5 semanas cada bimestre.

El Taller conversacional es un espacio de conversación práctica que posee un mínimo de permanencia, un tiempo de 1 cuatrimestre, 2 horas por semana.

### 2.2.2. Precio

El señor Redondo aclara que los cursos libres de inglés que ofrece el Interactivo Instituto de Idiomas tienen un costo mensual de ¢50000,00 para el cliente individual. Se debe cancelar una matrícula anual por un monto de ¢14000,00. Esto corresponde a los cursos libres regulares de inglés, a los cuales el cliente puede asistir 4 horas, 2 veces a la semana, en el horario establecido.

En el caso de los cursos libres intensivos de inglés, tienen una duración de 6 horas, 3 veces por semana, en el horario establecido; el costo es de ¢84000,00 por mes, con el mismo monto de matrícula anual de ¢14000,00.

El Interactivo ofrece una conveniente tarifa corporativa para un mínimo de 6 estudiantes por grupo. Dichos clientes corporativos, no pagan matrícula ni examen de ubicación. El valor que el Interactivo establece por su servicio al cliente corporativo no es estandarizado. Se realiza un análisis de las características del cliente corporativo que solicita el servicio para establecer el valor.

Este rubro no incluye los costos del material educativo, es decir, los libros de base.

El Interactivo ofrece una modalidad de curso libre de inglés conversacional, que enfoca el proceso de aprendizaje solamente en la destreza de conversación. Este curso se denomina "Taller conversacional" de 2 horas, el día sábado. Tiene un costo de ¢30000,00 por mes, de forma individual. Este curso también se ofrece en una modalidad de grupos de 5 a 15 personas, 4 horas, 2 veces por semana, en horario establecido, por un valor de ¢50000,00 por mes, con una matrícula anual de ¢14000,00.

El Interactivo también ofrece tutorías en francés, inglés y español, por un costo de ¢204 000,00 al mes, 4 horas, distribuidas en 2 veces por semana.

Un curso de preparatorio para el examen TOEFL y TOEIC es ofrecido mediante tutorías por un costo de ¢204 000,00 al mes, 4 horas, distribuidas en 2 veces por semana.



**Figura 10**

**Brochure digital del Interactivo**



Fuente: Documento completo original facilitado por el señor Roberto Redondo, director administrativo del Interactivo

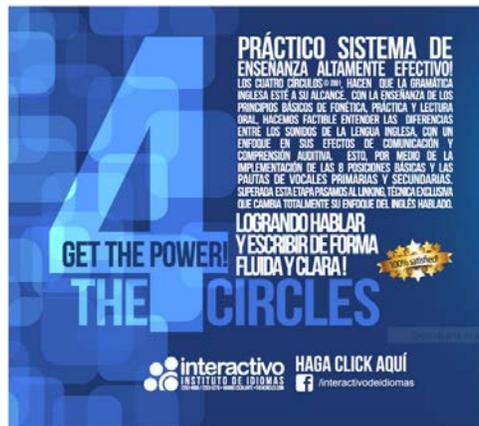
**Comunicación mediante la red social Facebook**

La red social Facebook es un medio digital por el cual dan a conocer las características de su servicio. Constituyeron dicha red como una organización educativa. Al mes de enero de 2016, esta página cuenta con 6507 fans. Tiene disponible la información de ubicación por medio de un sencillo clic sobre un mapa de Google Maps. Aparecen detallados el horario y los números de teléfono, el correo electrónico y la indicación de un sitio web.

Al dar clic sobre el sitio web (<http://www.institutointeractivo.com/>) aparece una ventana con la siguiente imagen:

Figura 11

Página que se abre al buscar el sitio web del Interactivo



Fuente: sitio web interactivo

Sin embargo, dicha ventana es solo una imagen. Representa una imagen agradable con información relevante sobre el Interactivo. Pero esta página web no ofrece interactividad. Simplemente permite dar clic encima y lo dirige a la pestaña de información del fan page en Facebook del Interactivo.

La imagen aclara información muy importante para comunicar al consumidor, menciona el señor Alfaro del valle.

### Comunicación mediante la red social Youtube

El señor Alfaro del Valle menciona que el Interactivo ha apostado a crear una cantidad elevada de videos comunicando las características del servicio que ofrece. Estos videos están realizados a modo de anuncios. Ofrecen tips para aprender inglés, detalle de la gramática y la fonética del inglés británico, pautas de video que han sido comunicadas en la revista matutina de Teletica canal 7 Buen Día. El video se puede visualizar en la siguiente dirección: <https://www.youtube.com/user/ronaldalfaro>.

## **Alianzas estratégicas con una televisora nacional, Canal 7, como patrocinador del certamen Miss Costa Rica: posicionamiento con figuras públicas**

El Interactivo Instituto de Idiomas ha establecido una alianza estratégica, menciona el señor Alfaro del Valle, con Televisora de Costa Rica, mediante pautas y entrevistas de periodista en la revista matutina Buen Día. A cambio, el Instituto capacita a las representantes ganadoras del certamen Miss Costa Rica, para la adquisición de un nivel de inglés óptimo para desenvolverse en este idioma en su estatus de patrocinador de este certamen. Poseen dos años de patrocinio, y dos candidatas ganadoras que han inducido para el certamen Miss Universo.

Figura 12

Promoción con figuras públicas



Fuente: pestaña de fotos, fan page en red social Facebook del Interactivo Instituto de Idiomas

### **Pautas en televisión a través de la revista matutina Buen Día**

Menciona el señor Alfaro del Valle, que el medio de difusión que produce mayor efecto es cuando su persona sale en Televisora de Costa Rica, Teletica Canal 7, siendo entrevistado por periodistas del programa Buen Día, sobre los detalles de una buena adquisición y dominio del idioma inglés.

Un ejemplo de pauta que realizó el Interactivo en la revista matutina Buen Día de Teletica Canal 7, fue el 30 de junio de 2009. Se aprecia en el *link* <https://www.youtube.com/watch?v=WQ9nPFFqa08>.

El 7 de julio de 2014, la empresa Interactivo de idiomas realizó una nueva pauta en televisión a través de un anuncio en espacio fuera de aire, en la revista matutina Buen Día. Dicho anuncio educa de una forma cómica, por medio de una estrategia de humor, acerca de la importancia de la pronunciación en tres distintas palabras del inglés. De acuerdo con el desempeño de dicha pronunciación, la persona puede estar diciendo algo que no está deseando decir. Es el anuncio de mayor calidad hasta el momento, del Interactivo.

Dicha pauta se puede apreciar en <https://www.youtube.com/watch?v=GDCII6CjCWY>.

### **Asistencia a ferias comerciales**

El señor Alfaro del Valle aclara que el Interactivo ha recurrido, como estrategia de promoción, a participar en ferias comerciales para acercar su servicio al mercado: “Una feria comercial en la que participó el Interactivo en julio 2015 fue la Feria Industrial de 60 aniversario del COVAO” (Figura 6).

Figura 13

*Stand* del Interactivo en feria comercial



Fuente: pestaña de fotos, fan page en red social Facebook del Interactivo Instituto de Idiomas

Algunas versiones del logo de Interactivo Instituto de Idiomas presenta su eslogan, el cual versa, de acuerdo con aclaración del señor Alfaro del Valle, sobre el hecho de

lograr su meta y romper los límites del cliente de una forma más sencilla, mediante la adquisición del idioma por medio del método de “Los cuatro círculos”.

Figura 14  
Logo del Interactivo



Fuente: pestaña de fotos, fan page en red social Facebook del Interactivo Instituto de Idiomas

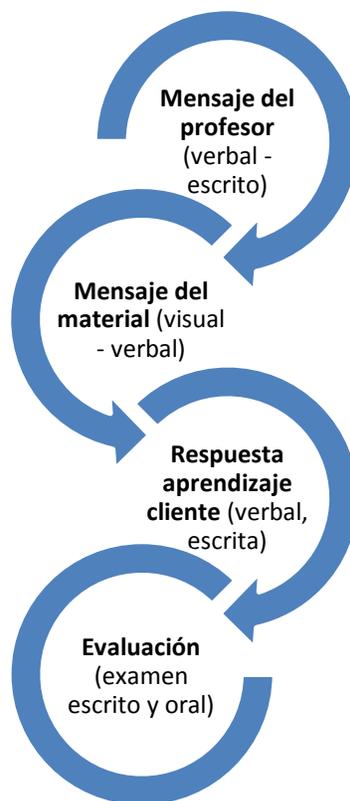
### 2.2.5. Proceso

El director académico, el señor Alfaro del Valle, aclara que el servicio del Interactivo Instituto de Idiomas se desarrolla mediante la técnica presencial de aprendizaje de idiomas. El reconoce que el cliente es coproductor del servicio en la medida que es necesaria su acción en la meta de un buen aprendizaje del idioma para obtener el título al final del curso.

En otras palabras, el aprendizaje de idioma que materializa el cliente con la experiencia del servicio, ocurre a través de cursos libres presenciales. Cuando el director académico describe el servicio refleja este flujo de proceso:

Figura 15

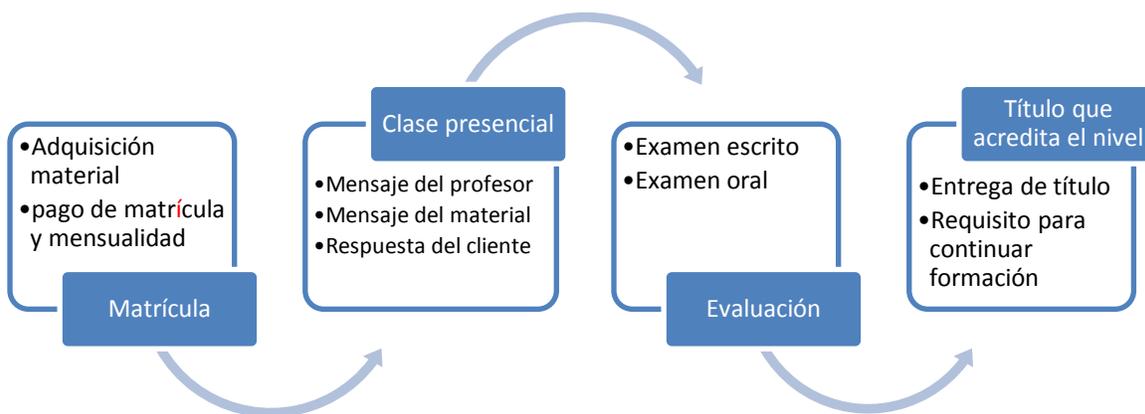
Flujo clase presencial



Fuente: elaboración propia

El director académico describe las etapas del flujo del servicio del Interactivo, desde que el cliente inicia hasta que obtiene el título, así:

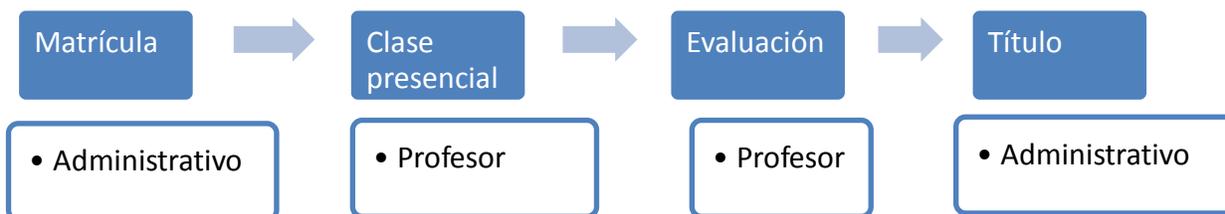
Figura 16  
Flujo general del servicio



Fuente: elaboración propia

Según el director académico, el personal de contacto en cada etapa es el siguiente:

Figura 17  
Personas de contacto con el cliente



Fuente: elaboración propia

El señor Redondo, director administrativo, entre otras consultas, aclara que el Interactivo tiene una capacidad para albergar aproximadamente a 100 personas por hora en sus instalaciones, con la ventaja de que dispone de aulas para 12, 8 o 5 clientes.

El uso de las instalaciones depende de la cantidad de matrícula y los horarios que utilicen los clientes.

#### 2.2.6. Entorno físico

El señor Redondo explica que el Interactivo ofrece un espacio interno de estacionamiento para los vehículos de los clientes.

Dentro de sus aulas, el Interactivo cuenta con mesas y sillas de alto tránsito para uso elevado. También cuenta con pizarras acrílicas y en algunas aulas disponen de *video beam* para generar actividades con el uso de estas herramientas.

El Interactivo cuenta con una oficina para el director académico y otra para el director administrativo. También tiene una zona de recepción para los clientes, donde atienden el administrador y la recepcionista.

El Interactivo cuenta con una sala grande donde están disponibles mesas y sillas para el uso de los clientes, a manera de estudio o para tomar un refrigerio. En este espacio, el Interactivo tiene, para el usuario, la venta de *snacks* y bebidas.

Dentro de este mismo espacio, el Interactivo tiene a disposición del personal docente una serie de materiales educativos, ejercicios y actividades para utilizar en el desarrollo de las clases lectivas que les correspondan.

El Interactivo cuenta con servicios sanitarios en sus instalaciones.

Los colores que se perciben en el entorno de la infraestructura van de la mano con los del Interactivo, es decir, blancos y azules.

En la parte externa del local, en el pasante se encuentran los mismos tonos internos, con pantas y árboles, un rótulo y un *banner* del Interactivo.

Figura 18  
Frente del local de instalaciones



Fuente: pestaña de fotos, fan page en red social Facebook del Interactivo Instituto de Idiomas

### 2.2.7. Personal

El señor Alfaro del Valle aclara que el Interactivo Instituto de Idiomas cuenta con profesores nacionales, con profesionales de calidad en la enseñanza del inglés, con alta capacidad y vocación.

Por otro lado, el Interactivo cuenta con extranjeros de lengua nativa del idioma, con calidad y experiencia en la enseñanza.

Ambos grupos de profesionales son previamente inducidos en la comprensión del método de “Los 4 círculos”.

El personal administrativo, menciona el señor Redondo, cuenta con habilidad en la comunicación y empatía correctas para un buen servicio al cliente. Ellos aportan confianza en su atención continua.

En el Interactivo, menciona el señor Redondo, no se dispone de un uniforme o camisa empresarial para que los clientes puedan reconocer o diferenciar al personal docente y al administrativo, de los usuarios del servicio.

Según el director académico, el personal de enseñanza o profesores es contratado por criterios de experiencia, destrezas en la enseñanza de idiomas y nivel de idioma. La persona encargada de la evaluación es él.

El director administrativo, el señor Redondo, menciona que es necesario evaluar la aspiración salarial de cada candidato, tanto a nivel administrativo como académico, ya que esto puede afectar las finanzas de la empresa. Al evaluar al personal administrativo, busca que el candidato posea las condiciones para desempeñar las tareas del puesto.

Este capítulo II ofrece la descripción de la empresa Instituto Interactivo de Idiomas, así como del entorno donde opera y su mezcla de mercadeo.

Este capítulo brinda la información necesaria para definir la estrategia por seguir en la investigación de mercado, la que será elaborada en el siguiente capítulo, el cual analizará la mezcla de mercadeo del Interactivo Instituto de Idiomas, mediante una investigación de mercado, de la competencia y del cliente, con el fin de determinar, con sus resultados, la mezcla de mercadeo apropiada para este servicio.

**Capítulo 3    Análisis de la mezcla de mercadeo del  
Instituto Interactivo de Idiomas, mediante una investigación  
de mercado y presentación de resultados**

Este capítulo presenta la investigación de mercado que tuvo por objetivo el análisis de la situación actual de la empresa Interactivo Instituto de Idiomas. Se buscó establecer los fundamentos necesarios para proponer una estrategia de mercadeo que contribuya en la mejora de la calidad del servicio que el Interactivo ofrece en el mercado.

### **3.1. Justificación general de la investigación de mercado**

La investigación se realizó a partir de la necesidad de evaluar el servicio que el Interactivo brinda en el mercado. Se consideró oportuno efectuar un diagnóstico actual del servicio, que generara datos sobre la percepción de los clientes actuales (usuarios), los clientes antiguos (exalumnos desertores) y los clientes potenciales (colegiales, adultos jóvenes, adultos mayores), para dilucidar los motivos de salida de los usuarios, las necesidades, motivaciones y actitudes de quienes desean aprender un idioma, el perfil del cliente actual y potencial y el nivel de satisfacción del servicio entregado por el Interactivo. Se pensó pertinente profundizar en un análisis de la mezcla de mercadeo del Interactivo, para comprender la respuesta del cliente actual en la solución ofrecida y entregada por el Instituto. Dicho diagnóstico brindó información pertinente para determinar una mezcla de mercadeo apropiada para el servicio del Interactivo.

### **3.2. Población de interés**

La población en estudio está compuesta por los usuarios del Interactivo Instituto de Idiomas y aquellas personas que desean emprender o hayan emprendido el estudio hacia el dominio de un idioma, a través del servicio que centros de idiomas ofrecen en la zona de influencia, con edades entre 17 y 60 años, pertenecientes a la clase media y media alta, y residentes en la zona de la Gran Área Metropolitana.

### **3.3. Objetivo general de la investigación**

Generar información de diagnóstico sobre la situación actual del servicio, la percepción de los clientes actuales (usuarios), los clientes antiguos (exalumnos desertores) y los clientes potenciales (colegiales, adultos jóvenes, adultos mayores), mediante una investigación mixta que contemple el uso del grupo focal y la entrevista semiestructurada como técnicas cualitativas, y el uso de la encuesta como técnica cuantitativa, para determinar con sus resultados, la mezcla de mercadeo apropiada para el servicio.

### **3.4. Objetivos específicos de la investigación**

1. Identificar las razones que causan que el usuario salga o deserte.
2. Reconocer los atributos del servicio deseados por el mercado.
3. Precisar las modificaciones que debe tener el servicio en la mezcla de mercadeo para obtener una mejor respuesta en el mercado.
4. Distinguir los medios de comunicación que el mercado considera adecuados para dar a conocer el servicio.
5. Compilar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes del Interactivo.

### **3.5. Metodología de investigación**

Para cumplir con los objetivos planteados, se realizó una investigación de enfoque mixto o métodos mixtos. Mencionan Hernández *et al.* (2014) sobre los enfoques mixtos, que *“el proceso de investigación y las estrategias utilizadas se adaptan a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema... Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”* (pág. 534). Los métodos mixtos, son multimetódicos, es decir, implican la utilización de varios métodos, en oposición a los métodos cuantitativo o cualitativo que utilizan un solo método (Ídem, 2014).

El diseño de la investigación mixta fue exploratorio secuencial de modalidad derivativa, que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. En la modalidad derivativa, la recolección y el análisis de datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. Aclaran Hernández *et al.* (2014), que en la modalidad derivativa *“la mezcla ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de datos cuantitativos. El foco esencial del diseño es efectuar una exploración inicial del planteamiento”*.

El enfoque de mayor peso en la investigación mixta realizada fue el cualitativo. Johnson *et al.* (2006), citados por Hernández *et al.* (2014), señalan que *“en un sentido amplio visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso”* (pág. 534).

Como propósito central de integración de los datos cuantitativos y cualitativos, se consideró pertinente la pretensión de “complementación” para el problema planteado. Como mencionan Hernández *et al.* (2014), una de las funciones o pretensiones que justifica el uso de los métodos mixtos en el planteamiento de un problema es la *“complementación”, la cual busca “obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento si se emplean ambos métodos, así como un mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro”*. (pág. 538).

Para esta investigación mixta, se ejecutaron dos fases de trabajo de campo, cada una con una metodología de investigación apropiada: una primera etapa cualitativa y una segunda etapa cuantitativa. Enfatizan Hernández *et al.* (2014) que *“es importante recordar que aquellos problemas que necesitan establecer tendencias, se acomodan mejor a un diseño cuantitativo y los que requieren ser explorados para obtener un entendimiento profundo, empatan más con un diseño cualitativo. Cuando el problema o fenómeno es complejo, los métodos mixtos pueden ser la respuesta... En resumen, las decisiones metodológicas dependen del planteamiento del problema y las circunstancias que lo rodean”* (pág. 536).

La primera fase de trabajo de campo realizada implicó el uso de la técnica de grupo focal para los sujetos de investigación, definidos como los clientes actuales del servicio (usuarios del Interactivo) y los clientes potenciales del servicio (colegiales, adultos jóvenes, adultos mayores). Esta fase implicó también el uso de la técnica de la entrevista semiestructurada para los sujetos de investigación definidos como clientes antiguos (exalumnos desertores).

La segunda fase de trabajo de campo realizada implicó el uso de la técnica cuantitativa de encuesta para los sujetos de investigación definidos como los clientes actuales del servicio (usuarios del Interactivo). Como instrumento de recopilación de datos, se utilizó un cuestionario autoaplicado, con preguntas cerradas de opción única y múltiple, administrado por un entrevistador de forma presencial con los sujetos de investigación. Dicho cuestionario se aplicó a un estrato (muestra) de la población de usuarios del Interactivo.

### **3.5.1. I Fase. Estudio de la percepción de los clientes actuales, potenciales y antiguos, a través de grupo focal y una entrevista semiestructurada**

#### **Método de investigación**

El enfoque seleccionado fue el cualitativo.

#### **Selección de informantes - muestra**

La selección de las muestras se realizó con base en criterios de conveniencia y no de probabilidad estadística. Mencionan Hernández *et al.* (2014), que “en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Por lo tanto se pretende calidad en la muestra más que cantidad (pág. 542)”.

La estrategia de selección de los informantes para la fase cualitativa de la investigación tuvo los siguientes grupos meta, con los que se recopiló información de aproximadamente 40 personas en los siguientes cuatro estratos:

### **Clientes actuales**

Los informantes claves fueron usuarios del Interactivo durante el primer trimestre de 2016. La muestra seleccionada fue de 9 personas. Los criterios de conveniencia fueron: 18 - 50 años de edad, residentes de la GAM, de una clase social media. Como factor psicográfico, se consideró su calidad de usuario activo del Interactivo.

### **Clientes potenciales**

#### **Personas estudiantes de secundaria (colegiales)**

Los informantes claves fueron estudiantes de secundaria de 5° año, procedentes del Liceo Laboratorio Emma Gamboa, de la Universidad de Costa Rica, ubicado en la zona de Los Colegios, San Vicente de Moravia. La muestra seleccionada fue de 15 personas. Los criterios de conveniencia fueron personas de edades entre 16 – 17 años de edad, procedentes de 5° año de secundaria, residentes de la GAM, de una clase social media. Como factor psicográfico se consideró su condición como aspirantes para aplicar la prueba de bachillerato en inglés, entre otras materias.

#### **Personas adultas jóvenes**

Los informantes claves fueron adultos jóvenes, con estudios secundarios completos, eventuales o actuales estudiantes de universidades públicas o privadas de la zona de influencia, residentes de los distritos cercanos al Interactivo, es decir, de la zona de influencia, entre ellos: San Pedro Montes de Oca, Guadalupe de Goicoechea, San Vicente de Moravia, San Juan de Tibás, San Francisco de Dos Ríos. La muestra seleccionada de adultos jóvenes fue de 6 personas. Los criterios de conveniencia fueron: personas de edades entre 18 - 36 años de edad, residentes de la GAM, de una clase social media. Como factor psicográfico, se consideró personas que hayan estudiado inglés anteriormente y con interés de retomar el estudio.

## **Personas adultas mayores**

Los informantes claves fueron: adultos mayores de centros de atención ubicados cerca del Interactivo, es decir, de la zona de influencia; personas participantes del Programa Integral para la Persona Adulta Mayor-PIAM, de la UCR sede Rodrigo Facio; de la ONG Asociación Gerontológica Costarricense-AGECO, oficinas en Barrio Escalante, y Asociaciones de Pensionados de la UNED que llevan cursos en el Centro Universitario de San José de la UNED, en Barrio Escalante. Los participantes seleccionados adultos mayores fueron 9 personas. Los criterios de selección fueron: edades entre 60 - 80 años, residentes de la GAM, de clase social media y media alta. Como factor psicográfico, se consideró a personas con interés en estudiar inglés como actividad distractora, factor de ejercicio y salud mental.

## **Clientes antiguos**

### **Personas exalumnas (desertoras)**

Los informantes claves fueron exalumnos (desertores) del Interactivo del primer trimestre de 2016, hacia años atrás. La muestra seleccionada de exalumnos fue de 2 personas, Los criterios de conveniencia fueron personas de edades entre 18 - 50 años, residentes de la GAM, de clase social media. Como factor psicográfico, se consideró su calidad de desertor del Interactivo.

## **Recolección de la información**

La técnica utilizada para recolectar la información en la fase cualitativa fue el grupo focal, sesiones en profundidad o grupo de enfoque. Mencionan Hernández *et al.* (2014), que en el grupo de enfoque “*existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción*” (pág. 408). El grupo de enfoque es considerado una especie de entrevista grupal, que consiste en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), donde los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas, en un ambiente relajado e informal. Su objetivo es generar y analizar la interacción entre los participantes y entender cómo se construyen grupalmente significados (Ídem, pág. 409). La unidad de análisis es el grupo. Se reúne a un grupo de personas para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias,

categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación (Ídem, 2014).

Se realizó una guía de preguntas para cada estrato, conteniendo alrededor de 5 interrogantes, formuladas a partir de objetivos específicos (Apéndice # 1), en búsqueda de respuestas abiertas que facilitaron la intervención de los participantes, con las siguientes intenciones:

- **Clientes actuales (usuarios del Interactivo):** conocer la percepción de la calidad del servicio recibido, así como una identificación de los atributos deseados pero no entregados del servicio.
- **Clientes potenciales (colegiales, adultos jóvenes, adultos mayores):** indagar las características (atributos) esperadas del servicio de enseñanza de idiomas.
- **Clientes antiguos (desertores):** identificar las razones de salida o deserción de los antiguos usuarios del servicio.

Cada sesión de grupo focal tuvo una duración aproximada de una hora y media, por grupo.

La recolección de datos se realizó por medio de grabación de video a través de una cámara, grabación de audio a través de celulares inteligentes, y la toma de notas relevantes, con una persona anotadora.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron el 1 de febrero de 2016: una de forma presencial en una cafetería y la otra, por vía telefónica.

El grupo focal del estrato de colegiales se realizó en las instalaciones del Liceo Laboratorio Emma Gamboa, de la Universidad de Costa Rica, ubicadas en Los Colegios de San Vicente de Moravia, de 10:00a.m. a 12:00m.d., el viernes 5 de febrero de 2016.

Los grupos focales se realizaron en las instalaciones del Interactivo Instituto de Idiomas, ubicadas en Barrio Escalante, en San Pedro de Montes de Oca, el sábado 6 de febrero de 2016. El estrato de adulto joven, de 7:00a.m. a 9:00p.m.; el estrato de usuario del Interactivo, de 10:00a.m. a 12m.d.; el estrato de adulto mayor, de 2:00p.m. a 4:00p.m.

### **3.5.2. II Fase. Estudio de la percepción de los usuarios del servicio, a través de una encuesta**

#### ***Método de investigación***

El método de investigación fue cuantitativo.

#### ***Población de interés en el estudio***

El universo de estudio son los usuarios del Interactivo, que son aproximadamente 90 en el primer semestre de 2016.

#### ***Selección de la muestra***

La selección de la muestra se generó a través de la aplicación de la encuesta a un estrato de los usuarios del Interactivo, con un margen de error del 5% y un intervalo de confianza del 95%, aplicada a un total de 80 usuarios del servicio. Los criterios de selección fueron: personas de edades entre 15 - 70 años, residentes de la GAM, de clase media. Como factor psicográfico se consideró ser usuario activo del Interactivo.

#### ***Recolección de la información***

La información se recolectó por medio de un cuestionario autoaplicado con preguntas cerradas de opción única y múltiple, que tuvo la intención de identificar atributos deseados pero no entregados en el servicio, así como evaluar el nivel de satisfacción, el medio de realimentación y las variables del mercadeo de servicios presentes en el Interactivo.

### **3.6. Diseño del instrumento y prueba piloto**

El diseño del instrumento de cuestionario se realizó definiendo variables, objetivos específicos de abordaje y preguntas cerradas de selección única y múltiple, como solución para la lograr los datos de análisis esperados.

El cuestionario contuvo 14 preguntas cerradas, de selección única o múltiple. Fue sometido a una prueba piloto para verificar la clara comprensión de las preguntas, con el fin de evitar confusiones y eventuales sesgos en la aplicación.

Esta prueba piloto se realizó con tres usuarios del Interactivo, en horas de la noche, cerca de las 8:00p.m., el lunes 8 de febrero de 2016. El cuestionario se aplicó en los horarios de mayor asistencia por parte de los usuarios del Interactivo, desde el martes 9 hasta el sábado 13 de febrero de 2016.

El detalle del cuestionario se puede ver en el Apéndice 2.

### 3.7. Presentación y análisis de los resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos con la investigación realizada.

#### 3.7.1. Características de las personas entrevistadas (perfil)

##### Fase I Investigación cualitativa

Se presenta el perfil de los informantes claves entrevistados durante la investigación realizada. Si bien estos datos constituyen un indicio del perfil general de los distintos sujetos de investigación, no representan de una forma estadística a la población investigada.

##### Clientes actuales

Las características sociodemográficas de los informantes claves del grupo focal realizado a los usuarios del Interactivo fueron:

**Tabla 4**  
**Características sociodemográficas de usuarios del Interactivo**

Participante	Sexo	Edad	Residencia	Profesión	Escolaridad
1	M	27	Cartago	Ingeniero	Universidad incompleta
2	F	28	Heredia	Docente	Universidad completa
3	F	40	Cartago	Docente	Universidad completa
4	F	25	Tres Ríos	Estudiante	Secundaria completa
5	F	35	Goicoechea	Contadora	Universitaria incompleta
6	F	51	Moravia	Administradora	Técnico completo
7	F	25	Cartago	Estudiante	Universidad incompleta
8	M	19	San José	Estudiante	Secundaria completa
9	F	20	San José	Estudiante	Secundaria completa

Fuente: elaboración propia

## Clientes potenciales

### Personas estudiantes de secundaria (colegiales)

Las características sociodemográficas de los informantes claves del grupo focal realizado a los estudiantes (colegiales) del Liceo Laboratorio Emma Gamboa, de la Universidad de Costa Rica, fueron:

**Tabla 5**  
**Características sociodemográficas de estudiantes de secundaria**

Participante	Sexo	Edad	Residencia	Profesión	Escolaridad
1	F	16	Goicoechea	Estudiante	Secundaria incompleta
2	M	17	Goicoechea	Estudiante	Secundaria incompleta
3	M	17	Heredia	Estudiante	Secundaria incompleta
4	F	16	Goicoechea	Estudiante	Secundaria incompleta
5	M	16	Moravia	Estudiante	Secundaria incompleta
6	F	17	Coronado	Estudiante	Secundaria incompleta
7	F	17	Moravia	Estudiante	Secundaria incompleta
8	M	17	Tibás	Estudiante	Secundaria incompleta
9	M	16	Tibás	Estudiante	Secundaria incompleta
10	M	17	Goicoechea	Estudiante	Secundaria incompleta
11	M	16	Coronado	Estudiante	Secundaria incompleta
12	F	17	Moravia	Estudiante	Secundaria incompleta
13	F	17	Desamparados	Estudiante	Secundaria incompleta
14	F	17	Desamparados	Estudiante	Secundaria incompleta
15	F	16	Goicoechea	Estudiante	Secundaria incompleta

Fuente: elaboración propia

### Personas adultas jóvenes

Las características sociodemográficas de los informantes claves del grupo focal realizado a los adultos jóvenes, fueron:

**Tabla 6**  
**Características sociodemográficas de adultos jóvenes**

Participante	Sexo	Edad	Residencia	Profesión	Escolaridad
1	F	23	Goicoechea	Estudiante	Técnico medio
2	M	30	San Francisco	Geógrafo	Bachillerato universitario
3	F	32	Tibás	Financiera	Licenciatura
4	M	18	Coronado	Estudiante	Universitaria incompleta
5	M	32	Moravia	Psicólogo	Maestría
6	F	36	Moravia	Docente	Licenciatura

Fuente: elaboración propia

### Personas adultas mayores

Las características sociodemográficas de los informantes claves del grupo focal realizado a los adultos mayores, fueron:

**Tabla 7**  
**Características sociodemográficas de adultos mayores**

Participante	Sexo	Edad	Residencia	Profesión	Escolaridad
1	M	74	Manzanillo, Alajuela	Historiador	Licenciatura
2	F	67	San José	Educadora	Licenciatura
3	F	60	Montes de Oca	Educadora	Maestría
4	F	60	Tres Ríos, Cartago	Historiador	Maestría
5	M	61	Tres Ríos, Cartago	Historiador	Licenciatura
6	F	60	Los Colegios, Moravia	Educadora	Licenciatura
7	F	63	Goicoechea	Periodista	Bachillerato
8	F	66	Sto. Domingo, Heredia	Administradora	Maestría
9	F	63	Goicoechea	Psicóloga	Licenciatura

Fuente: elaboración propia

## Clientes antiguos

Las características sociodemográficas de los informantes claves de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los desertores del Interactivo, fueron:

**Tabla 8**  
**Características sociodemográficas de desertores**

Participante	Sexo	Edad	Residencia	Profesión	Escolaridad
1	F	60	Sabanilla, Montes de Oca	Abogada	Licenciatura
2	M	32	Los Colegios, Moravia	Psicólogo	Maestría

Fuente: elaboración propia

## Fase II Investigación cuantitativa

### Clientes actuales

Las características sociodemográficas de la muestra (estrato) de usuarios del Interactivo a los que se aplicó la encuesta, fueron:

### Sexo

El sexo femenino fue superior, con un 56% (45 personas) sobre un 44% del sexo masculino (35 personas).

## Edad

La muestra reflejó participantes con edades entre 15 y 69 años. Las edades con mayor cantidad de participantes de la muestra fueron: 18 años (6%), 25 años (9%), 28 años (6%), 29 años (5%), 30 años (6%), 34 años (5%), 37 años (5%) y 40 años (5%). Un 1% de la muestra (1 persona) no respondió a la pregunta.

**Tabla 9**  
**Rangos de edad y sus respectivos porcentajes de la muestra**

Rango de edad	Cantidad de personas	Porcentaje
<b>15 – 25 años</b>	31	39%
<b>26 – 35 años</b>	31	39%
<b>36 – 45 años</b>	14	18%
<b>46 – 69 años</b>	3	4%

Fuente: elaboración propia

## Residencia

La muestra reflejó participantes residentes de provincias como: Alajuela, Cartago, Heredia y San José. Las zonas con mayores participantes de la muestra fueron: Cartago (15%), Desamparados (8%), Guadalupe (8%), Heredia (9%), Montes de Oca (5%), San José (18%) y Tibás (5%). Un 4% (3 personas) de la muestra no respondió a la pregunta.

**Tabla 10**  
**Zonas de residencia de participantes de la muestra**

RESIDENCIA	CANTIDADES	PORCENTAJES
ALAJUELA	1	1%
ALAJUELITA	2	3%
ATENAS	1	1%
CARTAGO	12	15%
CORONADO	1	1%
CURRIDABAT	1	1%
DESAMPARADOS	6	8%
GUADALUPE	6	8%
GUÁPILES	1	1%
HEREDIA	7	9%
LABRADOR, SAN MATEO	1	1%
MONTES DE OCA	4	5%
MORAVIA	2	3%
NS/NR	3	4%
SABANILLA	2	3%
SAN CARLOS	1	1%
SAN FRANCISCO DE DOS RÍOS	1	1%
SAN FRANCISCO DE HEREDIA	1	1%
SAN JOSÉ	14	18%
SAN SEBASTIÁN	2	3%
SANTA ANA	2	3%
TIBÁS	4	5%
TRES RÍOS	1	1%
TURRIALBA	2	3%
ZAPOTE	2	3%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

## Profesión

La muestra reflejó participantes con profesiones diversas. Las profesiones con mayor porcentaje fueron: administración con un 15% (12 personas) y estudiantes con un 24% (19 personas). Un 9% (7 personas) de la muestra no respondió a la pregunta.

**Tabla 11**  
**Profesiones de participantes de la muestra**

<b>PROFESIÓN</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
ABOGADA	3	4%
ADMINISTRACIÓN	12	15%
ANALISTA INFORMACIÓN	1	1%
ARQUITECTA	1	1%
ARTES GRÁFICAS	1	1%
AUX. CONTABILIDAD	1	1%
<i>BILLING COORDINATOR</i>	1	1%
COMERCIANTE	1	1%
CONSULTOR	2	3%
CONTABILIDAD Y FINANZAS	2	3%
DEPENDIENTE	1	1%
DISEÑADORA	1	1%
DISEÑADORA PUBLICITARIA	1	1%
DOCENTE	2	3%
DOCENTE Y ABOGADA	1	1%
ELECTRÓNICA	1	1%
ESTUDIANTE	19	24%
FARMACÉUTICA	1	1%
FINANCIERO	1	1%
FISIOTERAPEUTA	1	1%
FOTÓGRAFA	1	1%
INFORMÁTICO	2	3%
ING. COMPUTACIÓN	1	1%
ING. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL	1	1%
ING. SISTEMAS	1	1%
INGENIERO	2	3%
INGENIERO INDUSTRIAL	1	1%
INGENIERO SISTEMAS	1	1%
JUBILADA	1	1%
MÉDICO	1	1%
NS/NR	7	9%
NUTRICIONISTA	1	1%
OBSTETRA	1	1%
PLANIFICACIÓN ECONÓMICA	1	1%
SERVICIO AL CLIENTE	1	1%
SOPORTE TÉCNICO	1	1%
TÉCNICO ELECTRÓNICO	1	1%
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	1	1%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

## Nivel educación

La muestra reflejó participantes con nivel educativo universitario completo en su mayoría (56%). El universitario incompleto y la secundaria completa fueron los otros dos niveles educativos con mayor porcentaje: un 21% y un 11%, respectivamente. Un 3% (2 personas) de la muestra no respondió a la pregunta.

**Tabla 12**  
**Nivel educativo de participantes de la muestra**

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
NS/NR	2	3%
Secundaria completa	9	11%
Secundaria incompleta	3	4%
Técnico completa	3	4%
Técnico incompleto	1	1%
Universitaria completa	45	56%
Universitaria incompleta	17	21%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Se consideró relevante evaluar el comportamiento de compra del posible consumidor del servicio de centros de idiomas, así como la mezcla de mercadeo del Interactivo Instituto de Idiomas en el consumidor actual y antiguo, en la medida en que las variables de *marketing* (las P's del *marketing*) son los estímulos que el mercadólogo utiliza para generar el comportamiento de compra en el consumidor final (Armstrong y Kotler, 2013).

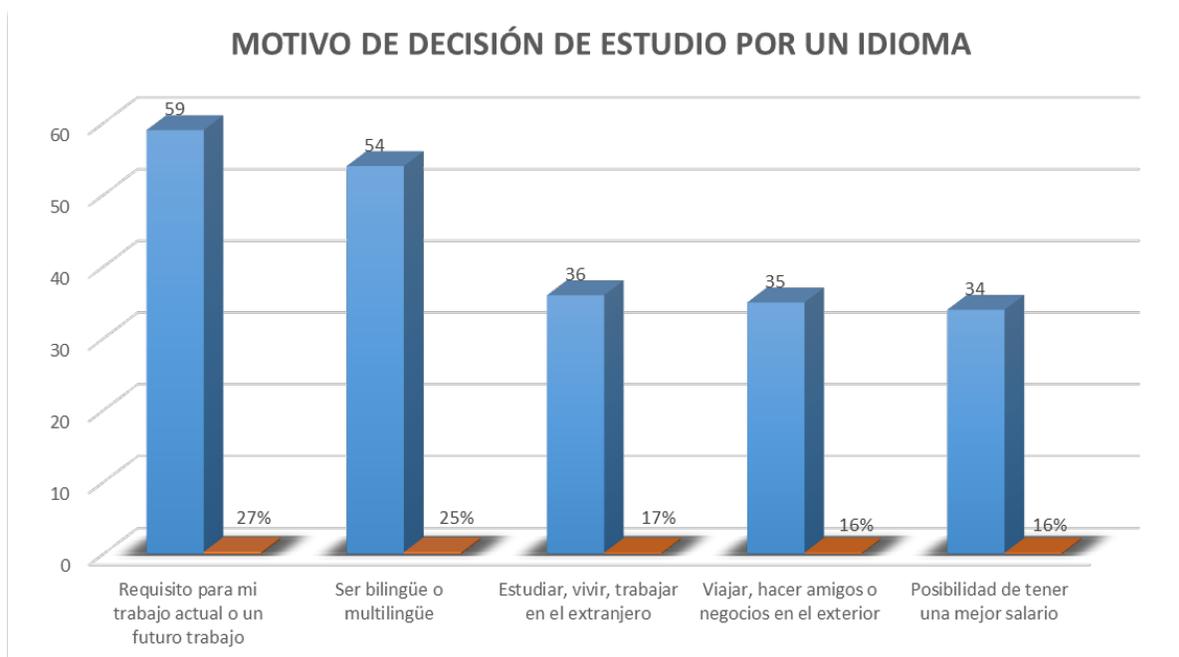
### **3.7.2. Comportamiento del consumidor en el contexto de servicio de centros de idiomas en la zona de influencia**

El comportamiento de compra del consumidor se construye a partir de las características del consumidor y del proceso de decisión de compra. Los mercadólogos deben enfocarse en todo el proceso de decisión de compra, en vez de solo en la decisión de compra para saber cuándo y dónde lograr influir en el consumidor (Ídem, 2013).

#### **3.7.2.1. Reconocimiento de la necesidad**

La primera etapa del proceso de decisión de compra es el reconocimiento de la necesidad. Se evaluó el motivo de decisión de compra del servicio, en la medida en que este refleja el reconocimiento de la necesidad de las personas para emprender el aprendizaje de un idioma.

**Gráfico 1**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 1, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que los motivos (necesidad) para el aprendizaje de idiomas fueron: el requisito para su trabajo actual o futuro (27%), el deseo de ser bilingüe o multilingüe (25%) y el deseo de estudiar, vivir o trabajar en el extranjero (17%).

Los grupos focales de clientes potenciales (I fase cualitativa) mostraron las siguientes tendencias:

Las personas estudiantes de secundaria (colegiales) manifestaron que es requisito para su trabajo futuro, para su carrera profesional por desempeñar, para viajar y conocer otras culturas, para la obtención de becas de estudio en el extranjero y para obtener una mejor remuneración en su trabajo futuro.

Las personas adultas jóvenes manifestaron que es requisito para su trabajo actual y futuro (demanda del empleador), para su carrera profesional actual y futura (característica personal deseada), para viajar y conocer culturas y para comunicarse en un mercado laboral globalizado (ser un profesional globalizado). Ellas manifestaron también que significa un reconocimiento, regocijo, tener gusto por los

idiomas, un requerimiento para ser una persona culturalmente globalizada, un requisito necesario para diferenciarse y ser más competitivo en el nivel laboral, una condición para tener contacto con extranjeros en el exterior o en el país, un estado para obtener becas de estudio en el extranjero, una ventaja en el nivel laboral e incluso para obtener mejor remuneración. Mencionaron también que cuanto más avanzado sea el nivel académico que se obtiene, mayor la demanda de dominio de idioma exigido, lo que es determinado por el perfil de salida del estudiante que desea ingresar a la universidad, a manera de marca o garantía del resultado empresarial en los graduados.

Las personas adultas mayores manifestaron que es un proyecto postergado, un deseo incumplido. También lo consideran una condición óptima para viajar, conocer otras culturas, facultad para poder comunicarse (ser autosuficientes para lograr el servicio de un restaurante, solicitar visa o chequear un vuelo de avión en el extranjero). Lo consideran necesario para mantener la agilidad mental y entrenar la memoria. Creen que es necesario para la lectura de distracción y de aprendizaje, como turista y para las compras en la web. Lo consideran importante para utilizar el tiempo libre: *“El idioma es una herramienta para ampliar el conocimiento a través de internet”*. “Las personas adultas mayores tienen una realidad que representa una disposición de tiempo y requieren hacer algo positivo con ese tiempo libre.... La interacción se logra mejor con otros adultos mayores”. Piensan que *“no existe una oferta que se acomode a la tercera edad y que el nivel de exigencia para aprender el idioma es mayor para este segmento de la población”*. *“Me gusta aprender idiomas, pero me siento mal de ir a un grupo si hay gente joven. Me siento ridículo y no vuelvo. La educación de idiomas debería ser por edades”*.

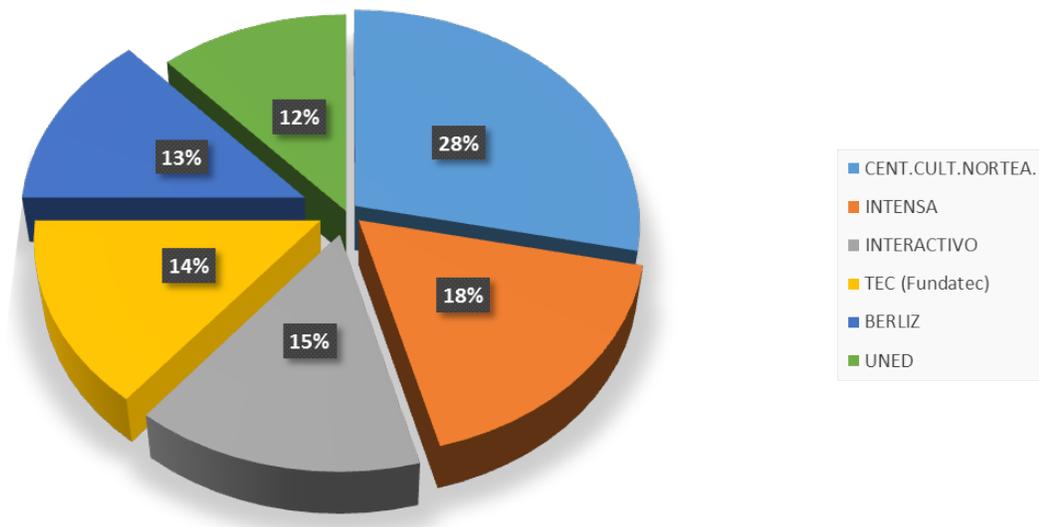
Por lo tanto, la tendencia general estableció que si bien para los colegiales y adultos jóvenes el aprendizaje de un idioma es requisito para su inserción, diferenciación y competitividad laboral (incluso mayor remuneración), competencia para conocer otras culturas a través de viajes y becas de estudio, para el adulto mayor, el aprendizaje de idiomas es un proyecto postergado, un deseo incumplido que le sirve en su etapa de vida para disfrutar del tiempo libre a través de viajes y descubrimientos de culturas, y pasatiempos como la lectura de distracción y de aprendizaje (incluida la web).

### 3.7.2.2. Evocación de marca (*top of mind*)

Se consideró relevante evaluar el recuerdo de marca, con el propósito de conocer cuáles son las empresas con mayor permanencia en la memoria de los consumidores de servicios de centros de idiomas.

Gráfico 2

#### CENTRO DE IDIOMAS RECORDADO



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 2, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que, en la zona de influencia, la primera empresa recordada es el Centro Cultural Norteamericano (28%), la segunda evocada es Intensa (18%). Las empresas Interactivo Instituto de Idiomas (15%), Fundatec (14%) y Berliz (13%) mostraron niveles de mención similares, por lo que las tres se disputan el tercer lugar de memoria. El Centro de Idiomas de la UNED (12%) obtuvo el menor porcentaje de evocación.

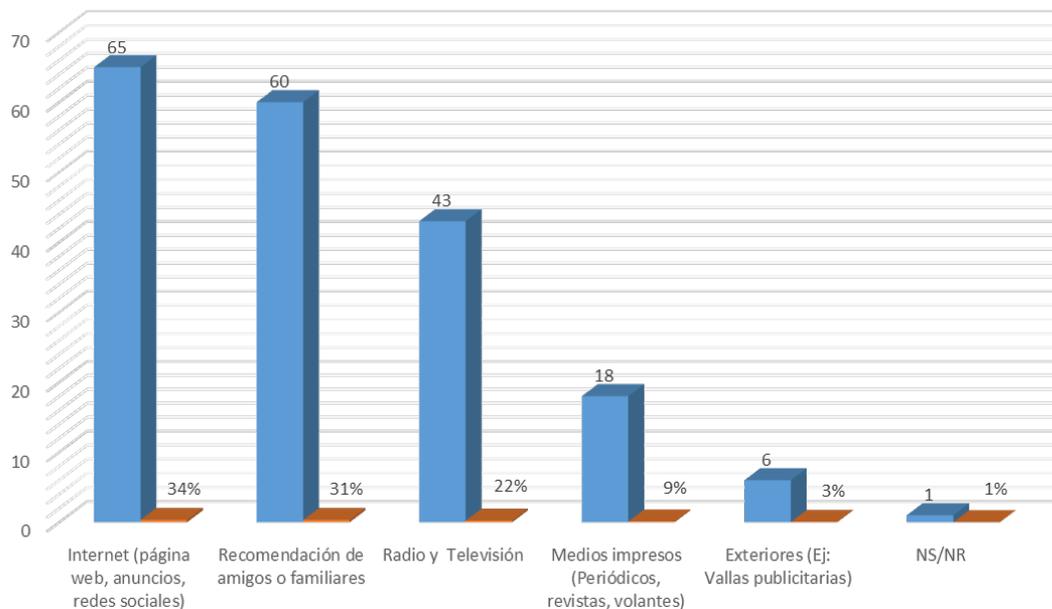
Se puede inferir de estos datos que la empresa líder en posicionamiento en la mente del consumidor es el Centro Cultural Norteamericano. Y que la empresa que le sigue, con un segundo lugar bien definido, es Intensa.

### 3.7.2.3. Búsqueda de información

La búsqueda de información es la segunda etapa del proceso de decisión de compra del consumidor final. Se evaluó los medios de información consultados por los encuestados para buscar información sobre centros de idiomas.

Gráfico 3

#### MEDIOS DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN SOBRE CENTROS DE IDIOMAS



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 3, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que los medios más consultados por los encuestados para buscar información sobre centros de idiomas fueron: Internet (página web, anuncios, redes sociales) (34%), la recomendación de amigos o familiares (el “boca a boca”) (31%) y la radio y televisión (22%). Los medios impresos (periódicos, revistas, volantes) (9%) y exteriores (Ej. vallas publicitarias) (3%) fueron los menos consultados por los encuestados.

Los grupos focales de clientes potenciales (I fase cualitativa) mostraron las siguientes tendencias:

Las personas estudiantes de secundaria (colegiales) manifestaron que los medios de búsqueda de información consultados por ellos son: Internet, a través de una página web y redes sociales como Facebook, Youtube, Instagram, y en última instancia, Twitter. El medio que más consultan es una página web y Facebook y, en tercer lugar, Youtube, en la medida en que ven videos de música –*Reggaetón, Reggae* y Pop- y *shows* o programas. Durante estas visiones pueden percibir anuncios, según mencionan. Indican que una página web debe ser muy interactiva y atractiva, con fondos de color personalizado. La página debe reflejar el lugar (entorno físico) donde se ejecuta el servicio. Debe contener videos no mayores a 2 o 3 minutos de duración. Consideraron que la información del video debe ser concreta, pues se pueden aburrir con muchos datos. La presentación debe reflejar: precios, horarios, atributos del servicio, contenido de los cursos, metodología y evaluación, y la interacción que se puede lograr en el lugar, es decir, una imagen de la cotidianidad ofrecida. Para ellos, estas observaciones aplican también para el Fan page en Facebook. Consideran que la página en Facebook debe realizar comunicaciones durante la mañana y en la hora de almuerzo. Sostienen que para llamar su atención y lograr que un centro de idiomas reciba su visita, pueden ofrecer una prueba de servicio a la manera de una clase gratuita. Esta clase debe brindarse un sábado en la mañana o un día entre semana, en la tarde, en un lugar céntrico. Piensan que San Pedro es una buena ubicación para desarrollarla. Consideran que otra forma puede ser a través de correos electrónicos, pero este medio se debe utilizar únicamente para facilitar información. También consideraron que los comerciales en televisión son medios observados, en horarios de 6:00p.m. a 10:00p.m., dado que es frecuente ver noticias y series.

Ellos no utilizan medios impresos como periódicos, revistas o volantes, no les ponen atención. También consideraron que no usan mucho la radio, que no se atiende a lo que dicen: “*Uno escucha música no escucha anuncios*”. Sin embargo, para transmitir información por este medio debe ser en radios como las 40 principales. “*Nos interesa más lo visual*”.

Las personas adultas jóvenes manifestaron que los principales medios de búsqueda de información consultados por ellos son: la recomendación de otros (el “boca a boca”) e Internet, a través de una página web; incluso tienden a cruzar información entre ambos medios para corroborar calidad y atributos. Si lo que encuentran en la página web les genera curiosidad, buscan información en las personas que conocen y viceversa. En otras palabras, si les recomiendan un servicio y les genera curiosidad, buscan información de este en una página web. Mencionaron también, con menor relevancia, el correo electrónico (siempre que no sea correo masivo), la radio, el periódico e Internet, mediante redes sociales como Facebook. Dicen que el medio al que menos ponen atención es a los volantes impresos (algunos botan los volantes, otros corroboran información con conocidos y van al sitio para conocer los detalles). Utilizan más una página web en Internet para informarse. Sin embargo, reconocen que las redes sociales son buenos medios para comunicar; en ocasiones pierden atención en Facebook, como red social principal para ellos. Respecto del sitio web, consideraron que debe ser uno actualizado, moderno, fácil de usar, real y con información a mano. Sostienen que la respuesta a la llamada o correo de un cliente debe ser inmediata, rápida, efectiva, cordial y profesional. De lo contrario, puede ocurrir una desmotivación. La información necesaria que debe estar presente en el sitio web para ellos, comprende: horarios, teléfono y correo, ubicación, plan de estudios, características de los docentes (nacionales o nativos), algo que invite a ir. La oferta de una clase gratuita como prueba del servicio puede ser efectiva para atraer su atención, mas aclararon que se debe manejar por medio de cita, con varias posibilidades de horarios y días, para poder canjear en caso de que no se pueda asistir, ya que tienen el tiempo limitado.

Las personas adultas mayores manifestaron que los principales medios de búsqueda de información consultados por ellos, son los medios tradicionales como televisión y radio, medios escritos como el periódico (La Nación) y revistas temáticas. Los medios locales tradicionales como radio y prensa escrita también son consultados por ellos. Los mensajes y la propaganda vía mensaje de texto también es útil para ellos. La realización de ofertas junto con la presentación de información es determinante para atraer su curiosidad. Las radios que mencionaron como idóneas son: Columbia, 95.5 Jazz y Bésame. Aclararon que por razones de generación, ellos llegaron tarde al

dominio de las tecnologías, por lo tanto, el uso de Internet (página web y redes sociales) queda en algunas ocasiones, rezagado para ellos.

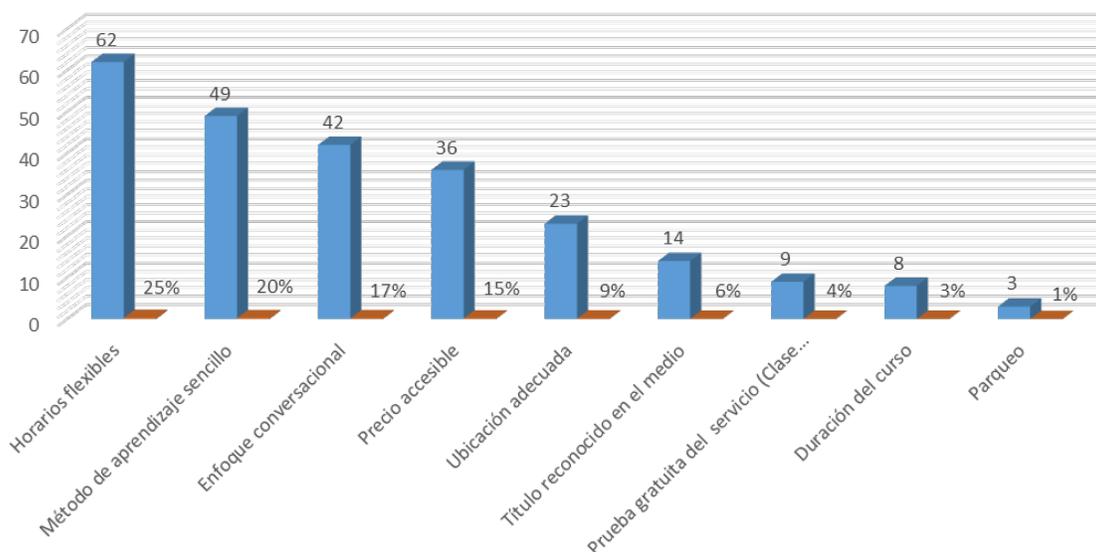
Así, la tendencia general estableció que si bien para las personas estudiantes de secundaria y los adultos jóvenes, Internet por medio de una página web y las redes sociales como Facebook y Youtube, complementadas con la recomendación (el “boca a boca”) son los medios predilectos, poniendo en tercer lugar el correo electrónico, para los adultos mayores los medios tradicionales como la televisión y la prensa escrita (periódicos y revistas) son los predilectos, tanto en la modalidad nacional como local, colocando en tercer lugar el mensaje de texto.

### 3.7.2.4. Evaluación de alternativas y decisión de compra

La evaluación de alternativas y la decisión de compra son la tercera y cuarta etapas del proceso de decisión de compra del consumidor final. Se evaluaron los atributos buscados en el servicio de enseñanza de idiomas, por ser las alternativas que evalúan los consumidores, como elementos para la toma de decisión de compra.

Gráfico 4

#### ATRIBUTOS BUSCADOS PARA APRENDER EN UN CENTRO DE IDIOMAS



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 4, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que los horarios flexibles (25%), el método de aprendizaje sencillo (20%), el enfoque conversacional (17%), el precio accesible (15%) y la ubicación adecuada (9%), son los atributos más buscados por los entrevistados, mientras que el título reconocido en el medio (6%), la prueba gratuita del servicio (clase gratuita) (4%), la duración del curso (3%) y el estacionamiento (1%), son los atributos menos buscados por los entrevistados.

Los grupos focales de clientes potenciales (I fase cualitativa) mostraron las siguientes tendencias:

Las personas estudiantes de secundaria (colegiales) manifestaron que buscan una atención personalizada del docente, un proceso de enseñanza efectivo, enfocado en las condiciones de aprendizaje de cada uno de ellos (aprendizaje por imágenes o sonidos). El tema del costo (precio) es vital, y tiene que reflejarse en el resultado de aprendizaje obtenido. Consideran óptimo aprender un idioma de forma intensiva. Lo idóneo es que el profesor sea nativo del idioma que aprenden. La interactividad en las clases es un factor buscado por ellos. Es necesario un buen trato del profesor hacia ellos como estudiantes, más aún si ejerce presión, que la transmisión de información no suceda tan rápido. Buscan que el docente demuestre dominio en el proceso de enseñanza y en las relaciones interpersonales, por lo que debe disponer de paciencia, tolerancia, además de experiencia. Procuran adquirir la cultura, no solo el idioma. También desean poner en práctica la conversación y no solo exámenes escritos. Consideran importante que el aprendizaje se efectúe en grupos pequeños, para que haya una atención más personalizada y, que además del dominio de la gramática se trabaje la parte conversacional. Creen que la enseñanza lúdica permite aprender mejor el idioma. Son importantes las condiciones de la infraestructura donde se desarrolla el servicio y los materiales (como método de aprendizaje) utilizados para enseñar el idioma. *“Si está feo, da la idea de malo. El aula tiene que tener buena luz, si no da sueño. Debe haber decoración. Luz, aire, buen olor, buena decoración con ilustraciones de países nativos del idioma”*. Debe motivarse y proyectarse un aprendizaje más libre, orientador, pero no exigente, porque les recuerda el colegio”.

Las personas adultas jóvenes manifestaron que el *“objetivo de lograr el aprendizaje es lo más importante”*. Poder llegar a hablar el idioma, por ello la conversación es determinante: *“Se tiende a enseñar poder escribir bien, pero no se logra hablar”*. Creen relevantes en el aprendizaje todas las destrezas: conversación, escritura, escucha y lectura. *“Todo es un complemento”*. Consideran que en el nivel de principiante, el docente debe dominar tanto el español como el inglés. Sin embargo, en el nivel avanzado, el docente debe ser una persona nativa del idioma, aquellos que den los *tips* de la lengua: *“Si te hablan así, es por eso”*. Ellos buscan entender

cómo piensan los nativos del idioma, la forma popular de hablar. Las habilidades pedagógicas del profesor cobran peso en el aprendizaje: *“una persona que hable inglés, no necesariamente sabe enseñarlo”*. Las instalaciones no les preocupan tanto, sin embargo, pueden llegar a ser un factor de reflejo de la calidad. Opinan que es necesario disponer de silencio, eventuales modalidades *on line* de aprendizaje. Para ellos, es importante que la ubicación sea céntrica, y San Pedro (Barrio Escalante) lo es. El plan de estudio debe estar visible para el estudiante, así como la calidad de personal que lo aplicará. El aprendizaje debe ser cercano a la forma como un niño empieza a hablar, por eso la pedagogía debe estar presente, como una garantía. El docente debe tener paciencia, tolerancia para la gente a la que le cuesta, mostrar interés por que aprendan y logren su objetivo. *“Estoy pagando y no estoy aprendiendo un carajo... de nada les vale a la empresa contratar a gente empírica solo por generar dinero, si el usuario no va a lograr el objetivo”*.

Las personas adultas mayores manifestaron que el método es fundamental porque facilita el aprendizaje. Debe contener prácticas y visitas a museos (actividades extracurriculares): *“es necesario que el profesor enamore al alumno en el conocimiento del idioma”*. Para ellos, es clave que el docente motive e inspire confianza. Tanto la gramática como la conversación son importantes. Los temas de aprendizaje deben ser sobre situaciones cotidianas. El método debe propiciar la interacción entre los estudiantes. Se debe enseñar como a un niño, escuchar y repetir. Luego la gramática. Consideran que la ubicación debe ser céntrica y el mobiliario, cómodo: tiene que ser amplio, como un sillón. La luz y ventilación son claves. Es *“necesario romper la estructura de un aula, de pupitres y sillas”*. Sostienen que es importante el aprendizaje en grupos pequeños. El precio no es determinante en su caso, pero sí la calidad del servicio. Tampoco el horario es problema: en la mañana, tarde o noche, consumirían el servicio.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que el horario flexible, el método sencillo, el enfoque conversacional, el precio accesible y la ubicación adecuada (céntrica), son atributos buscados por los distintos grupos entrevistados, y son condiciones que determinan la decisión de compra del servicio. La atención personalizada, como grupo generacional y de forma individual, es decir, la manera como la persona aprende mejor (aprendizaje visual, escuchando o haciendo), cobra relevancia para

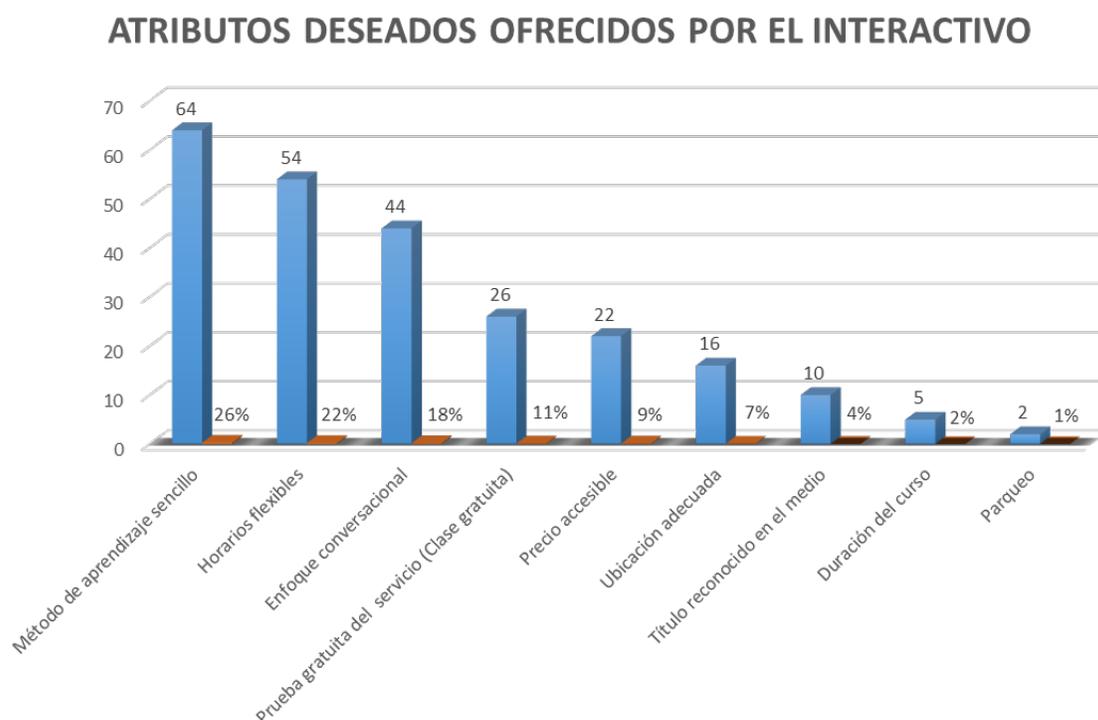
los tres grupos de clientes potenciales. Mencionaron que la interactividad, las prácticas y las actividades extracurriculares, son elementos deseados en la enseñanza. Los grupos de los cursos deben ser pequeños para lograr los objetivos de aprendizaje. El dominio de la pedagogía en el personal que aplica el plan de estudio, el método, y sus habilidades interpersonales, son factores determinantes para los grupos entrevistados. En niveles principiantes, el docente debe dominar los idiomas español e inglés (u otro), sin embargo, para niveles avanzados es más adecuado que el docente solo hable el idioma que enseña. La infraestructura es reflejo de la calidad del servicio ofrecido. Se debe disponer de luz adecuada, ventilación, agradable olor y decoración, como atributos determinantes para tener motivación y buena disposición para el aprendizaje. Con la persona adulta mayor es “*necesario romper la estructura de un aula, de pupitres y sillas*” y sustituirla por mobiliario cómodo y amplio. El precio para los adultos mayores no es un factor determinante, pero para los colegiales y adultos jóvenes, sí lo es.

### **3.7.3. Análisis mezcla del *marketing* de servicios, 7 P's**

#### **5.8.2.1. Producto**

Mencionan Armstrong y Kotler (2013), que para que una empresa entregue su propuesta de valor, debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad, a través de la propuesta de un producto o servicio. Así, se evaluaron los atributos ofrecidos en el servicio de enseñanza de idiomas del Interactivo Instituto de Idiomas, por ser las alternativas que los consumidores evalúan, además de las razones que pueden llevarlos a permanecer consumiendo el servicio.

**Gráfico 5**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 5, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que el método de aprendizaje sencillo (26%), los horarios flexibles (22%), el enfoque conversacional (18%), la prueba gratuita del servicio (clase gratuita) (11%), el precio accesible (9%) y la ubicación adecuada (7%), son los atributos deseados más ofrecidos por el Interactivo Instituto de Idiomas. Los atributos de título reconocido en el medio (4%), duración del curso (2%) y parqueo (1%), son los menos ofrecidos por el Interactivo Instituto de Idiomas.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) consideró que una soda o cafetería sería de mucha utilidad. Esta debe ofrecer comida variada, como ensaladas y emparedados. Un espacio de biblioteca más definido y claro sería muy importante. El área común para los recesos (espacios de recreación) es muy pequeña, ya que el receso es a la misma hora y, por lo tanto, no queda espacio para todos los usuarios. Consideraron muy positivo la existencia de varios servicios sanitarios y que el área de recepción se encuentre en la entrada del Interactivo. Mencionaron como atributo positivo el ambiente familiar existente, que permite compartir con los distintos

usuarios. Creen que el estacionamiento debe mejorarse, porque algunos usuarios prefieren dejar el carro afuera. En ocasiones, la colocación de otros vehículos no permite la salida o entrada con facilidad. Opinan adecuada, incluso ideal, la ubicación del Interactivo.

La exalumna entrevistada, desertora del servicio, consideró que el precio es accesible cuando se estudia en grupos.

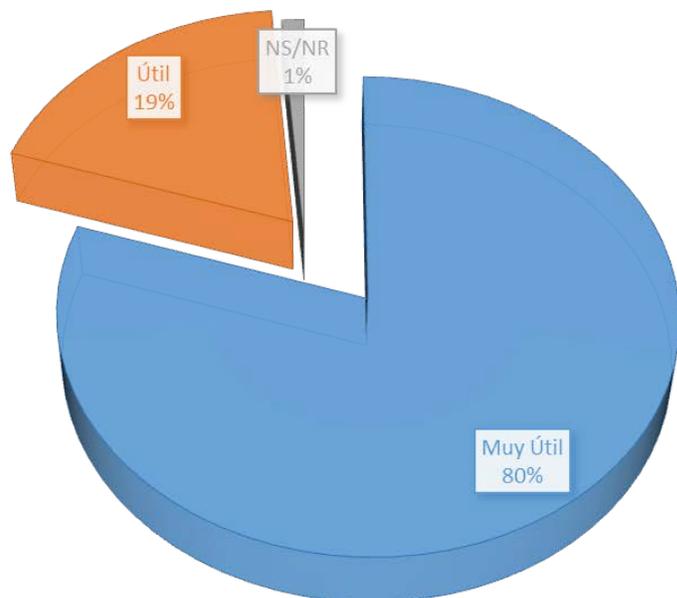
El exalumno entrevistado, desertor del servicio, consideró que el precio de las tutorías es costoso, y que es difícil de mantener. Cree que el portón del parqueo debe tener un motor eléctrico para ser abierto, y que debe estar apoyado por la presencia de una cámara. También considera que utilizar el estacionamiento es incómodo; prefería quedarse afuera. Es necesaria una persona que oriente la distribución de los carros antes de que se estacionen en el interior, ya que parquean como se les ocurre, por lo que puede haber choques, u obstáculos para salir sin dificultad del parqueo, en el momento deseado. Es incómodo esperar para que abran, cuando la responsable es la misma recepcionista.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que el método de aprendizaje sencillo, los horarios flexibles, el enfoque conversacional, la prueba gratuita del servicio (clase gratuita), el precio accesible y la ubicación adecuada son los atributos deseados más ofrecidos por el Interactivo Instituto de Idiomas. Sin embargo, la presencia de una cafetería es necesaria, con oferta de ensaladas y emparedados. El espacio de biblioteca y recreación común debe quedar más claro para los usuarios, y debe modificarse para que pueda captar a la totalidad de personas. El parqueo debe mejorarse, ya que a veces las colocaciones de otros vehículos no permiten la salida o entrada con facilidad.

Se consideró pertinente evaluar la utilidad del método de Los cuatro círculos, para el aprendizaje del inglés.

**Gráfico 6**

**UTILIDAD DEL METODO LOS CUATRO CIRCULOS PARA APRENDER INGLÉS**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 6, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que el método de Los cuatro círculos, del Interactivo Instituto de Idiomas, es muy útil (80%) y útil (19%) para el aprendizaje del inglés.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) manifestó que “el método de “Los 4 círculos es un método estrella, muy sencillo, organizado, una forma muy adecuada y académica de aprender el idioma”. Las lecciones de inducción (pruebas gratuitas del servicio) con las cuales se induce el método a los recién llegados y a los posibles clientes, son ofrecidas de forma constante para los usuarios en el mismo espacio que para los clientes potenciales, por lo que deben brindarse de forma separada para las personas de primer contacto y para los usuarios del servicio, pues estos últimos se aburren con la misma dinámica. Debería existir una manera de reservar el espacio para que se respete tales condiciones.

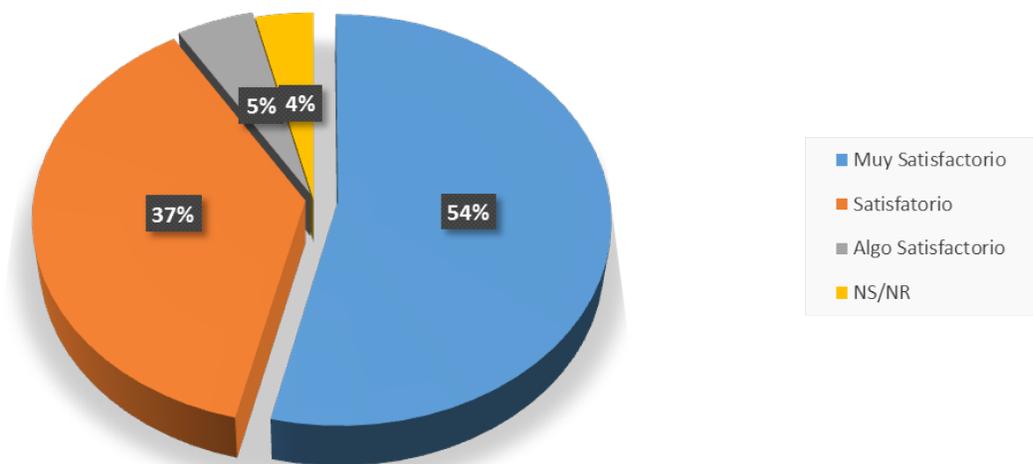
La exalumna entrevistada, desertora del servicio, consideró que la forma de aprender el inglés gramaticalmente idónea, es el método de “Los 4 círculos”. Para ella, este método es lo central de Interactivo Instituto de Idiomas.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que el método de “Los 4 círculos” es muy útil para aprender el inglés, incluso se manifiesta como el método estrella del Interactivo Instituto de Idiomas.

Se consideró pertinente evaluar el nivel de satisfacción del servicio ofrecido por Interactivo Instituto de Idiomas.

**Gráfico 7**

**NIVEL DE SATISFACCION CON EL SERVICIO DEL INTERACTIVO**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 7, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que el nivel de satisfacción del servicio ofrecido por el Interactivo Instituto de Idiomas, fue muy satisfactorio (54%), satisfactorio (37%) y algo satisfactorio (5%). Un 4% de la muestra no respondió a la pregunta.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) manifestó que el nivel de satisfacción con el servicio recibido por parte de los docentes es muy satisfactorio,

mientras que el nivel de satisfacción con el servicio recibido por parte de los administrativos, es algo satisfactorio, de forma unánime en ambos casos.

La exalumna entrevistada, desertora del servicio, consideró que el nivel de satisfacción con el servicio recibido por parte de los docentes es algo satisfactorio, en la medida en que hubo situaciones inadecuadas, como presencia de “sarcasmos” durante las lecciones, lo que provocó en alguna medida que desertara del servicio, entre otras razones. Sí consideró que hubo inconsistencia en el nivel recibido por los docentes, en tanto encontraba diferencias entre la forma de enseñar de ellos, y eso le provocó satisfacción en unos, pero lo contrario en otros.

El exalumno entrevistado, desertor del servicio, consideró que el nivel de satisfacción con el servicio recibido por parte de los docentes fue algo satisfactorio, en la medida en que hubo falta de exigencia en el proceso de enseñanza. Esta persona se aburría durante las lecciones, necesitaba ir con un ritmo mayor, con más velocidad de aprendizaje. No recibió el ritmo de aprendizaje que deseaba, ni la exigencia para que progresara en su dominio del idioma con mayor velocidad. En el nivel administrativo, el exalumno consideró mala la organización de la administración en el área del parqueo.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que los usuarios actuales del servicio del Interactivo Instituto de Idiomas, sienten un nivel de satisfacción del servicio recibido como muy satisfactorio, sin embargo, sí se presentan diferencias en los niveles de satisfacción por áreas, teniendo mayor nivel de satisfacción el área de los docentes y menor nivel de satisfacción el área de los administrativos.

Se puede inferir de estos datos, que el personal de alto contacto con el cliente, como el docente y el administrativo, cobra gran importancia en el nivel de satisfacción del servicio recibido por los clientes.

### 5.8.2.2. Precio

Se consideró pertinente evaluar el precio del servicio ofrecido por los distintos oferentes de la zona de influencia, mediante un cuadro comparativo.

**Tabla 11**  
**Cuadro comparativo de precios del servicio ofrecido por los distintos oferentes de la zona de influencia**

DETALLE	CENTRO CULTURAL NORTEAMERICANO			INTENSA			INTERACTIVO			BERLIZ			UNED			FUNDATEC (TEC)	
	PRECIO	H.M.	HORARIO	PRECIO	H.M.	HORARIO	PRECIO	H.M.	HORARIO	PRECIO	H.M.	HORARIO	PRECIO	H.M.	HORARIO	PRECIO	H.M.
Matricula Anual				¢12.000			¢14.000										
Material	¢25.000						¢25.000										¢19.500
CURSOS INTENSIVOS	¢75.000	40	M-T-N	¢112.000	60	M	¢84.000	24	M-T-N	¢85.000	24	M-T-N	¢50.350	48	M-T-N	¢99.000	48
	¢75.000	40	Sáb.	¢96.000	60	T											
				¢112.000	60	N											
CURSOS SEMI-INTENSIVOS	¢50.000	20	M	¢90.000	36	N	¢50.000	16	M-T-N	¢30.000	16	M-T-N	¢28.300	16	M-T-N	¢43.500	16
	¢55.000	20	T	¢101.400	40	N											
	¢40.000	16	Sáb.	¢95.400	40	T											
Curso conver. individual							¢30.000	8									
Curso conver. grupal	¢20.000	4		¢17.000	8	N	¢50.000	16					¢31.800	16	M-T-N	¢43.500	48 / 32
Tutorias individuales				¢304.560	24		¢204.000	16									
Cursos Cert. Inter. (TOEFL)	¢105.000	24					¢204.000	16									

Fuente: elaboración propia

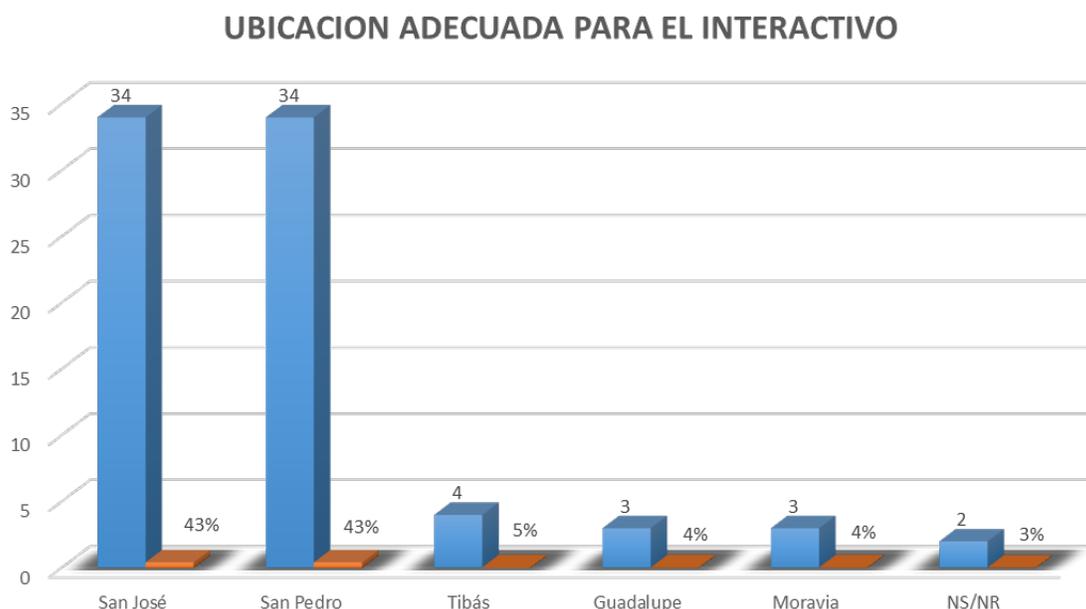
Como muestra la Tabla 10, tanto el Centro Cultural Norteamericano como Intensa, presentan diferencia entre la cantidad de horas por curso, respecto del costo del curso como tal, y entre el costo del curso respecto del horario en el que se desarrolla. El resto de los oferentes presentan la misma cantidad de horas respecto del curso, existiendo similitud entre Interactivo y Berliz, por un lado, y Fundatec y la Uned, por el otro. Sin embargo, estos 4 oferentes no presentan diferencia en el costo del curso respecto del horario en el que se desarrolla.

Se puede inferir de estos datos, que el factor horario en el que se desarrollan los cursos es utilizado por los oferentes para diferenciar el costo del curso y estimular el uso de horarios con menor demanda del consumidor. También se considera que la diferencia en horas ofrecidas por curso y costo, no es factor que entregue beneficio económico al consumidor, pero sí entrega beneficio en función de horas deseadas por cursar, ya que la diferencia en el costo por hora no es significativa (¢1866,66 x hora frente a ¢1875 x hora entre el Centro Cultural Norteamericano e Intensa, respectivamente).

### 5.8.2.3. Plaza

Se consideró pertinente evaluar la ubicación adecuada para el servicio ofrecido por el Interactivo Instituto de Idiomas.

**Gráfico 8**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 8, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que la ubicación adecuada para el servicio ofrecido por Interactivo Instituto de Idiomas es San José (43%) y San Pedro (43%).

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) manifestó de forma unánime que la plaza es muy adecuada, incluso ideal. Consideran que puede existir una sucursal en Cartago, Escazú, quizás en Heredia. La calidez del servicio, el ambiente familiar, no debe perderse.

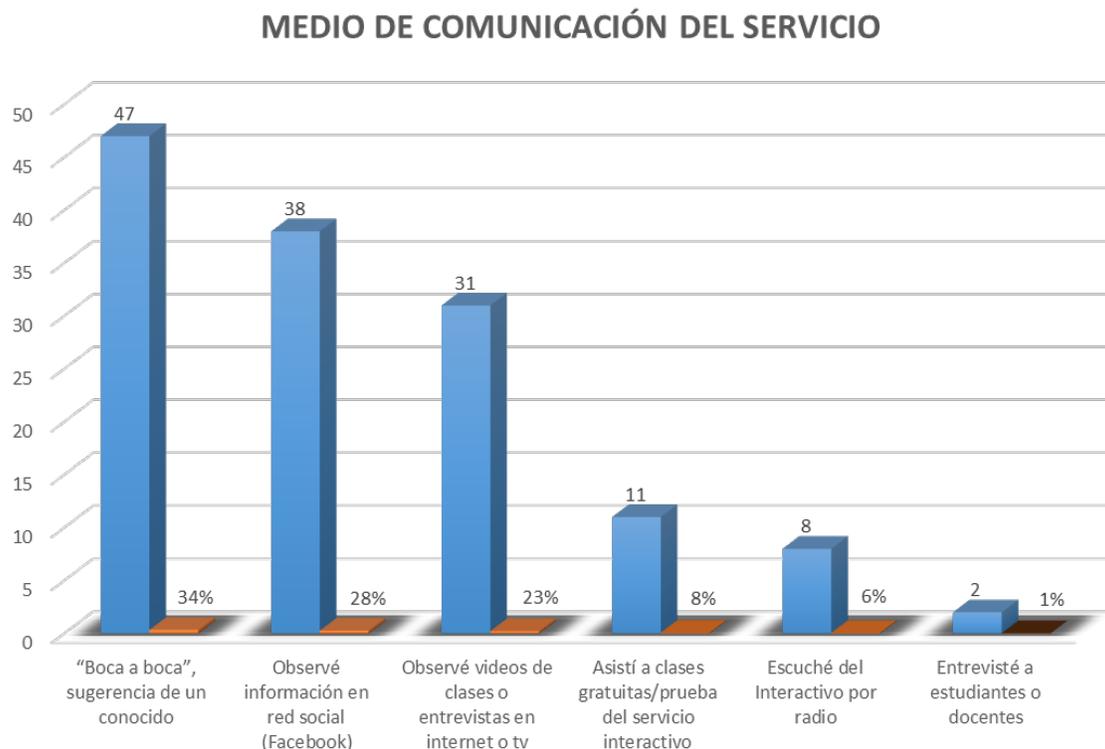
Para los tres grupos de clientes potenciales (personas de secundaria – colegiales-, personas adultas jóvenes y personas adultas mayores) cobra importancia disponer de una ubicación céntrica.

Se puede inferir de estos datos, que la plaza de Barrio Escalante es ideal para el desarrollo del servicio que el Interactivo Instituto de Idiomas ofrece al mercado.

#### 5.8.2.4. Promoción

Se consideró pertinente evaluar, entre los utilizados por el Interactivo Instituto de Idiomas, el medio de comunicación más efectivo para la empresa.

Gráfico 9



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 9, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que, entre los medios utilizados por la empresa, el "boca a boca" (sugerencia / recomendación de un amigo o familiar) (34%) es el principal. La observación de información en red social (Facebook) (28%), y los videos de clases y entrevistas en Internet (Facebook y Youtube) o televisión (Buen Día) (23%), son otros medios de comunicación efectivos. Los medios menos efectivos para la empresa fueron la oferta de prueba de servicio gratuita (a través de una clase gratuita) (8%), la radio (6%) y la entrevista o consulta a estudiantes o docentes (1%).

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) manifestó que el "boca a boca" es el mejor. Para ellos, la recomendación de un familiar o conocido es muy relevante. Mencionaron también que la comunicación por televisión y radio es

efectiva. Sin embargo, reconocen que la comunicación a través de redes sociales como Facebook u otra, se debe utilizar. Mencionaron que cuando buscaron la página web del Interactivo Instituto de Idiomas, fueron remitidos a la página de Facebook. Creen que eso debe mejorar desarrollando bien su propia página web.

Por lo tanto, la tendencia general de los medios utilizados por el Interactivo Instituto de Idiomas, estableció que los medios de comunicación más efectivos del servicio son la recomendación de un conocido o familiar (el “boca a boca”), la presencia del servicio en Internet, tanto por redes sociales como a través de una página web, y la presencia del servicio en televisión.

Para los tres grupos de clientes potenciales (personas de secundaria – colegiales-, personas adultas jóvenes y personas adultas mayores), la tendencia general sobre la búsqueda de información estableció que si bien para estudiantes de secundaria y adultos jóvenes, Internet, por medio de una página web, y las redes sociales como Facebook y Youtube, complementadas con la recomendación (el “boca a boca”), son los medios predilectos, poniendo en tercer lugar el correo electrónico; para los adultos mayores, los medios tradicionales, como la televisión y la prensa escrita (periódicos y revistas), son los predilectos, tanto en modalidad nacional como local, colocando en tercer lugar el mensaje de texto (pág. 30, título: 3.8.2.3. Búsqueda de información).

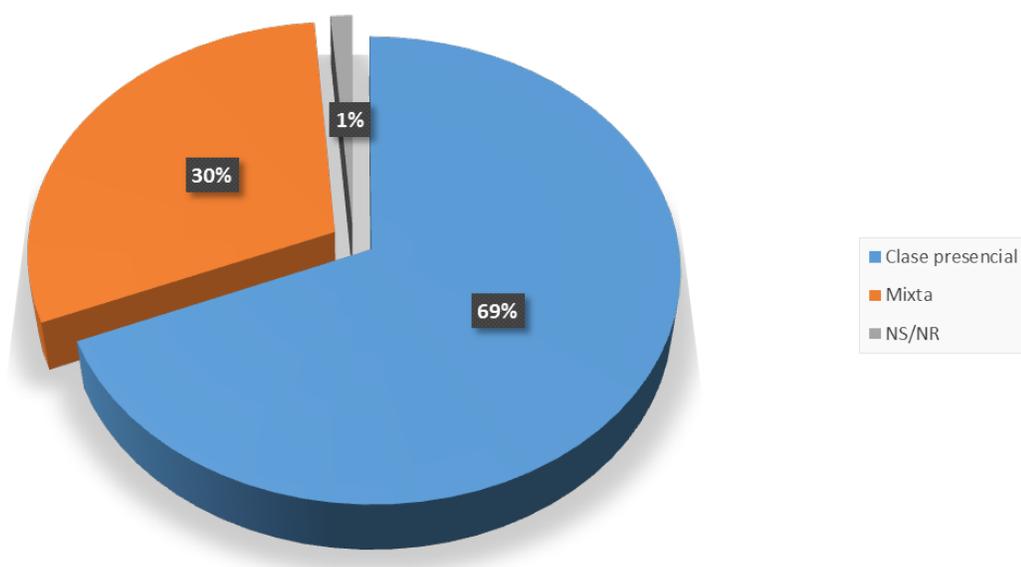
Se puede inferir de estos datos, que la presencia del servicio de enseñanza de idiomas debe coexistir de forma paralela entre Internet (página web y redes sociales) y la recomendación de un amigo o familiar (el “boca a boca”), para obtener buenos resultados. Además, cobra importancia la presencia del servicio de enseñanza de idiomas en medios tradicionales como la televisión y la prensa escrita (periódicos y revistas), tanto en modalidad nacional como local. La presencia del servicio de enseñanza de idiomas por medio de correo electrónico y mensaje de texto, también puede ser efectiva.

### 5.8.2.5. Proceso

Se consideró pertinente evaluar la modalidad de aprendizaje de idioma predilecta para el mercado, con el fin de que el Interactivo Instituto de Idiomas pueda inferir si el proceso que ofrece es el más favorable para los segmentos de mercado que demandan el servicio.

**Gráfico 10**

#### MODALIDAD DE APRENDIZAJE DEL IDIOMA



Fuente: elaboración propia

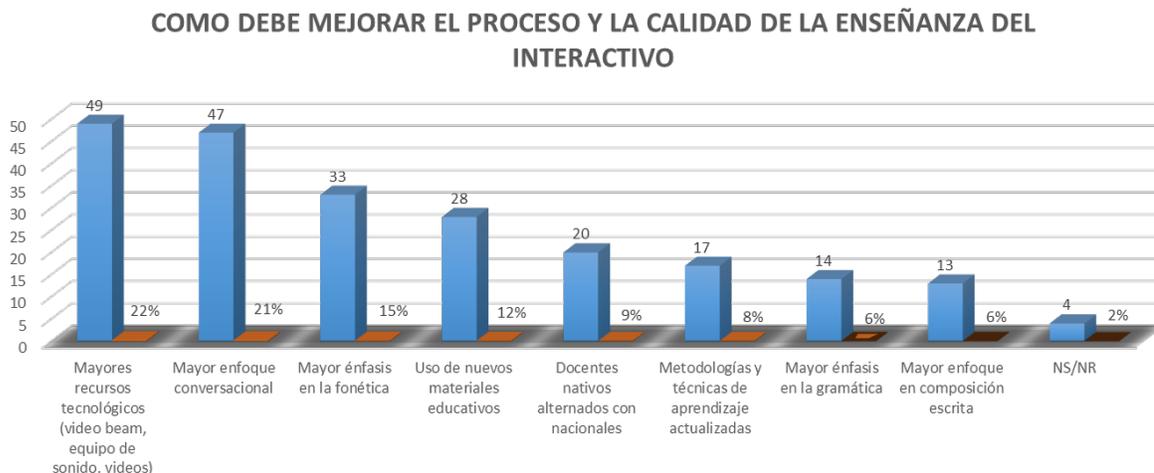
Como muestra la Figura 10, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que la modalidad predilecta de aprendizaje de idioma fue la clase presencial (69%), seguida por la modalidad mixta (presencial y virtual) (30%).

El grupo focal de usuarios del Interactivo y el grupo focal de las personas adultas mayores (I fase cualitativa), manifestaron que su forma predilecta es la presencial; mientras que el grupo focal de las personas de secundaria y el grupo focal de las personas adultas jóvenes, que la modalidad mixta es la más adecuada para ellos (pág. 30, título: 3.8.2.4. Evaluación de alternativas y decisión de compra).

Por lo tanto, la tendencia general estableció que la modalidad mixta es la más acertada para atender a segmentos de mercado diversos, en la oferta de servicio del centro de idiomas.

Se consideró pertinente evaluar la forma y los aspectos de mejora del proceso, y la calidad de enseñanza de idiomas del Interactivo Instituto de Idiomas.

**Gráfico 11**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 11, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que la presencia de mayores recursos tecnológicos (*video beam*, equipo de sonido, videos) (22%), mayor enfoque conversacional (21%), mayor énfasis en la fonética (15%), uso de nuevos materiales educativos (12%) y docentes nativos alternados con nacionales (9%), son los aspectos de mayor relevancia del proceso y la calidad de enseñanza del Interactivo Instituto de Idiomas. Las metodologías y técnicas de aprendizaje actualizadas (8%), el mayor énfasis en la gramática (6%) y el mayor énfasis en composición escrita (6%), son los aspectos menos seleccionados de mejora de la enseñanza del Interactivo.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) consideró que debe haber mayor énfasis en la parte gramatical. Consideraron que hay un énfasis en la fonética, lo cual perciben como positivo. Sin embargo, no se debe descuidar el trabajo en la gramática, en la cual perciben un poco de desorden al impartirla. Debe existir homologación entre grupos, por el bien de los usuarios, y mejorarse el desarrollo de las lecciones de inducción de “los 4 círculos”: hacerlas más amenas con canciones y música. A pesar de esto, creen que la metodología es sencilla y armoniosa.

Para los tres grupos de clientes potenciales (personas de secundaria – colegiales-, personas adultas jóvenes y personas adultas mayores), cobra importancia la atención personalizada, como grupo generacional y de forma individual, es decir, la forma como la persona aprende mejor (de forma visual, escuchando o haciendo). Mencionaron que la interactividad, las prácticas, las actividades extracurriculares son atributos deseados en la enseñanza. Los grupos de los cursos deben ser pequeños para lograr los objetivos de aprendizaje (pág. 30, título: 3.8.2.4.Evaluación de alternativas y decisión de compra).

La exalumna entrevistada, desertora del servicio, consideró la presencia de un profesional en pedagogía con especialidad en procesos de aprendizaje, útil en el servicio del Interactivo, de forma que se oriente el aprendizaje de los nuevos clientes en función de sus dificultades particulares de aprendizaje y formas particulares de aprender. Las personas manifiestan tendencias a aprender de forma visual, auditiva o en la práctica (haciendo cosas). El profesional en pedagogía debe dar inducción a los profesores para cuidar la parte emocional del aprendizaje con el cliente. Es preciso que esta persona también induzca en los usuarios del Interactivo, cómo incorporar la disciplina para el aprendizaje del idioma, por ejemplo, inducir las actividades que el estudiante debe hacer fuera del Instituto (cronograma).

El exalumno entrevistado, desertor del servicio, consideró que el método de aprendizaje necesita ser más rápido de lo que el Interactivo ofrece, pues en los cursos regulares tendía a aburrirse, sentía que no lograba la velocidad de aprendizaje que deseaba alcanzar. Consideró que se debe avanzar a un manejo más tecnológico del proceso: mayor uso de material audiovisual, incluso por medio de Internet y de tecnología al alcance. *“Dejar de lado el uso solo de casetes y audios”*.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que la presencia de mayores recursos tecnológicos (*video beam*, equipo de sonido, video), mayor enfoque conversacional, mayor énfasis en la fonética, uso de nuevos materiales educativos, docentes nativos alternados con nacionales, son los aspectos de mejora mayor del proceso en el Interactivo. Cobra importancia la atención personalizada, como grupo generacional y de forma individual, es decir, la presencia de un profesional en pedagogía con

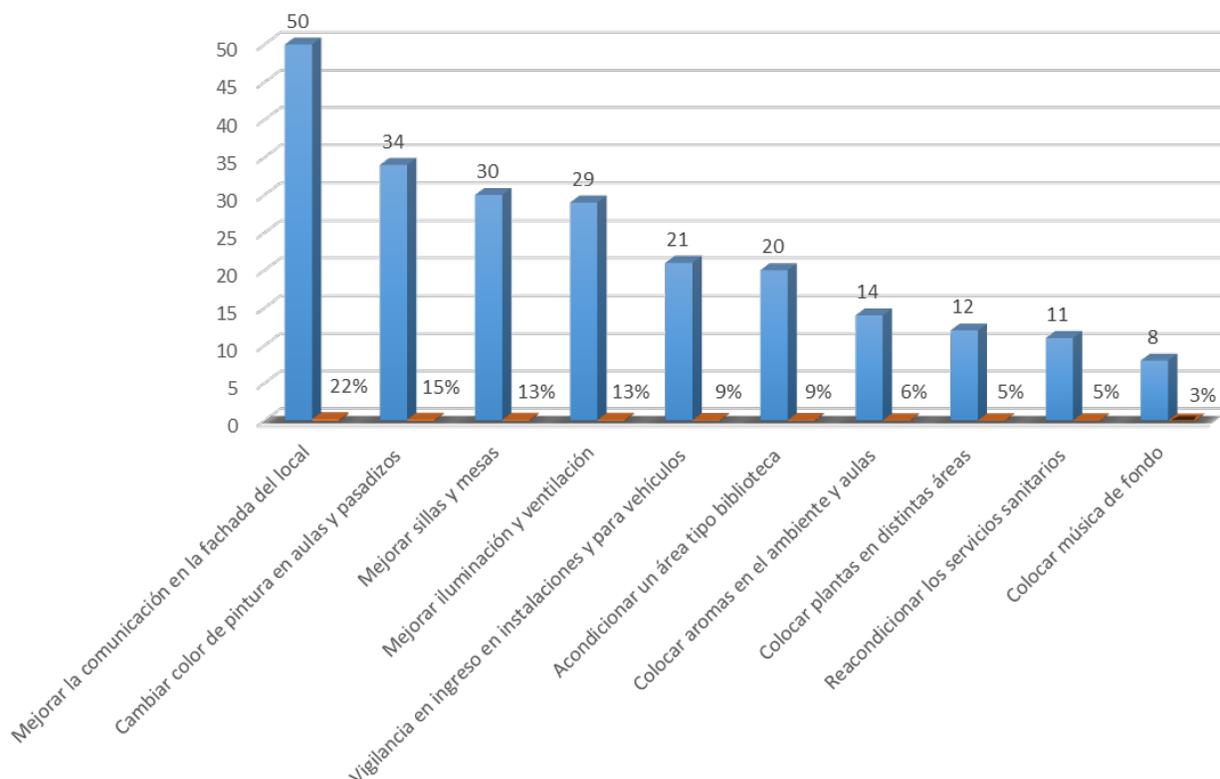
especialidad en procesos de aprendizaje (visual, escuchando o haciendo). La interactividad, las prácticas y las actividades extracurriculares, son atributos deseados en la enseñanza.

#### **5.8.2.6. Entorno físico**

Se consideró pertinente evaluar los aspectos de mejora del entorno físico del Interactivo Instituto de Idiomas.

**Gráfico 12**

**COMO MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y EL AMBIENTE EN INTERACTIVO**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 12, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que mejorar la comunicación en la fachada del local (22%), cambiar el color de la pintura en aulas y pasadizos (15%), mejorar sillas y mesas (13%), mejorar iluminación y ventilación (13%), mejorar vigilancia de ingreso en instalaciones y para vehículos (9%) y acondicionar un área tipo biblioteca (9%), son los aspectos de mayor relevancia en la mejora del entorno físico del Interactivo Instituto de Idiomas. Colocar aromas en el ambiente y aulas (6%), colocar plantas en distintas áreas (5%), reacondicionar los servicios sanitarios (5%) y colocar música de fondo (3%), son los aspectos de menor relevancia en la mejora del entorno físico del Interactivo Instituto de Idiomas.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) mostró que la infraestructura y el inmobiliario son aceptables, pero podrían mejorarse. Consideran que la casa es muy linda y agradable, pero debe variar los colores.

Para las personas de secundaria cobran importancia las condiciones de la infraestructura donde se desarrolla el servicio *“Si está feo, da la idea de malo. El aula tiene que tener buena luz, sino da sueño. Debe haber decoración. Luz, aire, buen olor, buena decoración con ilustraciones de país son buscados”*.

Para las personas adultas jóvenes, la infraestructura y el ambiente no les preocupan tanto, sin embargo, mencionan que pueden ser un factor de reflejo de la calidad. Consideran necesario disponer de silencio durante el desarrollo de las lecciones.

Para las personas adultas mayores, el mobiliario debe ser cómodo, tiene que ser amplio, como un sillón. La luz y ventilación son claves. Para ellos, es *“necesario romper la estructura de un aula, de pupitres y sillas”*.

Para los tres grupos de clientes potenciales (personas de secundaria – colegiales-, personas adultas jóvenes y personas adultas mayores) la infraestructura es reflejo de la calidad del servicio ofrecido. Se debe disponer de luz adecuada, ventilación adecuada, agradable olor y decoración, como atributos determinantes para tener motivación y buen humor para el aprendizaje (pág. 30, título: 3.8.2.4. Evaluación de alternativas y decisión de compra).

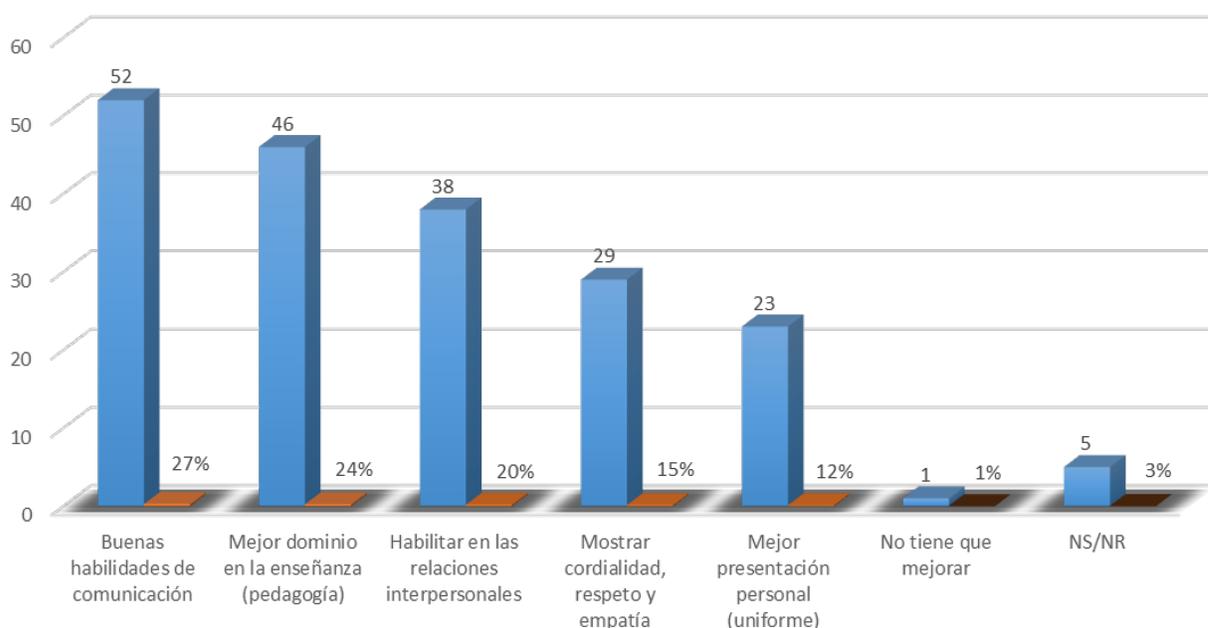
Por lo tanto, la tendencia general estableció que mejorar la comunicación en la fachada del local, cambiar color de pintura en aulas y pasadizos, mejorar sillas y mesas, mejorar iluminación y ventilación, mejorar vigilancia de ingreso en instalaciones y para vehículos, y acondicionar un área tipo biblioteca, son los aspectos de mayor relevancia en la mejora del entorno físico del Interactivo Instituto de Idiomas. Cobra importancia el entorno físico como atributo en el servicio de enseñanza de idiomas, ya que es reflejo de la calidad del servicio ofrecido para el mercado. Se debe disponer de luz y ventilación adecuadas, agradable olor y decoración, y silencio como atributos determinantes para tener motivación y buen humor en el aprendizaje.

### 5.8.2.7. Personal

Se consideró pertinente evaluar los aspectos de mejora del personal docente y administrativo del Interactivo Instituto de Idiomas.

**Gráfico 13**

#### COMO DEBE MEJORAR EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL INTERACTIVO



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 13, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que buenas habilidades de comunicación (27%), mejor dominio en la enseñanza (pedagogía) (24%), habilidad en las relaciones interpersonales (20%), mostrar cordialidad, respeto y empatía (15%), son todos aspectos relevantes de mejora del personal docente y administrativo del Interactivo Instituto de Idiomas.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) mostró que siente un ambiente familiar y lo considera positivo, sin embargo, hay presencia de desorden. “...pasé de grupo en grupo por problemas administrativos”. El desempeño académico, del personal docente es satisfactorio, y las inducciones del método son muy buenas. Se ha tenido impacto de motivación para amar y aprender el inglés. En general, los profesores tienen paciencia, son buenos, están bien capacitados y saben

lo que hacen. El personal docente y administrativo, respecto del servicio al cliente, debe mejorar. La información y explicación en cuanto a libros y costos debe ser clara por parte del personal administrativo. Consideran que tanto para los administrativos como para los docentes, las relaciones interpersonales son un elemento de mejora importante, sin embargo, sí han recibido amabilidad en ciertos momentos. Consideran que el desempeño del personal administrativo es regular.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que buenas habilidades de comunicación, mejor dominio en la enseñanza (pedagogía), habilidad en las relaciones interpersonales, mostrar cordialidad, respeto y empatía, son todos aspectos relevantes de mejora del personal docente y administrativo del Interactivo Instituto de Idiomas. Es positivo el ambiente familiar presente en el Interactivo Instituto de Idiomas. Si bien aplauden, por un lado, el desempeño satisfactorio del personal docente y administrativo en algunos momentos, y el impacto recibido en cuanto a motivación hacia el aprendizaje del idioma, por otro lado, se quejan del desorden en ciertos momentos, en ambas áreas. Esto genera un mal servicio al cliente, situación que no es bien recibida y puede ser causa de deserción del servicio. De forma unánime, calificaron el desempeño del personal docente muy satisfactorio, y el desempeño del personal administrativo como algo satisfactorio.

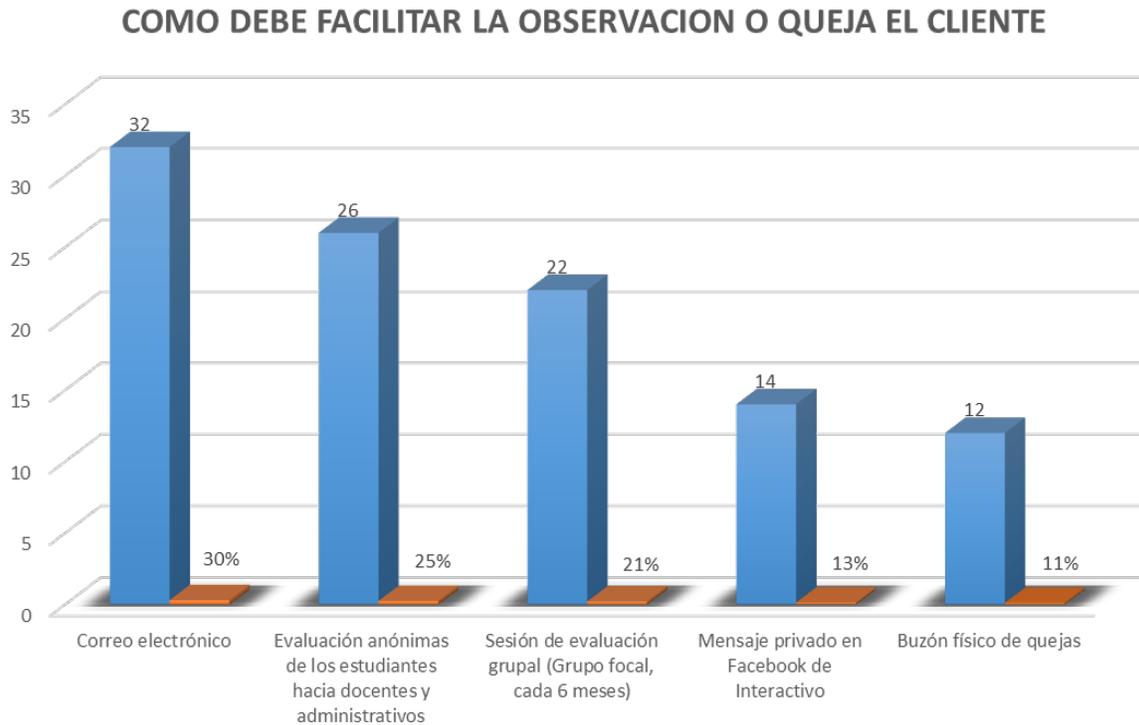
Para los tres grupos de clientes potenciales (personas de secundaria – colegiales-, personas adultas jóvenes y personas adultas mayores), son determinantes el dominio de la pedagogía en la enseñanza por el personal que aplica el plan de estudio, y sus habilidades interpersonales, y la motivación del docente al amor por el idioma, también es fundamental. Consideraron que para niveles principiantes, el docente debe dominar el idioma español y el inglés (u otro); sin embargo, para niveles avanzados es más adecuado que el docente solo hable el idioma que enseña (pág. 30, título: 3.8.2.4. Evaluación de alternativas y decisión de compra).

Se puede inferir de estos datos, que buenas habilidades de comunicación, dominio de pedagogía y relaciones interpersonales (empatía, cordialidad y respeto), orden en sus responsabilidades y un trato familiar, son aspectos determinantes para que, tanto el personal docente como el administrativo, desempeñen un buen servicio y el cliente perciba una calidad muy satisfactoria de la solución que le están brindando.

### 3.7.4. Realimentación del servicio

Se consideró pertinente evaluar el medio de comunicación más efectivo para la realimentación del servicio (observación o queja del cliente) para el Interactivo Instituto de Idiomas.

**Gráfico 14**



Fuente: elaboración propia

Como muestra la Figura 14, la encuesta a los usuarios del Interactivo (II fase cuantitativa) probó que el correo electrónico (30%), la evaluación anónima de los estudiantes hacia docentes y administrativos (25%), y la sesión de evaluación grupal (grupo focal cada 6 meses), son los medios más efectivos para facilitar la realimentación del servicio por parte del cliente para el Interactivo Instituto de Idiomas. El mensaje privado en Facebook (13%) y el buzón físico de quejas fueron considerados menos efectivos.

El grupo focal de usuarios del Interactivo (I fase cualitativa) manifestó que en ausencia de comunicación personal (a través de una cita), el correo electrónico es lo ideal, o el envío de un mensaje vía WhatsApp al número de la persona responsable, gracias a la velocidad de recibo. Es muy importante una respuesta inmediata, en el

sentido de recibo o solución de la observación. En este momento, la figura del director académico es a quien ellos acuden para realizar cualquier observación o necesidad, pues a la fecha no hay otra disponible.

La exalumna entrevistada considera que el medio de comunicación de realimentación del cliente debe ser la evaluación anónima de los estudiantes hacia docentes y administrativos, y los grupos focales cada 6 meses.

El exalumno entrevistado considera que en ausencia de comunicación personal con el docente o administrativo, se debe recurrir al superior. Sin embargo, ve viable la evaluación anónima de estudiantes hacia docentes y administrativos, al final de cada curso.

Por lo tanto, la tendencia general estableció que el correo electrónico, la evaluación anónima de los estudiantes hacia docentes y administrativos, y la sesión de evaluación grupal (grupo focal cada 6 meses), son los medios más efectivos para facilitar la realimentación del servicio por parte del cliente para el Interactivo Instituto de Idiomas. Cobra importancia la comunicación personal directa, con el personal docente o administrativo, y si es necesario con el superior, director académico o administrativo.

### 3.7.5. Competidores

Se consideró pertinente evaluar el servicio ofrecido por los distintos oferentes de la zona de influencia, a través de un cuadro comparativo que mostrara presencia o ausencia.

**Tabla 11**

CUADRO COMPARATIVO COMPETENCIA						
DETALLE	CENTRO CULTURAL NORTEAMERICANO	INTENSA	INTERACTIVO	BERLIZ	UNED	FUNDATEC (TEC)
GRUPOS PEQUEÑOS DE ESTUDIANTES	x	X	x	x	x	x
CURSOS INTENSIVOS	x	X	x	x		x
CURSOS SEMIINTENSIVOS	x	X	x	x	x	x
CURSOS PARA GRUPOS (SEGMENTADOS)						
NIÑOS	x	X		x		x
ADOLESCENTES	x	X	x	x	x	x
ADULTOS JOVENES	x	X	x	x	x	x
ADULTOS MAYORES	x	X			x	
PARA EMPRESAS	x	X	x	x	x	x
CURSOS INDIVIDUALES (TUTORÍA)		X	x	x		
CURSO DE CONVERSACIÓN	x	X	x	x		x
CONEXIÓN ESTUDIO EN EXTRANJERO	x					
EJECUCIÓN CERTIFICACIONES INTERNACIONALES	x (TOEFL - TOEIC)	x (MET - INTENSA)		X (Berliz)		
PREPARACIÓN CERTIFICACIONES INTERNACIONALES	x	X	x (TOEFL - TOEIC)			
SERVICIO TRADUCCIÓN	x					
PROYECCIÓN SOCIAL	x					
PROPUESTA CULTURAL						
TEATRO	x					
GALERÍA	x					
PROPUESTA DE BIBLIOTECA	x					
PROPUESTA VIRTUAL DEL SERVICIO	x			x	x	
ASESORÍA PROFESIONAL - BOLSA DE EMPLEO	x					
ÁREA DE CÓMPUTO	x					
CAFETERÍA	x					
PARQUEO	x					

Fuente: elaboración propia

Como muestra la Tabla 11, el cuadro comparativo de variables del servicio de los distintos oferentes de la zona de influencia, revela que el líder en presencia de variables del servicio es el Centro Cultural Norteamericano, porque ofrece todas las variables del servicio propuestas en comparación, salvo los cursos individuales o tutorías. Los demás oferentes tienen presencia y ausencia de variables muy similares. Por lo tanto, se consideró que compiten por el tercer lugar, entre ellos el Interactivo Instituto de idiomas. Intensa se catalogó en el segundo lugar, a pesar de que presenta variables muy similares a los demás oferentes, salvo al líder, dada su certificación con respaldo de la Universidad de Michigan, documento que se entrega al estudiante que aprueba el examen aplicado tras aprobar todos los niveles del servicio. Así, esta certificación representa una acreditación de peso del dominio del idioma adquirido.

### 3.7.6. Motivos de deserción del servicio

Se consideró relevante evaluar los motivos de deserción del servicio del Interactivo Instituto de Idiomas.

**Tabla 12**

MOTIVOS DE DESERCIÓN DE CLIENTES	
Motivos institucionales	Motivos personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo de tutorías personales</li> <li>- Sarcasmo en el trato de algunos docentes</li> <li>- Falta de inducción clara para inicio de cursos</li> <li>- Enseñanza indiferenciada (para edades distintas) del inglés</li> <li>- Desorden en el servicio, por parte del personal administrativo y docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de residencia</li> <li>- Dificultad para asistir a lecciones</li> <li>- Cambio de horario laboral</li> <li>- Mayor compromiso profesional</li> <li>- Pérdida de empleo</li> <li>- Realización de un viaje al exterior</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Como muestra la Tabla 12, las entrevistas semiestructuradas a las personas que abandonaron el servicio, probaron que los motivos de deserción pueden ocurrir por razones personales o institucionales. Entre las razones personales más determinantes de los clientes, se encuentran variantes en la residencia, cambios de

horario laborales, mayor compromiso profesional, pérdida de recursos para financiar el estudio, o la realización de un viaje al exterior. Las razones personales de los clientes no se pueden controlar o atender para evitar la deserción. Sin embargo, las razones institucionales sí son sujetas de intervención y control para disminuir la salida del alumno. Entre las razones institucionales de mayor relevancia se encuentran la falta de inducción clara para los inicios de clases, la enseñanza indiferenciada del idioma para edades distintas, los sarcasmos en el trato de algunos docentes y el alto costo para las tutorías personales.

### **3.8.FODA**

Los datos generados con el capítulo 2, sobre la descripción de la empresa, así como del entorno donde opera y su mezcla de mercadeo, junto con los datos obtenidos en este capítulo, sobre la investigación de mercado enfocada en evaluar la situación actual del servicio, permiten aplicar la herramienta FODA con vistas a una evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Interactivo Instituto de Idiomas.

Se realizó el ejercicio con los siguientes resultados.

#### **FORTALEZAS**

- Método de enseñanza “Los 4 círculos” es único en el mercado. Está protegido por ley (patentado). Considerado sobresaliente por los clientes actuales. Dicen que el mercado no ofrece una forma de aprendizaje del idioma como la del Interactivo.
- El Interactivo Instituto de Idiomas cuenta con una Fan Page en la red social Facebook, con más de 14 años de existencia, con la cual ha logrado consolidar a aproximadamente 6500 seguidores.
- El Interactivo Instituto de Idiomas cuenta con un canal en Youtube administrado por el socio Ronald Alfaro del Valle, por el que se publican videos

con información relevante del Interactivo, entre ellos, pautas publicitarias en medios masivos como la televisión.

- El Interactivo Instituto de Idiomas cuenta con los atributos que determinan la decisión de compra de los segmentos de mercado que consumen el servicio de enseñanza de idiomas: horario flexible, método sencillo, enfoque conversacional, precio accesible y ubicación adecuada (céntrica).
- El Interactivo cuenta también con personal docente nacional y nativo, de forma que puede utilizarlo para los distintos niveles de dominio de idiomas del consumidor.
- El Interactivo cuenta con una infraestructura que dispone de luz y ventilación adecuadas.
- El Interactivo Instituto de Idiomas disfruta de una ubicación adecuada, en tanto el mercado considera que San José y San Pedro son las locaciones óptimas para la oferta del servicio. Por lo tanto, la plaza del Interactivo Instituto de Idiomas, Barrio Escalante, es ideal para el desarrollo del servicio que la empresa ofrece al mercado, en razón de ser un punto céntrico.

## **DEBILIDADES**

- El Interactivo Instituto de Idiomas no cuenta con presencia en Internet liderada por una página web atractiva e interactiva. Lo que ocurre al darle clic al sitio web <http://www.institutointeractivo.com/> es la muestra de una imagen con información como los colores, logo, medios de comunicación, razón de ser resaltando el método innovador, con información válida, pero que no refleja las bondades de una página web. La imagen sugiere visitar la Fan page del Interactivo en Facebook.
- La infraestructura del Interactivo muestra condiciones de pintura desgastada por el tiempo, así como una pobre decoración en su interior y ausencia de plantas. No tiene un aroma agradable, ni genera una sensación de limpieza.

- El interactivo Instituto de Idiomas no cuenta con una cafetería ni con un espacio bien definido y suficientemente grande para biblioteca, recreación o receso entre lecciones, que facilite la interacción de los usuarios y el personal docente.
- El parqueo del Interactivo muestra deficiencias. No posee un motor eléctrico, la recepcionista debe abrir y cerrar el portón, lo que genera molestia en el usuario. Además, al no haber indicaciones claras, los usuarios tienden a dejar mal estacionado su vehículo, obstaculizando la salida y entrada de otros.
- El Interactivo Instituto de Idiomas carece de una modalidad mixta (presencial y *on line* o virtual) de aprendizaje de idiomas, por cuanto no dispone de una plataforma virtual ni de una página web que la contenga. La investigación refleja que la tendencia general sobre la modalidad de aprendizaje es la modalidad mixta, por ser la más acertada para atender a segmentos de mercado diversos en la oferta de servicio de centro de idiomas.
- El Interactivo Instituto de Idiomas no cuenta con la presencia de un profesional en pedagogía con especialidad en procesos de aprendizaje, útil como orientador del proceso de enseñanza, de forma que esta guíe el aprendizaje de los nuevos clientes en función de sus dificultades particulares de aprendizaje y formas de aprender.
- El personal del Interactivo Instituto de Idiomas muestra una desorganización en sus procesos administrativos, la cual es menor en los procesos académicos.
- El medio de realimentación del Interactivo Instituto de Idiomas no es claro para el cliente. Se utiliza la comunicación personal, la cual es efectiva, pero limitada en tiempo y capacidad de atención. No se emplea herramientas tecnológicas como canal de comunicación de mayor cobertura y velocidad. Tampoco se utilizan evaluaciones escritas que posibiliten el anonimato.

- El Interactivo Instituto de Idiomas carece de ciertas variables del servicio respecto al líder de la zona de influencia, Centro Cultural Norteamericano, y el segundo lugar, Intensa. Pero estas variables están sujetas a cambios y pueden ser equiparadas por la empresa (cuadro comparativo de competidores, pág. 53).
- Los motivos de deserción manifestados por los antiguos usuarios dan fe de razones institucionales que sí están sujetas a intervención y control para que no sean causa de deserción. La falta de inducción clara para los inicios de clases, la enseñanza indiferenciada del idioma para edades distintas, los sarcasmos en el trato de algunos docentes y el alto costo para las tutorías personales, son temas por tratar, si se desea minimizar su efecto indeseado.

## OPORTUNIDADES

- Atender a la persona adulta mayor (tercera edad) de una forma diferenciada, segmentada, con un trato particular y enfocado en su condición de aprendizaje (mayor nivel de exigencia para aprender un idioma) y el motivo de decisión de compra (deseo incumplido): *“El adulto mayor considera que no existe en el mercado una oferta que se acomode a la tercera edad”* (Grupo focal cliente potencial adulto mayor).
- Atender a la persona de secundaria de 5° año, aspirante al examen de bachillerato, en la medida en que la materia de inglés es la segunda más reprobada, según las estadísticas del MEP de 2015. Esta población debe ser atendida de una forma diferenciada, segmentada, con un trato particular y enfocado en su condición de aprendizaje (mayor nivel de exigencia para aprender un idioma) y el motivo de decisión de compra (pasar el examen de bachillerato).
- Atender a la persona adulta joven que se encuentra en proceso de formación universitaria en el nivel de postgrado, en la medida en que dicho nivel académico generalmente exige la acreditación del dominio de otro idioma, pero sin incluirlo en el programa de estudios.

## AMENAZAS

- Crecimiento de institutos de universidades de EE.UU. que vienen a posicionar su servicio al país.
- Población de profesores de inglés consultores, que tratan de ganar participación de mercado de forma individual.
- Oferta de servicios de aprendizaje del inglés *on line*, principalmente por televisión. Esto ha provocado el interés de muchas personas, especialmente, de los segmentos adulto joven y adulto mayor, en la medida que implica su acceso desde su propia residencia o lugar de trabajo, sin necesidad de traslado. En otras palabras, el servicio se recibe con independencia del lugar donde se encuentre el cliente; solo se requiere una buena conexión a Internet.

**Capítulo 4    PROPUESTA DE PLAN DE *MARKETING*  
PARA EL INTERACTIVO INSTITUTO DE IDIOMAS**

El presente capítulo tiene por objetivo la propuesta del plan de *marketing* para la empresa Interactivo Instituto de Idiomas, que ha sido sustentada a través de los fundamentos y hallazgos revelados en la investigación de los capítulos anteriores. La descripción de la empresa y el entorno del Interactivo Instituto de Idiomas realizados en el capítulo 2, así como el diagnóstico del servicio, el mercado y la competencia del capítulo 3, brindaron información pertinente para determinar una mezcla de mercadeo apropiada para el servicio del Interactivo.

## **6.1. Introducción**

La participación del servicio del Interactivo Instituto de Idiomas es baja en el mercado. El manejo de las variables del *marketing*, la gestión de los segmentos de mercado, así como los mecanismos utilizados para captar nuevos consumidores, tanto en publicidad como en promoción, no están teniendo los resultados esperados. Esto ha ocasionado un estancamiento en el crecimiento de ventas del servicio.

El plan de *marketing* propuesto en el presente capítulo potencia las fortalezas identificadas en el servicio y presenta una solución, un escenario de mejora realizable, de forma que las debilidades encontradas sean reducidas para que no ocasionen un impacto contraproducente en la percepción de calidad del servicio.

## 6.2. Justificación de la propuesta

La empresa Interactivo Instituto de Idiomas necesita ejecutar un plan de *marketing* enfocado en el cliente. Es necesario para el Interactivo que se logre diseñar su servicio a partir de la solución que cada segmento de mercado requiere. Tal solución (servicio) tiene que producirse en forma conjunta con el cliente, de manera satisfactoria. Por ello se necesita que el producto se diferencie para cada segmento, es decir, el producto (curso libre de idiomas) debe contar con los atributos deseados por cada segmento objetivo de mercado. Esto permitirá a la empresa influir con mayor efectividad en la mente del consumidor, mediante el uso de variables del *marketing* ajustadas a la necesidad de cada segmento, es decir, determinar una mezcla de mercadeo más apropiada para el servicio del Interactivo.

La información resultante de la investigación realizada en el servicio, el mercado y la competencia, además de los hallazgos logrados en el comportamiento del consumidor de servicios de enseñanza de idiomas en la zona de influencia, permite entender las condiciones de mejora que debe superar las variables del *marketing* descritas del Interactivo, para que estas puedan ser transformadas en estímulos más efectivos, que propicien un comportamiento de compra en el consumidor, más permanente y estable.

Así, como mencionan Armstrong y Kotler (2013), el Interactivo estará “gestionando relaciones redituables con los clientes”. Como dicen Lambin, Gallucci y Sicurello (2011), el Interactivo estará ejecutando también un manejo más adecuado del *marketing*, el que contempla el análisis de las necesidades de los clientes para diseñar y producir mejores productos y servicios, que permitan tener en cuenta segmentos de mercado de manera más eficiente que los competidores. Como sostiene Peter Drucker, el Interactivo habrá comprendido la importancia de conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio ofrecido se está ajuntando a él.

### **6.3. Objetivo general**

Incrementar la competitividad del servicio del Interactivo Instituto de Idiomas, mediante una mezcla de mercadeo apropiada, que comprenda el comportamiento de compra del consumidor, las circunstancias de mejora de las variables de *marketing* del Interactivo, la elección y gestión de segmentos objetivos de mercado, que respondan a un servicio diseñado para su necesidad.

### **6.4. Objetivos específicos**

1. Captar un mayor número de clientes para lograr un crecimiento sostenido en ventas, que se materialice en matrículas reales y estables.
2. Establecer una estrategia de permanencia para que el cliente logre su objetivo y finalice el programa de estudio completo con todos sus niveles, obteniendo el beneficio buscado y a la vez siendo un comunicador eficiente del servicio y de su resultado.
3. Aumentar la participación de mercado del Interactivo, mediante una estrategia de penetración en la zona de influencia.
4. Desarrollar una estrategia de comunicación efectiva del servicio para cada segmento objetivo de mercado, dentro de la zona de influencia.
5. Desarrollar una administración de marca que propicie una imagen agradable, la cual comunique la diferenciación de su producto con su cliente meta y, con ello, posicione el servicio en la memoria del cliente a largo plazo.

#### 4.5. Factores críticos del éxito

- Diseñar el servicio de forma diferenciada para cada segmento objetivo de mercado, de acuerdo con la necesidad y atributos deseados por cada segmento, considerando todas las P's del *marketing* de servicios. Contratar el servicio de un profesional en pedagogía para que oriente el diseño del proceso de enseñanza por segmentos, según los hallazgos del comportamiento del consumidor presentes en el estudio, y con el análisis individual de los clientes que se acerquen por los estímulos de comunicación y promoción implementados.
- Potenciar como base de la promoción y la comunicación, el desarrollo de la página web del Interactivo ([www.interactivo.com](http://www.interactivo.com)), para consolidar la comunicación, la presencia del servicio y su propuesta de valor de forma digital. Además, para que sirva como plataforma virtual para las comunicaciones con los usuarios, el complemento virtual de los cursos, el manejo de los procesos administrativos y el manejo de la información del cliente. Con ella, de forma conjunta, a través de la prueba de producto (clases gratuitas) y de los demás medios de comunicación, producir el boca a boca buscado, que permitirá que el cliente potencial tienda a buscar la página web y se informe. Esta página debe proporcionar la modalidad virtual de enseñanza complementaria al proceso presencial, y servir como herramienta de recolección y gestión de información del cliente. Tiene que ser un instrumento de administración al punto de que el cliente pueda pagar y reservar su espacio en un curso, en horario y día específicos.
- Solucionar las debilidades en la infraestructura. Generar una imagen fresca y renovada en la fachada del local, de una forma profesional, explotando la ubicación, el paso de vehículos, para hacer visible la existencia del Interactivo en la zona y aprovechar al máximo la oportunidad de impactar a los pasantes con información válida sobre el servicio, reactivando la pintura desgastada por el tiempo y modificando la decoración interior. Redefinir el espacio de la biblioteca y el de recreación, estudio o receso entre lecciones, de manera que

se proporcionen las condiciones deseadas por los usuarios, se permita su interacción y el desarrollo de actividades masivas.

- Establecer el servicio de cafetería contiguo a la zona de recreación, ofreciendo los productos demandados por los usuarios.
  
- Motivar a los clientes a entregar realimentación o crítica del servicio recibido, a través de un correo electrónico de sugerencia ([sugerencia@interactivo.com](mailto:sugerencia@interactivo.com)), o un número de celular para mensajes de texto o WhatsApp, con el fin de plasmar evaluaciones anónimas hacia docentes y administrativos, y realizar una sesión de evaluación grupal cada 6 meses. La reacción inmediata a las condiciones de mejora planteadas, así como una comunicación formal para toda la comunidad de clientes, determinará la satisfacción del servicio.

#### 4.6. Mercado meta y segmentación

La segmentación de mercado que el Interactivo debe establecer es:

- Personas de secundaria (colegiales), preferiblemente cursando 5° año, que estén próximos a resolver el examen de bachillerato en inglés.
- Personas adultas jóvenes, universitarias, tanto de grado como de postgrado, y ejecutivos de mandos medios o gerencias, en funciones dentro de empresas.
- Personas adultas mayores que pertenezcan al programa del PIAM de la Universidad de Costa Rica, de AGECO, y a los jubilados de la Junta del Magisterio Nacional - JUPEMA.

El mercado potencial al cual tiene acceso el Interactivo en su zona de influencia a partir de la segmentación planteada es:

**Tabla 13**

<b>Mercado potencial en la zona de Influencia</b>	
Colegios Públicos y Privados	9.500
Universidades Públicas y Privadas	50.000
Magisterio Nacional	40.500
<b>Total</b>	<b>100.000</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos del MEP, CONESUP, CONARE y del Magisterio Nacional

## 4.7. Posicionamiento

La estrategia de *marketing* exitosa para el Interactivo Instituto de Idiomas consiste en entregar valor al cliente a través de un método de aprendizaje audaz y sencillo, como el de Los 4 círculos, en la medida que esta es la ventaja competitiva más relevante del Interactivo y la principal fortaleza de la empresa.

La investigación de mercado reveló que el método de enseñanza de Los 4 círculos es único en el mercado, y los usuarios del servicio que han conocido otros métodos de aprendizaje, lo consideran sobresaliente.

Por lo tanto, el Interactivo Instituto de Idiomas debe posicionar en la mente del consumidor, que su método de enseñanza es sobresaliente y eficiente. La empresa logrará captar la atención del mercado si comunica que esa necesidad, deseo incumplido, competencia personal y profesional, será dominada por el cliente con mayor facilidad en el Interactivo que en su competidor, apropiándose del idioma por medio de su exclusivo método de enseñanza.

Ahora bien, es importante señalar que la empresa debe comprender, como mencionan Armstrong y Kotler (2013), que no es adecuado atender a todos los segmentos de mercado de la misma manera, ya que “por intentar atenderlos a todos para aumentar la demanda, se corre el riesgo de no atender bien a ninguno”.

Por ello, se debe comunicar al mercado que se ha producido una versión diferenciada del servicio y que este diseño distinto se dirige a cada segmento objetivo de mercado planteado en esta propuesta.

Así, se estará estableciendo una diferenciación y un posicionamiento en la mente del consumidor por segmentos de mercado, pues el mensaje estará diseñado para que contenga las características y detalles de contenido que el segmento precisa escuchar, logrando con esto no pasar desapercibido en la avalancha de estímulos que reciben las personas.

Como dicen Armstrong y Kotler (2013), la oferta de mercado ofrecida por el Interactivo estará creando un mayor valor para cada segmento objetivo de mercado. Estará también posicionando en la mente del consumidor, que su oferta de servicio le proveerá la solución más audaz del mercado, además de que se ha diseñado un servicio acorde con los atributos que el cliente (dentro de ese segmento) está buscando.

#### **4.8. Ventaja competitiva**

Mencionan Armstrong y Kotler (2013), que la tarea de diferenciación y posicionamiento comprende tres pasos:

- Identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciadas, sobre las cuales construir una posición.
- Elegir las ventajas competitivas adecuadas.
- Seleccionar una estrategia global de posicionamiento.

La empresa debe comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado (ídem, 2013) (capítulo 1, pág. 17).

El Interactivo Instituto de Idiomas presenta como ventaja competitiva: su método de “Los 4 círculos”. La investigación de mercado reveló que los usuarios lo consideran sobresaliente. Manifiestan que de los centros donde han estudiado, solo el Interactivo les ha permitido aprender el inglés de una forma sencilla y efectiva, a partir del método.

El Interactivo Instituto de Idiomas presenta también como ventaja competitiva los atributos que determinan la decisión de compra de los segmentos de mercado que consumen el servicio de enseñanza de idiomas: el horario flexible, el método sencillo, el enfoque conversacional, el precio accesible y la ubicación adecuada (céntrica).

El Interactivo Instituto de Idiomas presenta también como ventaja competitiva el personal docente nacional y nativo, de forma que puede utilizarlo para los distintos niveles de dominio de idiomas del consumidor.

Además, la infraestructura dispone de luz y ventilación adecuadas. Sin embargo, el aspecto de la fachada del local y del interior, tienen un aspecto descuidado, con pintura desteñida por el tiempo. Esto debe ser resuelto para que no exista una mala imagen de la calidad del servicio.

Para ofrecer mayor valor al cliente, el Interactivo debe asumir como su ventaja competitiva de posicionamiento global, el método de “Los 4 círculos”.

#### **4.9. Propuesta de valor**

Armstrong y Kotler (2013) definen la propuesta de valor como *“el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”*. También, como *“el posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que esta se diferencia y posiciona”* (capítulo 1, pág. 19).

El Interactivo debe desarrollar una estrategia ganadora de posicionamiento tipo “más por lo mismo”, como mencionan Armstrong y Kotler (2013), con la que la empresa se posicione en la zona de influencia, introduciendo una marca que ofrece calidad comparable a un precio inferior. De esa forma estará atacando el posicionamiento de los competidores de la zona de influencia.

La forma de lograr esta estrategia ganadora de posicionamiento, es comunicando efectivamente a los segmentos de mercado, que el Instituto ofrece la forma más sencilla y efectiva de aprender un idioma en la zona de influencia, entregando los atributos buscados por los distintos segmentos de mercado.

Para lograr diferenciarse y posicionarse en la zona de influencia, el Interactivo debe establecer como propuesta de valor la interactividad, explotando al máximo el significado de su marca. El lema debería ser: “Interactive learning”.

Por un lado, esta interactividad se logra aprendiendo inglés en la forma más fácil del mercado, a través del método de Los 4 círculos. Sin embargo, esta interactividad se logra ofreciendo también un horario flexible, un método sencillo, un enfoque conversacional, un precio accesible y una ubicación adecuada (céntrica), para que los involucrados puedan conocerse, lograr su meta de forma conjunta, acompañarse en el esfuerzo, “interactuar” en el espacio del Interactivo.

Los distintos segmentos de mercado que el Interactivo debe atender presentan similitudes y diferencias en sus preferencias de solución. Aunque el motivo tiene sus discrepancias, todos comparten la necesidad de aprender un idioma. En este momento aparece la razón para generar la “interactividad” entre quienes luchan por una meta: dominar un idioma aprendiendo de forma sencilla, fácil, amena y efectiva.

La atención personalizada a cada segmento de mercado cobra importancia. El aprendizaje es distinto para cada individuo. Personas de todos los segmentos aprenden según varias aptitudes principales. Algunas, aprenden mejor escuchando, otras leyendo y otras haciendo. La investigación de mercado realizada reflejó este hecho. Por lo tanto, un especialista en pedagogía debe orientar esta segmentación desde el momento cuando las personas se acercan a la empresa para consumir el producto. De igual manera, este profesional debe orientar el diseño del curso según la forma de aprendizaje predilecta. Se logrará un mejor resultado, ya que el aprendizaje personalizado fomentará una mayor interactividad en el curso. Esta circunstancia debe ser comunicada, al igual que las anteriores, de forma efectiva, lo que permitirá que el mercado entienda fácilmente la esencia y diferenciación del servicio frente a la competencia.

Esta interactividad se puede experimentar de varias formas en la experiencia del servicio del Interactivo. En los horarios de menor uso de las instalaciones, se debe fomentar la participación de actividades de conversación en forma de tertulia sobre temas determinados, que propicien la interactividad de los usuarios totales, de

manera que los usuarios de distintos niveles y edades pueden conocerse e interactuar en función de una conversación dirigida y amena, con base en un tema interesante. El día y horario, es decir, tiempo de desarrollo de estas actividades, estaría determinado por las posibilidades de los usuarios, es decir, los patrones de consumo del servicio por parte de ellos. Los viernes, los usuarios tienden a no ir a clases al Interactivo, a pesar de que el servicio se ofrece durante el horario de apertura. Este comportamiento del usuario puede ser aprovechado para potenciar tal tipo de actividades.

La connotación cultural en las actividades debe ser estimulada en todas las posibilidades para generar la interactividad, por ejemplo, invitando a personas influyentes de la cultura del idioma enseñado para realizar ponencias, simposios, exposiciones o debates alrededor de temas actuales e interesantes para los segmentos de mercado a los que se dirige el interactivo. Se puede organizar un cine foro con cineastas multilingües o bilingües, que proyecte a través del cine, la cultura del idioma enseñado.

#### **4.10. Comportamiento del consumidor**

Como mencionan Armstrong y Kotler (2013), respecto del posicionamiento y distinción, *“cada empresa debe diferenciar su oferta, mediante la creación de un paquete único de beneficios, que atraiga a un grupo sustancial de clientes dentro del segmento. El posicionamiento de una marca debe atender las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos”*.

La investigación permitió entender que los segmentos de mercado estudiados buscan un paquete único de beneficios del servicio, un paquete distinto para cada segmento de mercado por atender; aunque el producto – servicio del Interactivo es el mismo, la necesidad y atributos de cada segmento son distintos. Por lo tanto, para lograr un buen posicionamiento, el Interactivo como marca debe atender la necesidad, su peculiaridad y las preferencias en cuanto a los atributos, de forma distinta para cada segmento de mercado.

Por un lado, la tendencia general reflejada en la investigación sobre la necesidad o motivo de cada segmento de mercado, estableció que si bien para los colegiales y adultos jóvenes el aprendizaje de un idioma es requisito para su inserción, diferenciación y competitividad laboral (incluso mayor remuneración), competencia para conocer otras culturas a través de viajes y becas de estudio, para el adulto mayor el aprendizaje de idiomas es un proyecto postergado, un deseo incumplido que le sirve en esta etapa de su vida para disfrutar del tiempo libre a través de viajes y descubrimientos de culturas y pasatiempos como la lectura de distracción y de aprendizaje (incluida la web) (capítulo 3, pág. 24).

Por otro lado, la tendencia general reflejada en la investigación de mercado sobre las condiciones más buscadas del servicio por cada segmento, estableció que el horario flexible, el método sencillo, el enfoque conversacional, el precio accesible y la ubicación adecuada (céntrica), son atributos buscados por los distintos grupos entrevistados, y son elementos que determinan la decisión de compra del servicio. La atención personalizada, como grupo generacional y de forma individual, es decir, la forma como la persona aprende mejor (de forma visual, escuchando o haciendo), cobra también importancia para los tres grupos de clientes potenciales. La interactividad, las prácticas y las actividades extracurriculares, son elementos deseados en la enseñanza. El tamaño de los grupos debe ser pequeño para lograr los objetivos de aprendizaje.

El dominio de la pedagogía en el personal que aplica el plan de estudio, el método, y sus habilidades interpersonales, son factores determinantes para los grupos entrevistados. En los niveles principiantes, el docente debe dominar el idioma español y el inglés (u otro), sin embargo, en niveles avanzados es más adecuado que el docente solo hable el idioma que enseña. La infraestructura es reflejo de la calidad del servicio ofrecido. Se debe disponer de luz y ventilación adecuadas, agradable olor y decoración, como atributos determinantes para que haya motivación y buena disposición para el aprendizaje. Con la persona adulta mayor es *“necesario romper la estructura de un aula, de pupitres y sillas”* y sustituirla por mobiliario cómodo y amplio. El precio para los adultos mayores no es un factor determinante, pero para los colegiales y adultos jóvenes sí lo es (capítulo 3, pág. 33).

#### **4.11. Mezcla de *marketing* de servicios, propuesta 7 P's**

Las variables del *marketing* de servicios de la empresa Interactivo Instituto de Idiomas, deben aplicar los siguientes escenarios de mejora para conformar una mezcla apropiada para el servicio.

##### **4.11.1. Producto**

La variable de producto del Interactivo debe superar la brecha de ser cursos libres de inglés (u otros idiomas) para pasar a ser cursos libres de idiomas dirigidos a segmentos de mercado específicos, que contemplen un diseño orientado a la forma de aprendizaje para cada persona, de acuerdo con un profesional en pedagogía, generando control por parte del director académico y el director de *marketing*.

El objetivo de esta variable de producto es diseñar cursos libres de idiomas para segmentos de mercado específicos, que contemplen la forma de aprendizaje particular del cliente.

La estrategia es producir cursos libres de idiomas, principalmente inglés, que permitan al consumidor generar un mejor resultado con su objetivo de aprendizaje, en la medida que se contempla la forma de aprendizaje que se ajusta mejor a su realidad.

El plan de acción será gestionar la contratación de un profesional en pedagogía que:

- Diseñe los cursos considerando las formas de aprendizaje más comunes y presentes en las personas que conforman los segmentos de mercado por atender en el Interactivo.
- Construya una herramienta sencilla y efectiva, de aplicación veloz y oportuna, a manera de examen escrito y verbal, que identifique y clasifique la forma de aprender del cliente recién llegado, en una tendencia de aprendizaje.

- Oriente la realización de los cursos libres (semiintensivos, intensivos, conversacional y preparativos para certificaciones de idiomas y exámenes) en grupos integrados por forma de aprendizaje para cada segmento objetivo de mercado.
- Presente el diseño del curso al personal docente responsable de desempeñar la enseñanza del idioma, para cada grupo específico de clientes categorizados por forma de aprendizaje.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son el profesional en pedagogía, el director de *marketing* y el director académico.

El control se generará a través de evaluaciones anónimas cada 3 meses y 1 grupo focal a los seis meses, aplicado por el director de *marketing* y el director académico, para fiscalizar si la iniciativa está creando valor para el consumidor.

#### **4.11.2. Precio**

La variable de precio no presenta ninguna situación de mejora en la medida en que el precio del Interactivo se equipara al precio del líder. Ahora bien, la imagen de calidad del Interactivo se afecta por el estado de la infraestructura. Es necesario que se implementen las recomendaciones de mejora, así como la promoción y otras variables con realidades presentes en esta propuesta, de la mano con el precio ofrecido por la empresa; tales aspectos son superados por los competidores de la zona de influencia, al ofrecer el mismo precio por el servicio.

Ahora bien, la variable precio es un elemento que se puede utilizar para estimular al consumidor a permanecer consumiendo el servicio.

El objetivo es incentivar al cliente a continuar logrando su meta con el Interactivo, a través de descuentos en matrícula o costo de cursos para quienes disfruten de buen rendimiento académico (segmento de colegiales o adultos jóvenes). Esto se ofrecería

con la condición de entregar una tutoría (horas semanales) a otro estudiante de un segmento distinto (adultos mayores), con dificultad para dominar la lengua, pero menos sensible al precio, por su mayor poder adquisitivo. Todo, con el fin de generar la interactividad.

De esta forma se estaría logrando el estímulo para varios segmentos de mercado, tanto para el colegial como para el adulto joven (universitario o ejecutivo), quien recibiría con regocijo un descuento, y el adulto mayor que requiere la compañía de alguien que goce de mayor facilidad y lo ayude de manera personalizada. El adulto mayor no ocupa un estímulo económico, pero sí uno motivacional y presencial, de quien le trasmite seguridad para alcanzar su meta. Esta idea propiciará la interactividad entre los clientes.

La estrategia con este incentivo es conseguir que el cliente permanezca en el consumo de servicio hasta que termine el programa completo de aprendizaje con todos los niveles, en ambos segmentos etarios.

El plan de acción será entregar una serie de descuentos a los estudiantes de acuerdo con el nivel que hayan logrado superar y el programa completo de estudios del Interactivo. Cuanto más alto sea el nivel, mayor el descuento que recibe el cliente con buen rendimiento académico, como recompensa por estar cerca de su meta. Esta situación será posible en la medida que esté consiguiendo que el estudiante a quien ayuda se mantenga en el servicio y avance en su plan.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son el director de *marketing* y el director académico.

El control se generará a través de un análisis de los efectos en el flujo de efectivo de la empresa y la permanencia lograda en la matrícula inicial, por parte del director de *marketing* y del director administrativo.

### 4.11.3. Plaza

La variable de plaza no presenta ninguna situación de mejora en la medida en que el Interactivo está ubicado en una zona catalogada como céntrica por los usuarios y el cliente potencial, según la consulta sobre Barrio Escalante.

Ahora bien, la investigación de mercado realizada reflejó que una opción adecuada para la plaza del Interactivo es el cantón de San José.

El objetivo es instaurar una sede del Interactivo en la zona de San José centro.

La estrategia es lograr que los segmentos de mercado con dificultad de vehículo o provenientes de zonas del Oeste y Sur de la ciudad, puedan disfrutar del servicio en una ubicación idónea para ellos.

El plan de acción será:

- Identificar las infraestructuras disponibles en San José centro para el desarrollo de la enseñanza de idiomas.
- Contratar e inducir al personal docente y administrativo.
- Identificar el mercado potencial de la zona de influencia por segmentos.
- Comunicar de forma efectiva el servicio al mercado cautivo circundante, por segmentos, ofreciendo en la nueva sede los servicios del Interactivo.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son los directores de *marketing*, administrativo y académico.

El control se generará a través del análisis de la viabilidad de la instauración de una sede del Interactivo en San José centro.

#### 4.11.4. Promoción

La variable de promoción, como se le conoce a la variable de comunicación del *marketing*, es muy importante para toda empresa. El Interactivo Instituto de Idiomas ha establecido acciones concretas para este fin, como se aprecia en el capítulo 2 de la descripción de la empresa, que han generado un resultado positivo en sus matrículas. Pero lo que resultó de la indagación con los informantes claves, es que las ventas generadas no son constantes. Durante el año, los momentos de mayor matrícula ocurren durante los primeros meses. En el resto del año, la matrícula no se materializa. Además, sufren de deserción de los clientes, es decir, ocurre una disminución de la matrícula lograda al inicio de año.

Para que el Interactivo Instituto de Idiomas logre una participación mayor en el mercado, es necesario ejecutar un plan de comunicación constante que contemple varias de las modalidades existentes para transmitir su servicio – producto.

El objetivo es crear un público potencialmente comprador, por segmento de mercado, ejecutando una comunicación diferenciada para cada segmento, con un mensaje que comunique que el servicio dispone de los atributos requeridos por ellos.

La estrategia es diseñar un mensaje agradable de la “experiencia de servicio” del Interactivo, mostrando todos los estímulos, es decir, las variables del *marketing* producidas de acuerdo con los atributos deseados por cada segmento, permitiendo que el consumidor perciba su interactividad.

El plan de acción será implementar una mezcla promocional que contemple las siguientes actividades de promoción:

- **Publicidad**

Para la publicidad del Interactivo se propone pautar en los siguientes medios:

- Televisión

Se recomienda mantener la alianza comercial con el concurso Miss Costa Rica, en la medida en que el Interactivo es un patrocinador del concurso y da la inducción en dominio del inglés a la ganadora.

También se propone realizar publrreportajes en los espacios para anuncios de las revistas matutinas como Buen Día, en Canal 7, y pautar en los espacios para anuncios durante la emisión matutina de noticias (6:00a.m. a 8:00a.m.).

Se sugiere efectuar una entrevista testimonial sobre la vivencia del servicio y su calidad, con un usuario adulto mayor y un usuario adulto joven, en la revista matutina, con el propósito de que comuniquen la experiencia concluida y una experiencia actual del servicio. Se debe realizar con cada segmento objetivo de mercado para el Interactivo. Es una acción que sirve para relanzamiento del servicio.

○ Radio:

Se propone realizar menciones de radio. Las emisoras para pautar se deben escoger de acuerdo con los medios escuchados por los segmentos de mercado.

Para un público adulto joven y colegial, se propone el uso de emisoras como:

- Radio OK FM con el programa “El circo”
- Los 40 principales con el programa “El mañanero 40”.
- Radio 94,7
- Radio IQ, la Radio Inteligente
- Radio Disney
- 95.1 Zeta

Para un público adulto mayor se propone emisoras como:

- Radio Columbia
- 95.5 Jazz
- Bésame

- Prensa escrita

Se recomienda pagar insertos en el periódico La Nación, para los suscriptores de la zona de influencia del Interactivo.

- ***Marketing directo***

Se propone ejecutar una comunicación a través de correos electrónicos con el uso de sitios web que permitan diseñar y monitorear campañas de comunicación por correo electrónico. Un ejemplo de este servicio es Mailchip. Se debe comunicar al mercado la existencia del servicio y los atributos de acuerdo con cada segmento de mercado.

Se sugiere utilizar las bases de datos generadas en la red social de Facebook para un envío masivo de correos con estrategia “call to action”, es decir, una comunicación con información estratégica que invite al usuario a visitar el sitio web o la red social de Facebook del Interactivo.

- ***Marketing de Internet o interactivo***

Crear un sitio web para el Interactivo ([www.interactivo.com](http://www.interactivo.com)) con el fin de consolidar la comunicación y la presencia del servicio, además de su propuesta de valor en digital, con un formato interactivo, de fácil acceso a través de celular, Ipad, tabletas y computadoras fijas.

El sitio web debe contener:

- Videos e información que comuniquen la experiencia de servicio
- Videos e información que comuniquen la razón de ser del Interactivo
- Videos e información que comuniquen el producto que se ofrece
- Videos e información que comuniquen las acciones con testimonios de estudiantes y de beneficiarios de responsabilidad social, incluyendo información sobre la empresa como la visión, misión, valores, historia.

Además, el sitio web debe facilitar datos sobre los estímulos del *marketing*, las variables del servicio, y separar la comunicación de acuerdo con los segmentos de mercado a los que se dirige. Se debe comunicar la esencia del servicio – producto según los atributos que cada segmento de mercado busca.

Esta página debe proporcionar la modalidad virtual de enseñanza complementaria con el proceso presencial. El medio tiene que servir como herramienta de recolección y gestión de información del cliente, ser un instrumento de administración, al punto que el cliente pueda pagar y reservar su espacio en un curso, en horario y día específicos.

Se propone para el manejo de la red social Facebook, contratar los servicios de un *Community manager*, a cargo de la administración de la *Fan Page* del Interactivo. Es necesario destinar un presupuesto para invertir en comunicación y alcance segmentado en la red social.

Los resultados adecuados de una buena administración permitirían:

- Atención personalizada
- Generación adecuada de la interacción propuesta.
- Aumento de la cantidad de fans.
- Publicidad segmentada.
- Generación de una base sustancial de datos, a través de concursos, que pueda utilizarse para el *email marketing*.

- **Promoción de ventas**

Para la promoción de ventas del Interactivo se propone lo siguiente:

- Ofrecer un descuento del 5% por cancelar el 25% sobre el costo total; el 10% sobre el costo total por cancelar más del 50% del costo global del curso en todos los niveles, y un 15% a quien cancele el 75% del costo total de los cursos para obtener el mayor título del Interactivo.

- Ofrecer un descuento de un 5% por lograr que un familiar se matricule al mismo tiempo.
- Ofrecer, cada mes, un descuento de un 5% en los cursos de conversación, favoreciendo a dos personas de forma aleatoria, siempre que hayan sido constantes en la matrícula del servicio, de manera consecutiva y en el avance de los niveles del idioma. Estas personas podrán llegar al Interactivo a cancelar el curso con el porcentaje de descuento.
- Ofrecer un descuento de un 10% en el costo del curso por matricular, en la fecha de cumpleaños.

- **Publicity en función de responsabilidad social**

Se propone, como responsabilidad social, que el Interactivo realice sesiones gratuitas de inglés en centros de atención para adulto mayor. Con esta acción, se busca enviar comunicados de prensa a los medios para que se genere una noticia sobre los adultos mayores que reciben lecciones gratuitas de inglés en la capital del país, como acción de responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, se puede invertir en un publrreportaje en la revista matutina Buen Día, con el cual se facilite la entrevista de 3 adultos mayores provenientes de estos centros, para que comuniquen la experiencia recibida con las lecciones del Interactivo.

- **Relaciones públicas**

Se propone realizar una actividad de lanzamiento para la nueva imagen y propuesta del Interactivo, con un evento exclusivo de aproximadamente 50 a 100 personas. Se debe hacer un comunicado de prensa e invitar a los medios para que asistan al relanzamiento, potenciando labores de relaciones públicas y relanzar la imagen del Interactivo. Se debe ofrecer bocadillos y aperitivos para atender y comunicar en sitio el cambio del servicio y la propuesta de experiencia renovada.

- **Ventas personales**

Se sugiere realizar visitas a empresas en un rango de 1km a la redonda de la ubicación del Interactivo de Idiomas, presentando un portafolio con información y solicitando apertura para que un tomador de decisión pueda conocer los beneficios y atributos del servicio del Interactivo. Es necesario comunicar la experiencia que pueden disfrutar tanto los dueños como los empleados de las empresas circundantes. Si la empresa cuenta con una cantidad atractiva de empleados, se puede ofrecer un 15% de descuento en la matrícula y vincularlos a la red social Facebook, o a la página web del Interactivo, para que tengan acceso a promociones de ventas en fechas especiales, así como dejarles conocer la experiencia del Interactivo.

También se propone visitar los departamentos de recursos humanos de las asociaciones solidaristas de empleados de las empresas en la zona de influencia, para ofrecer un descuento a grupos de empleados y a los asociados. Si se forman grupos de 10 personas, se puede ofrecer un descuento de un 15% en la matrícula.

- **Alianzas estratégicas**

Se propone realizar alianzas estratégicas que permitan una mejor comunicación con los segmentos objetivos de mercado.

- **Magisterio Nacional**

Se recomienda una alianza estratégica para ofrecer descuentos y promoción de ventas de forma mensual en el boletín electrónico de JUPEMA, a cambio de un 15% de descuento fijo en la matrícula para los usuarios, familiares directos y empleados de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional. Se solicitaría al Magisterio incluir en el boletín electrónico mensual, la información de promoción de ventas del Interactivo, de manera que este pueda comunicar descuentos enfocados en fechas especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Semana Santa, Navidad, etc.).

- **Colegios de profesionales**

Se propone una alianza estratégica para ofrecer descuentos y promoción de ventas de forma mensual en el boletín electrónico, a cambio de un 15% de descuento fijo en la matrícula a los colegiados, familiares directos y empleados de colegios de profesionales.

Se sugiere lograr convenios con los colegios que tienen el mayor número de colegiados.

- **Exteriores**

Se propone contratar los servicios de publicidad exterior como *muppies* y traseras de autobuses, en la zona de influencia.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son el director de *marketing*, junto con los servicios por contratar de una agencia de comunicación o de manejo de imagen.

El control se generará a través de la medición de la matrícula por segmentos de mercado.

- **Prueba gratuita de servicio**

El Interactivo Instituto de Idiomas tiene como estrategia ofrecer pruebas de producto a través de una clase gratuita para los clientes potenciales que desean conocer el servicio y, eventualmente, consumirlo.

Se recomienda mantener esta acción con el mercado potencial, pero comunicarla a cada segmento de forma diferenciada, a través de todos los medios. Esta prueba de producto debe cautivar la atención del mercado en el sitio web y en la red social Facebook. Debe ser una de las formas para que el mercado tome la decisión de consumir el producto.

- **“Boca a boca”**

El “boca a boca” positivo se genera cuando un cliente consume un servicio o producto y vive una experiencia satisfactoria. Por lo tanto, el Interactivo se debe preocupar por la calidad de la producción de su servicio, en función de los atributos buscados y beneficios esperados por los segmentos objetivos de mercado. Como muestra la investigación, el comportamiento del consumidor probó que el mercado al recibir una recomendación positiva de un servicio, tiende a buscarlo en Internet, a través de un sitio web primero, y segundo, en la red social Facebook. Si ocurre a la inversa, el mercado tiende a corroborar su calidad en la recomendación de personas que conozcan el servicio.

#### **4.11.5. Proceso**

La variable de proceso presenta varios elementos de mejora. El proceso de enseñanza de idiomas debe diseñarse de acuerdo con las formas más comunes de aprendizaje de cada persona, es decir, un profesional en pedagogía debe ser contratado para diseñar los cursos y la forma de inducir el idioma de acuerdo con las características de cada persona y tipo de aprendizaje (visual, auditivo, y haciendo o escribiendo). El profesional en pedagogía debe diseñar una herramienta que filtre a los clientes conforme a su tipo de aprendizaje. Este será el primer filtro para integrar los grupos de estudio. Luego se dividirán por segmentos de mercado, buscando con ello que la necesidad en común, la edad y atributos buscados, generen una buena experiencia de aprendizaje e interactividad.

El objetivo es rediseñar el proceso de enseñanza de idioma, considerando como punto de partida un conocimiento individual del cliente, que identifique su forma predilecta de aprendizaje y con esto se conformen grupos por segmentos de mercado, que se instruyan con el método de Los 4 círculos, potenciando la forma de aprendizaje predilecta del grupo.

La estrategia es lograr con este rediseño, que la experiencia del cliente resulte placentera y efectiva, de forma que el consumidor tienda a permanecer con el consumo del servicio y se motive a completar todos los niveles ofrecidos por el Interactivo.

El plan de acción será contratar a un profesional en pedagogía que diseñe la modificación en los cursos de idiomas, al igual que la herramienta que identifique con efectividad la manera en cómo aprende mejor el cliente, para que se conformen los grupos de acuerdo con el tipo de aprendizaje y el segmento de mercado al que pertenecen.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son el director de *marketing*, el profesional en pedagogía y el director académico.

El control se generará a través de un análisis de los efectos en el rediseño de los cursos, así como en la efectividad de la herramienta para filtrar al cliente, antes de iniciar el proceso de enseñanza. Esto será efectuado por los directores de *marketing* y académico.

Por otro lado, la variable de proceso del *marketing* del Interactivo, debe proveer al mercado meta un proceso de enseñanza mixto, lo que se refleja como una de las conclusiones importantes de la investigación realizada en los clientes potenciales y actuales del Interactivo.

El Interactivo basa su proceso de aprendizaje de idiomas en una enseñanza con modalidad presencial. Sin embargo, la investigación de mercado y el estudio de la competencia permitieron identificar como adecuada la modalidad mixta, que precisa disponer de un complemento virtual del contenido del curso libre, accesible a los clientes en la página web. Para disfrutar de este contenido, se debe tener acceso a un código de ingreso que solo se otorgará al estudiante que se registre en el sitio web como usuario del Interactivo.

Esta es otra modificación del proceso. Recuérdese que se propone administrar la información pertinente de cada usuario a través de su ingreso como cliente en la

página web. Así, al realizar el ingreso y cancelar el curso, cada cliente deberá registrarse en la página web para que se le ofrezca un código de acceso a los cursos que se brindan de forma virtual. Entonces el Interactivo podrá recibir la información del perfil del cliente que necesite de inmediato, además de administrar y evaluar los indicadores de los perfiles de sus consumidores. La página web debe ser el medio de comunicación más efectivo con el cliente, quien debe tener acceso a los datos sobre este directamente, haciendo clic sobre un enlace del sitio web, al ingresar con su usuario y contraseña, sobre el curso correspondiente.

Lo anterior debe complementarse con el envío de información eco, es decir, con el mismo contenido, a través de correos electrónicos y mensajes de texto (regulares o WhatsApp), facilitando el contenido del mensaje o el *link* que dirige al espacio de la página web donde se realiza la comunicación. Esto permitirá desarrollar una trazabilidad del cliente a manera de “producto” que se brinda en el Interactivo. Para este producto (cliente) se debe generar un perfil de identificación de origen y características de personalidad, comportamiento, tipo de aprendizaje, así como su proceso de avance en el dominio del idioma y éxito en la adquisición de niveles para obtener el certificado de dominio del idioma estudiado.

Las actividades que propicie el Interactivo deben ser comunicadas a través de la página web y sus medios de comunicación alternos en eco (correo electrónico y mensajes de texto). La página web debe ser el centro virtual del Interactivo, como sucede, por ejemplo, con el sistema del Centro Cultural Norteamericano de Costa Rica.

El objetivo es desarrollar un sitio web que sea el centro de funcionamiento para el usuario, el cliente potencial y el funcionario del Interactivo. Este sitio debe demandar el registro de todo nuevo cliente y generar de forma inmediata su perfil. También, el sitio debe entregar la parte virtual del curso para cada cliente a través de un código de acceso, el cual controle que solo esa persona acceda la información desde una sola computadora, es decir, debe registrar el Ip para tener acceso. Este sitio tiene que permitir la comunicación efectiva, al disponer de información para los consumidores del servicio que ingresan con su usuario y contraseña.

La estrategia es lograr con este sitio web, que la experiencia de servicio sea novedosa, placentera y efectiva, para que el consumidor tienda a permanecer con el servicio y se motive a completar todos los niveles ofrecidos por el Interactivo, en tanto siente que las características del servicio, su gestión y comunicación, le facilitan su objetivo de aprendizaje en vez de afectarlo, y logran mantener la motivación con la cual empezaron el estudio.

El plan de acción será contratar los servicios de una empresa para desarrollar el sitio web con las características planteadas.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son los directores de *marketing*, administrativo y académico.

El control se generará a través de un análisis de los resultados obtenidos con el uso de la página, por medio de evaluaciones anónimas a usuarios del servicio y una sesión de grupo a los 6 meses y al año de haberse ejecutado. Esto se efectuará por parte de los directores de *marketing*, académico y administrativo.

#### **4.11.6. Entorno físico**

La variable de entorno físico presenta varias situaciones de mejora. La infraestructura de Interactivo exhibe pintura decolorada por el tiempo y el contacto con la luz del sol. La fachada del local tiene aspecto descuidado. Esta no evidencia con efectividad que en ese sitio se ofrece la enseñanza de idiomas. Las áreas internas, como pasadizos y paredes de aulas, tienen las mismas condiciones de pintura. En los espacios comunes no existe una decoración placentera, atractiva, con plantas, cuadros u otros elementos. A pesar de que hay materiales alusivos a la actividad, no tienen un aspecto o estado óptimo, sino que lucen desgastados. Estos materiales podrían estar en un recuadro con luz que resalte la información proyectada.

El Interactivo no cuenta con un servicio de cafetería que brinde las bebidas y alimentos que sus clientes demandan. El espacio con que cuenta la empresa para generar la Interactividad entre sus usuarios, es muy pequeño para los momentos de mayor asistencia de estudiantes, por lo que deben llegar a ser espacios

suficientemente grandes, agradables, amenos, frescos, bien decorados, a manera de centro de reunión casual, donde se geste interacción de los usuarios del servicio.

El objetivo es rejuvenecer la infraestructura desarrollando los espacios de interacción de los usuarios, además de facilitar la atención de una cafetería exitosa y proyectar de forma sobresaliente la fachada del local, como oportunidad de comunicación y posicionamiento del servicio.

La estrategia es proyectar una imagen de calidad elevada del servicio, mediante estos rejuvenecimiento y adaptación de espacios y cafetería.

El plan de acción será contratar los servicios de un arquitecto que oriente la remodelación de los espacios, y proyecte con su asesoría, los cambios que debe experimentar la infraestructura para apropiarse de una imagen fresca y agradable.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son el arquitecto, el personal encargado de la obra y los directores de *marketing* y administrativo.

El control se generará al analizar los resultados obtenidos con la respuesta de los usuarios al diseño, distribución de espacios y aceptación de decoración, mediante evaluaciones anónimas de usuarios del servicio y sesión de grupo a los 6 meses, y al año de haberse ejecutado. Esto lo efectuarán los directores de *marketing* y administrativo.

#### **4.11.7. Personal**

La variable de personal del servicio del Interactivo presenta varias situaciones de mejora. La investigación realizada en el mercado y en los usuarios del Interactivo reflejó una desorganización (desorden) respecto de los datos que se brindan sobre fechas de inicio, materiales y grupo, en el caso del personal administrativo, y de desorden al presentar las lecciones del idioma por parte del personal docente. Esto provoca una sensación de baja calidad del servicio, descontento por parte de los usuarios, e incluso deserción.

El objetivo es controlar la calidad del servicio del Interactivo a través de la implementación de la página web como instrumento de comunicación idóneo, para indicar al cliente los detalles de su experiencia con el Interactivo: fechas determinantes, materiales, grupo y ubicación donde se recibirán las lecciones. Por este medio se controlará la ejecución de la inducción o facilitación del docente en el desempeño del proceso de enseñanza que está ejecutando con el servicio. Esto se logrará cuando el estudiante reciba periódicamente en su correo, mensaje de texto, o al ingresar en el sitio web, una evaluación que no tome mucho tiempo completar.

La estrategia consiste en eliminar desempeños defectuosos del personal encargado de comunicar la orientación del servicio, para que el cliente lo experimente sin problema a través de un diseño de formato y personalizado por segmento. Así, la comunicación será efectiva, concisa y clara mediante el sitio web, con eco en correo electrónico y mensaje de texto.

El plan de acción será desarrollar la página web con estas características, que permita al personal administrativo enviar mensajes estandarizados oportunos, de forma efectiva y en tiempo real. También debe permitir gestionar la información de las evaluaciones de desempeño de los docentes.

Los directores de *marketing*, administrativo y académico, deberán controlar, por medio del sitio web, las acciones concretas que debe desempeñar el personal administrativo, y recibir un mensaje con las comunicaciones efectuadas para tener un control, al igual que el resultado de las evaluaciones de los usuarios sobre el desempeño docente.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son el ejecutor del sitio web y los directores de *marketing* y administrativo.

El control se generará a través de un análisis de los resultados obtenidos con el uso del sitio web para esos fines, y la realimentación del servicio por parte de los usuarios, a través de evaluaciones anónimas de forma electrónica y escrita, y una sesión de grupo a los 6 meses y al año de haberse ejecutado. Esto lo efectuarán los directores de *marketing* y administrativo.

Es importante comprender que para que las recomendaciones de mejora se lleven a cabo de forma exitosa en las variables del *marketing* propuestas, se necesita contratar por servicio profesional a un experto en pedagogía para que adecuen los cursos libres en función del tipo de aprendizaje y de los atributos buscados en el servicio, por segmento de mercado. En función del aumento de matrículas del servicio, se podría considerar la contratación con horario completo para este profesional, con miras a que brinde seguimiento a las modificaciones efectuadas. Este profesional debe diseñar una herramienta que se pueda aplicar de forma virtual al cliente para que, automáticamente, el mismo cliente, al realizar la prueba, quede clasificado y se genere información sencilla y rápida.

Por otro lado, es preciso recalcar la necesidad de contratar por medio tiempo los servicios de un profesional con conocimientos de administración y *marketing*, que acompañe la ejecución de este plan. Este profesional puede ser el director de *marketing*.

Para los efectos de desarrollo del sitio web, el Interactivo debe considerar los servicios de una empresa que lo implemente, con un contrato que incluya soporte técnico por no menos de un año. Con el aumento de la matrícula, la empresa puede considerar la contratación de un profesional en informática.

#### **4.12. Realimentación**

La realimentación del servicio del Interactivo es una herramienta clave para lograr el éxito del plan. Sin realimentación y evaluación constante del cliente (en el proceso, el producto, el entorno físico, el precio, la promoción, el personal), el Interactivo desperdiciará conocer realmente lo que piensa el cliente sobre la solución planteada a su necesidad específica.

En la empresa, la realimentación del servicio está definida solo por una persona que da la apertura al diálogo y llega a consultar. Sin embargo, esto no posibilita la observación anónima, ni la evaluación grupal.

Como refleja la investigación de mercado, la tendencia general en los usuarios estableció que el correo electrónico, la evaluación anónima de los estudiantes hacia docentes y administrativos y la sesión de evaluación grupal (grupo focal cada 6 meses), son los medios más efectivos para facilitar la realimentación del servicio. Cobra importancia la comunicación personal directa con el personal docente o administrativo, y si es necesario con el superior, director académico o administrativo.

Los usuarios del servicio del Interactivo consideran que es muy importante que exista una respuesta inmediata de la persona encargada, en el sentido de solventar la inquietud o demanda (realimentación cap. 3).

El objetivo es captar la realimentación del cliente, orientada a las necesidades de la evaluación del servicio del Interactivo.

La estrategia es lograr, con esta realimentación, datos válidos, confiables y adecuados al tomar decisiones, frente a situaciones identificadas para la mejora continua.

El plan de acción será:

- Asegurarse de que el diseño del sitio web sea muy exitoso, para que las evaluaciones electrónicas ofrezcan información real y confiable en el corto plazo.
- Realizar de forma periódica, cada 6 meses, evaluaciones anónimas escritas para los clientes perezosos con la modalidad virtual.
- Realizar sesiones de grupo cada 6 meses y por segmentos de mercado, para que los usuarios del servicio puedan brindar sus apreciaciones de forma abierta y extendida.
- Poner disposición un buzón físico de sugerencias, en un lugar adecuado, dentro de las instalaciones del Interactivo.

- Brindar siempre el espacio para que los usuarios se comuniquen con el docente o el personal administrativo. Si no obtienen resultados, que tengan la apertura para comunicarse con el director administrativo o el director académico, o en su ausencia, con el director de *marketing*.
- Hacer las evaluaciones de la atención telefónica a través de llamadas incógnitas. Las evaluaciones se pueden hacer en los meses de mayor matrícula o cuando se hacen promociones. Esto generará que quien atiende las llamadas telefónicas, siempre brinde un excelente servicio al cliente.

Los responsables de ejecutar este plan de acción son los directores de *marketing*, administrativo y académico.

El control se generará a través de un análisis de los resultados obtenidos con el uso de la realimentación y la reacción a esta por parte de la empresa, por todos los medios posibles, para evaluar de forma estratégica la solución ofrecida.

#### **4.13. Presupuesto de mercadeo y ventas**

El presupuesto de mercadeo y ventas contempla las siguientes acciones y costos:

**Tabla 14**

<b>Presupuesto de mercadeo y ventas</b>	
<b>Acciones</b>	<b>Monto</b>
Radio	2.000.000
Prensa Escrita (insertos)	1.000.000
Materiales Pop	1.000.000
Materiales impresos	1.000.000
Mupies	1.000.000
Traseras de buses	1.000.000
Página Web	2.000.000
Facebook	1.000.000
Remodelacion interna	2.500.000
Fachada local	2.500.000
Evento relanzamiento	1.000.000
<b>Total</b>	<b>15.000.000</b>

Fuente: elaboración propia

\*No se contempla en este presupuesto un monto destinado a pautar en televisión, porque el Instituto Interactivo cuenta con una alianza comercial con Canal 7, con la cual obtiene como beneficio una exposición de marca masiva como patrocinador del concurso Miss Costa Rica, de manera que la recomendación es explotar la exposición de la mano con los esfuerzos de *marketing* especificados.

#### **4.14. Préstamo para el presupuesto**

Para un préstamo de 15 millones de colones, a una tasa del 12% anual en 60 meses plazo, se debe cancelar una amortización de 250 000,00 colones mensuales.

El siguiente capítulo ofrece las conclusiones y recomendaciones para la empresa Interactivo Instituto de Idiomas, surgidas del análisis realizado en todos los capítulos de esta investigación.

## **Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

- El Interactivo Instituto de Idiomas es una empresa que atiende una necesidad latente en el mercado. Varios segmentos (colegiales, adultos jóvenes y adultos mayores) están en búsqueda de soluciones para aprender un idioma, en general el inglés, y adquirir la competencia personal o profesional que exige el mercado, o cumplir un deseo. Así, tanto la zona de influencia como otros sectores, responderán a esta oferta de servicio del Interactivo.
- El Interactivo de Idiomas debe ejecutar una estrategia de mercadeo constante para operar y ser efectivo con su servicio. Esta estrategia o plan de *marketing* debe orientarse a satisfacer la necesidad del cliente mediante el producto que se ofrece, no así al producto o a lo que los socios y dueños del Interactivo consideran que debe ser. La investigación periódica en el cliente servirá para producir una mejor experiencia de servicio, agradable y sobresaliente, que sea la mejor carta de presentación que los usuarios den a conocer en su entorno. Por lo tanto, el Interactivo debe gestionar de una forma exitosa, segmentos de mercado que respondan a los estímulos modificados en este plan de *marketing*.
- El Interactivo Instituto de Idiomas es una pequeña empresa que ofrece solución a una necesidad latente, de forma inteligente. Entre sus fortalezas, goza de una ubicación céntrica, capacidad para producir cursos al mismo tiempo por las características de su infraestructura (luz y ventilación), capacidad para atender aproximadamente a 100 personas cada hora. También posee estacionamiento, horario flexible, precio accesible, método sencillo y enfoque conversacional. El método de Los cuatro círculos es su mayor ventaja, reconocida por el consumidor del servicio, pero que debe convertirse en la propuesta de valor para el cliente potencial, con el fin de lograr una mayor competitividad con sus homólogos en la zona de influencia. La forma de provocar el convencimiento es la prueba de servicio a través de una clase gratuita que se ofrezca a los segmentos objetivo. La empresa

cuenta con presencia en las redes sociales Facebook y Youtube. El Interactivo dispone de personal docente nacional y extranjero.

- Sin embargo, se ha detectado en el Interactivo un conjunto de debilidades que pueden provocar deserción o percepción de mala calidad del servicio, como la falta de presencia en línea sustentada por un sitio web, el desgaste por el uso y falta de mantenimiento de la infraestructura, un mal diseño de la fachada del local, espacios de interacción muy pequeños y mal diseñados, ausencia de servicio de cafetería, deficiencias en la administración del estacionamiento, carencia de modalidad mixta (presencial y virtual), desorganización en los procesos administrativos y académicos, carencia en el manejo de la realimentación del servicio, carencia de trato del mercado potencial por segmentos.
- El Interactivo Instituto de Idiomas necesita modificar las variables del *marketing* de acuerdo con lo planteado en esta propuesta, para obtener mejor valor del cliente. El cliente entrega valor a la empresa en la medida en que vive una experiencia que supere las expectativas con las que ingresó. El cliente entrega valor a la empresa al consumir su servicio o producto de forma constante, y con ello produce relaciones redituables en el tiempo. El cliente satisfecho generará recomendaciones y opiniones favorables del servicio en su entorno, las cuales pueden aportar a las acciones de promoción orientadas a segmentos de mercado, que permitirán que el Interactivo desarrolle una imagen agradable, fresca y activa, para posicionarse en la mente del mercado como la mejor opción al aprender idiomas en la zona de influencia.
- Los segmentos de mercado estudiados demostraron tener similitudes y diferencias en cuanto al motivo, los atributos buscados y los beneficios esperados del servicio. Por eso, el Interactivo debe desarrollar un trato segmentado de su propuesta al mercado. El mercado debe tener claro que el servicio del Interactivo se enfoca en producir cursos de idiomas diseñados con las características que se buscan. Este diseño debe comunicarse de forma efectiva.

- El sitio web (plataforma virtual del Interactivo) tiene que llegar a ser el medio más importante de comunicación del servicio para todos los segmentos de mercado. Este sitio debe proveer información, facilitar una parte de los cursos en forma virtual, servir de administrador de la información del cliente y facilitador de las actividades que se generen en función de la interactividad.
  
- El Interactivo debe entender que la promoción y comunicación de su servicio se consolidan en primera instancia de “boca a boca”, con la recomendación de una buena experiencia del servicio, que genera satisfacción en el cliente. A partir de esto, las personas interesadas buscarán información en Internet, por lo que el sitio web del Interactivo debe ser el medio principal y gozar de una nota sobresaliente en cuanto al efecto que logra en los internautas. Debe conseguir que las personas decidan realizar las pruebas de servicio a través de una clase gratuita, y completar la información personal para dar seguimiento a cada cliente a través de correo electrónico, llamada telefónica y mensaje de texto.
  
- La propuesta de mejora en las variables del *marketing* del Interactivo Instituto de Idiomas son: rediseñar con la ayuda de un profesional en pedagogía los cursos libres de idiomas (inglés), en función del aprendizaje individual y los atributos buscados por los segmentos de mercado objetivos, de forma que se pueda ofrecer productos a segmentos de mercado en función de los atributos buscados y beneficios deseados, reflejados en el comportamiento del consumidor. Contratar, por medio de un arquitecto, un profesional en diseño interior o un diseñador publicitario, el rediseño de las instalaciones y la fachada, destinando un espacio adecuado para la interacción, el estudio y los servicios de alimentación deseados por el mercado. Desarrollar el sitio web y ejecutar las acciones de promoción para relanzar al Interactivo en la zona de influencia.

## 5.2. Recomendaciones

Se plantea para la empresa Interactivo Instituto de Idiomas, las siguientes recomendaciones:

- ❖ Realizar este plan de *marketing* en el menor plazo posible, y establecer prioridades de acuerdo con la capacidad económica de la empresa.
- ❖ Investigar el segmento de mercado de niñez ubicado en su zona de influencia - en vista de que no fue incluido en el estudio- en la medida en que este segmento es atractivo, por ser parte del mercado potencial que tiene la necesidad de aprender un idioma para su vida futura. Los padres de familia invertirán en la educación de sus hijos. Parte fundamental de esa educación será adquirir o dominar un idioma para su vida profesional y personal futura, lo cual es requisito en un mercado laboral bilingüe.
- ❖ Crear un *plus* o valor agregado al cliente, mediante el desarrollo de una bolsa de empleo o gestión de graduados, de forma que las empresas puedan buscar al Instituto para conocer perfiles con cierto nivel de idioma y generar entrevistas y oportunidades laborales para los graduados.
- ❖ Considerar la posibilidad de un préstamo para asumir las acciones de este plan de *marketing*, tomando en cuenta que el crédito podrá ser pagado por el incremento de la clientela.
- ❖ Considerar la siguiente propuesta de marco ético o marco estratégico:

### **Misión**

“Fomentar el aprendizaje de idiomas en las personas, como potenciador de desarrollo humano y empresarial, a través de una experiencia de servicio placentera y cautivadora, respaldada por un método propio y novedoso.”

Esta misión muestra con exactitud la razón de ser del Interactivo. Comunica el qué, el cómo, el para quién y el para qué. Permite transmitir a los clientes, proveedores, y colaboradores, el papel que el Interactivo cumple en la sociedad, el rumbo que no debe perder quien colabora dentro de la empresa.

Mencionan Armstrong y Kotler (2013), *“las declaraciones de misión deberían estar orientadas al mercado y definidas en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes... Las declaraciones deben ser significativas y específicas, pero al mismo tiempo ser motivadoras; deben enfatizar las fortalezas de la empresa en el mercado”* (pág. 39-40).

### **Visión**

“Llegar a ser la institución pionera que siembre en los individuos la competencia de la comunicación multicultural como factor de desarrollo humano y empresarial, a través de la adquisición del idioma y la cultura de aquellos con quienes se interactúa.”

Esta visión refleja la acción del Instituto, del presente al futuro, con el mercado. El beneficio que obtiene el cliente impacta su vida, porque crece como persona a nivel cultural, y también como profesional.

### **Valores**

- Conocimiento
- Disciplina
- Entrega
- Honestidad
- Pasión
- Innovación

Los valores son los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa. Sobre ellos se asientan todas las acciones y decisiones.

Los colaboradores del Interactivo se impregnan de ellos cuando se incorporan a la empresa, cuando ofrecen el servicio, brindando al cliente la seguridad de un

ambiente óptimo para el aprendizaje de idiomas, lo que permite una excelente relación del cliente con sus pares, procurando la salud empresarial.

## **Objetivos**

La empresa Interactivo debe considerar lograr estos objetivos:

- Centrar su atención en el cliente.
- Dividir su mercado en segmentos, de forma que se investigue cada uno, para conocer cómo atenderlo mejor.
- Generar una solución a la necesidad del cliente, acorde con la forma y características deseadas, que forje satisfacción real.
- Utilizar medios de comunicación asertivos para cada segmento de mercado.
- Mejorar la calidad de su servicio a través de la realimentación del cliente y la respuesta efectiva frente a la observación.

# BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, G.; Kotler, P.; Mues Zepeda, A.M. (2013). Fundamentos de marketing. 11. edición. México: Pearson.

Berlitz, <http://www.berlitzca.com/modalidades-instruccion/>

Barboza, Gerardo (2008). Plan nacional de (bacheo en) inglés: Un análisis crítico. Consideraciones sobre el Plan Nacional de Inglés 2008. Resumen digital junio 2014, 21 páginas. Recuperado de <http://www.englishincostarica.org/plannacionalingles.html>, 06-10-2015.

Bonilla Lynch, Álvaro; Rojas Alfaro, Roberto. El aprendizaje de lenguas extranjeras como herramienta para el desarrollo humano. Congreso Iberoamericano de las Lenguas en la Educación y en la Cultura; Salamanca, España, 5 al 7 de septiembre de 2012, 11 páginas, recuperado de [http://www.oei.es/congresolenguas/comunicacionesPDF/Bonilla\\_Alvaro2.pdf](http://www.oei.es/congresolenguas/comunicacionesPDF/Bonilla_Alvaro2.pdf),

Centro cultural costarricense norteamericano, <http://www.centrocultural.cr/>.

Clow, K.E.; Baack, D.; Carril Villarreal, M.P. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4. edición. (Área administración). México: Prentice Hall.

Conare, población estudiantil de universidades cerca de Barrio Escalante, <http://ore1.conare.ac.cr/>

Conesup, población estudiantil de universidades cerca de Barrio Escalante <http://www.mep.go.cr/conesup>,

Córdoba Cubillo, Patricia; Coto Keith Rossina; Ramírez Salas Marlene (2005). La enseñanza del inglés en Costa Rica y la destreza auditiva en el aula desde una perspectiva histórica. Revista Actualidades Investigativas en Educación; Vol. 5, No 2, Julio – Diciembre, 12 páginas.

Estado de la Nación (2015). Estado de la Educación. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/>

Fundatec, <https://www.fundatec.ac.cr/OfertaAcademica.aspx?categoria=4>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M.P.; Méndez Valencia, S.; Mendoza Torres, C.P. (2014). Metodología de la investigación. 6. edición. México: McGraw-Hill Education.

Hoffman, K. Douglas; Bateson, John E.G. (2011). Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos- México: Cengage Learning Editores.

Interactivo instituto de idiomas, fan page en red social Facebook, información, [https://www.facebook.com/interactivodeidiomas/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/interactivodeidiomas/info/?tab=page_info),

Interactivo instituto de idiomas, Información de la empresa En <http://www.institutointeractivo.com/>

Interactivo instituto de idiomas, Página en Youtube del señor Ron Alfaro del Valle, donde se pueden apreciar los videos referentes al Interactivo, [https://www.youtube.com/user/ronaldalfaro/videos?view=0&shelf\\_id=0&sort=dd](https://www.youtube.com/user/ronaldalfaro/videos?view=0&shelf_id=0&sort=dd)

Intensa, <https://www.intensa.com/es/>

Junta de pensiones del magisterio nacional, número de asociados [http://www.juntadepensiones.cr/\(S\(rv24cfmoeij000450b2em3ik\)\)/index.aspx](http://www.juntadepensiones.cr/(S(rv24cfmoeij000450b2em3ik))/index.aspx)

Pymes de Costa Rica, en <http://pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>, consulta al sitio pyme de Costa Rica, en función del tamaño de empresa del Interactivo respecto a la clasificación nacional,

Kotler, P.; Bertrán, García. (2006). Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones. (Líderes del management. Marketing). Barcelona: Deusto.

Kotler, P.; Keller, K.L.; Mues Zepeda, A.M.; Martínez Gay, M.G.; Ascanio Rivera, M.L.E. (2012). Dirección de marketing. 14. edición. México: Pearson Educación.

Kotler, Philipe, 2008, Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Lambin, J.J.; Gallucci, C.; Sicurello, C. (2011). Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. 1. edición. México: McGraw-Hill.

Ley Fundamental de Educación de 1957. Recuperado de <http://www.mep.go.cr/LeyFundamental.html>.

Lovelock, Ch.H.; Wirtz, J.; Pineda Ayala, L.E. (2015). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 7. edición. México, Distrito Federal: Pearson.

McDaniel, C.; Gates, R.; Meza Staines, G.; Mauri Hernández, M.E. (2011). Investigación de mercados. 8. edición. Australia: Cengage Learning

Schiffman, L.G.; Kanuk, L.L.; Wisenblit, J.; Alba Ramírez, V.C. (2010). Comportamiento del consumidor. 10. edición. México: Prentice Hall.

UNESCO – IBE (2010). Datos mundiales de Educación Costa Rica, 7 edición, abril, [www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Costa\\_Rica.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Costa_Rica.pdf),

Uned, <http://www.uned.ac.cr/extension/>.

## APÉNDICE 1 - Guías para grupos focales

En este anexo se presenta la estructura de análisis que se determinó para efectuar la ejecución de los instrumentos cualitativos en los sujetos de investigación, tanto para los grupos focales como para la entrevista a profundidad.

### Grupo Focal Usuarios (Guía para usuarios del Interactivo)

#### Objetivo general

Conocer la percepción de la calidad del servicio recibido, así como una identificación de los atributos deseados, pero no entregados del servicio por parte de los usuarios actuales del Instituto Interactivo.

#### Objetivos específicos

- Identificar las acciones que debe emprender el Interactivo para mejorar su servicio.
- Conocer los atributos esperados (presentes y ausentes) en el Interactivo.
- Esclarecer el medio correcto para facilitar la realimentación, observación o queja del cliente.
- Conocer la valoración del usuario y los elementos de mejora en el personal, proceso, entorno físico, producto, promoción y plaza del servicio.
- Distinguir las formas de transmitir / divulgar de forma acertada las bondades del servicio.

#### Preguntas

1. ¿Qué opina usted del servicio recibido?, ¿cómo debe mejorar?
2. ¿Cuáles son los atributos esperados en un centro de idiomas, presentes y ausentes en el servicio actual? Ejemplos atributos
3. ¿Cómo debe el **Interactivo** facilitar la realimentación, observación o queja del cliente? Queja
4. ¿Cómo debe mejorar en el desempeño del personal docente y administrativo? Personal
5. ¿Cómo debe mejorar el proceso y la calidad de la enseñanza? Proceso
6. ¿Cómo debe mejorar la infraestructura y el ambiente? Entorno físico

7. ¿Por qué el método de **Los cuatro círculos** es útil para aprender inglés?  
Producto
8. ¿Qué puede hacer el Interactivo para transmitir de forma acertada las bondades de su servicio? Comunicación
9. ¿Cuál puede ser otra ubicación adecuada? Plaza

## **Grupo Focal Cliente Potencial (Guía para colegas, adultos jóvenes, adultos mayores)**

### **Objetivo general**

Indagar las características esperadas del servicio de enseñanza de idiomas.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la motivación para aprender un idioma.
- Reconocer las características que debe poseer un centro de idiomas.
- Identificar las modalidades de acceso a la información de este segmento de población.
- Identificar cuáles pueden ser las modalidades de educación preferidas para aprender un idioma.
- Identificar nuevos productos demandados por el cliente potencial.

### **Preguntas**

1. ¿Cuáles son las razones principales por las que usted decide aprender un idioma?
2. ¿Cuáles características usted busca del servicio de un centro de idiomas? (por ej.: horarios flexibles, precio accesible, ubicación adecuada, énfasis conversacional, aulas y mobiliario confortable, otros)
3. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que a usted le gustaría recibir la información de un programa de aprendizaje de idiomas?
4. ¿Cuáles son las modalidades preferidas o esperadas para aprender un idioma? (por ej. – *on line*, presencial, mixta)
5. Aparte del aprendizaje de idiomas, ¿cuáles otros productos esperaría usted de un centro de idiomas? (ej. Cursos *on line*)

## **Entrevista semiestructurada (Guía para exalumnos / desertores del Interactivo)**

### **Objetivo general**

Identificar las razones de deserción de los antiguos usuarios del servicio.

### **Objetivos específicos**

- Reconocer la razón de la salida, es decir, del término del consumo del servicio del Interactivo por parte de los desertores.
- Estructurar los detalles de la experiencia del servicio que permita que los usuarios se mantengan a futuro.
- Explorar los atributos que debería tener el servicio del Interactivo.
- Esclarecer los beneficios obtenidos del estudiante al obtener un nivel en el Interactivo.
- Enumerar las razones por las que los estudiantes desertores regresarían a consumir productos del Interactivo.
- Identificar el medio de comunicación más efectivo para la realimentación del servicio.

### **Preguntas**

1. ¿Qué opina usted del servicio recibido?, ¿cómo debe mejorar?
2. ¿Qué provocó su salida del Interactivo?, ¿por qué terminó su consumo del servicio?
3. ¿Qué hizo falta en la experiencia del Interactivo que hubiera provocado su permanencia?
4. ¿De cuáles atributos carece el Interactivo?, ¿cuáles características debe tener?
5. ¿Cuáles son los beneficios personales o laborales que usted obtuvo al haber terminado un nivel en el Interactivo?
6. ¿Cuál es otra forma de captar su atención para volver a consumir un producto del Interactivo, luego de haber desertado o estar graduado?, ¿Qué otros productos del Interactivo estaría interesado en recibir actualmente en su condición de graduado?
7. ¿Cómo debe el Interactivo facilitar la observación o queja del cliente?

**APÉNDICE 2 - Encuestas para usuarios del Interactivo**  
**Cuestionario para usuarios del Instituto Interactivo de Idiomas**

Saludos cordiales:

El Instituto Interactivo de Idiomas ha autorizado a Andrés Blanco Molina a realizar su tesis de maestría con vista en un análisis para la mejora del servicio del Instituto. Su fin es académico con absoluta confidencialidad. Demorará alrededor de 15 minutos. Se agradece su colaboración. Su opinión es vital para que el proceso culmine con éxito.

1. ¿Por qué motivos decidió usted estudiar un segundo idioma?

(Marque con una X las **3 más importantes**)

Ser bilingüe, multilingüe, certificar dominio de idioma \_\_\_\_\_

Requisito para mi trabajo actual o futuro \_\_\_\_\_

Posibilidad de tener una mejor salario \_\_\_\_\_

Viajar, hacer amigos o negocios en el exterior \_\_\_\_\_

Estudiar, vivir, trabajar en el extranjero \_\_\_\_\_

2. Cuando pensó en un centro de idiomas, ¿cuáles recordó?

Clasificar en orden ascendente, **5 opciones**

(1 a 5; donde 1 es el primer recordado y 5 el último recordado)

Centro Cultural Norteamericano \_\_\_\_\_

Intensa \_\_\_\_\_

Berliz \_\_\_\_\_

Interactivo \_\_\_\_\_

UNED \_\_\_\_\_

TEC (Fundatec) \_\_\_\_\_

3. ¿Por qué medios buscó información sobre centros de idiomas?

(Marque con una X los **3 más utilizados**)

Internet (página web, anuncios, redes sociales) \_\_\_\_\_

Medios impresos (periódicos, revistas, volantes) \_\_\_\_\_

Radio y televisión \_\_\_\_\_

Recomendación de amigos o familiares \_\_\_\_\_

Exteriores (Ej.: vallas publicitarias) \_\_\_\_\_

4. En su búsqueda, ¿cuáles características procuró del servicio?

(Marque con una X los **3 más importantes**)

Horarios flexibles \_\_\_\_\_

Prueba gratuita del servicio (clase gratuita) \_\_\_\_\_

Método de aprendizaje sencillo \_\_\_\_\_

Enfoque conversacional \_\_\_\_\_

Ubicación adecuada \_\_\_\_\_

Precio accesible \_\_\_\_\_

Título reconocido en el medio \_\_\_\_\_

Duración del curso \_\_\_\_\_

Estacionamiento \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo supo del **Interactivo** antes de matricularse?

(Marque con una X **las opciones** a las que tuvo acceso)

Asistí a clases gratuitas / prueba del servicio Interactivo \_\_\_\_\_

Observé videos de clases o entrevistas en Internet o tv \_\_\_\_\_

Entrevisté a estudiantes o docentes \_\_\_\_\_

“Boca a boca”, sugerencia de un conocido \_\_\_\_\_

Observé información en red social (Facebook) \_\_\_\_\_

Escuché del Interactivo por radio \_\_\_\_\_



9. ¿Cuál es la mejor forma de aprender un idioma?

(Marcar con una X **1 opción.**)

Clase presencial

\_\_\_\_\_

Clase virtual

\_\_\_\_\_

Mixta

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es una ubicación adecuada para el Interactivo?

(Marcar con una X **1 opción.**)

San Pedro

\_\_\_\_\_

San José

\_\_\_\_\_

Moravia

\_\_\_\_\_

Tibás

\_\_\_\_\_

Guadalupe

\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo debe mejorar la infraestructura y el ambiente el Interactivo?

Marque con una X las **3 opciones más importantes.**

Mejorar la comunicación en la fachada del local

\_\_\_\_\_

Mejorar iluminación y ventilación

\_\_\_\_\_

Mejorar sillas y mesas

\_\_\_\_\_

Reacondicionar los servicios sanitarios

\_\_\_\_\_

Cambiar color de pintura en aulas y pasadizos

\_\_\_\_\_

Acondicionar un área tipo biblioteca

\_\_\_\_\_

Colocar plantas en distintas áreas

\_\_\_\_\_

Colocar música de fondo

\_\_\_\_\_

Colocar aromas en el ambiente y aulas

\_\_\_\_\_

Vigilancia en ingreso a instalaciones y para vehículos

\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo debe mejorar el proceso y la calidad de la enseñanza el Interactivo?

Marque con una X las **3 opciones más importantes**

- Mayores recursos tecnológicos (*video beam*, equipo de sonido, videos) \_\_\_\_\_
- Mayor enfoque conversacional \_\_\_\_\_
- Mayor énfasis en la gramática \_\_\_\_\_
- Mayor énfasis en la fonética \_\_\_\_\_
- Mayor enfoque en composición escrita \_\_\_\_\_
- Docentes nativos alternados con nacionales \_\_\_\_\_
- Metodologías y técnicas de aprendizaje actualizadas \_\_\_\_\_
- Uso de nuevos materiales educativos \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo debe mejorar en el desempeño del personal docente y administrativo el Interactivo?

Marque con una X las **3 opciones más importantes**

- Mejor presentación personal (uniforme) \_\_\_\_\_
- Buenas habilidades de comunicación \_\_\_\_\_
- Mostrar cordialidad, respeto y empatía \_\_\_\_\_
- Habilidad en las relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- Mejor dominio en la enseñanza (pedagogía) \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo debe el **Interactivo** facilitar la observación o queja del cliente?

Clasificar en orden ascendente, 5 opciones

(1 a 5, donde 1 es el más adecuado y 5 el menos adecuado)

- Correo electrónico \_\_\_\_\_
- Sesión de evaluación grupal (grupo focal, cada 6 meses) \_\_\_\_\_
- Mensaje privado en Facebook de **Interactivo** \_\_\_\_\_
- Evaluación anónimas de los estudiantes hacia docentes y administrativos \_\_\_\_\_
- Buzón físico de quejas \_\_\_\_\_

## DATOS BÁSICOS

15. Sexo        F \_\_\_\_\_    M \_\_\_\_\_

16. Edad    \_\_\_\_\_

17. Residencia \_\_\_\_\_

18. Profesión: \_\_\_\_\_

19. Nivel educativo        Completa    Incompleta

    Primaria                \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

    Secundaria              \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

    Técnico                 \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

    Universitaria            \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración**