

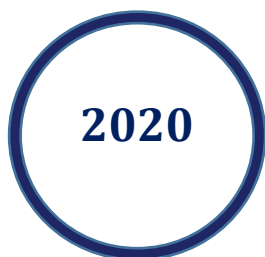
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO
PARA LA EMPRESA



NATHALIE ARAYA RIVERA	B10477
EVELYN CHINCHILLA ROMERO	B01843
LAURA COTO ZYZAK	B22121
KEVIN MÉNDEZ MORAGA	B14107
HAIDEL SOTO CAMPOS	933758

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



CIUDAD UNIVERSITARIA
RODRIGO FACIO

**Propuesta de un Plan de Mercadeo para la empresa
Construyendo Talento**

Nathalie Araya Rivera
Evelyn Chinchilla Romero
Laura Coto Zyzak
Kevin Méndez Moraga
Haidel Soto Campos

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Acta # 21-2020

Acta de la Sesión 21-2020 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 17 de noviembre de 2020, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Nathalie Araya Rivera carné B10477, Evelyn Chinchilla Romero carné B01843, Laura Coto Zyzak carné B22121, Kevin Méndez Moraga carné B14107 y Haidel Soto Campos carné 933758**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Alexander Sandoval Loría, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Luis Montero Esquivel Tutor; José Paz Barahona y Raúl Trejos Espinoza, lectores; Sonia Cisneros Zumbado, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: Propuesta de plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento.

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

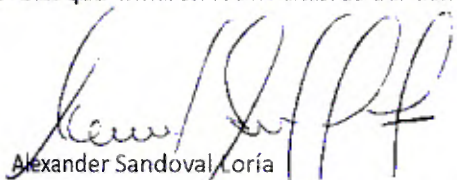
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

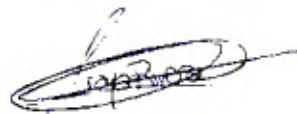
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas.*

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



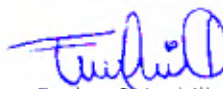
Alexander Sandoval Loria
Representante del Director de la Escuela de
Administración de Negocios



Nathalie Araya Rivera
Carné B10477



Luis Guillermo Montero Esquivel
Tutor



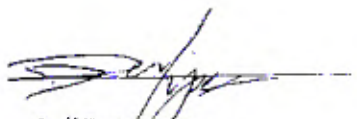
Evelyn Chinchilla Romero
Carné B01843



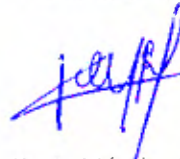
José Paz Barahona
Lector



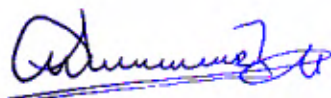
Laura Coto Zyzak
Carné B22121



Raúl Trejos Espinoza
Lector



Kevin Méndez Moraga
Carné B14107



Sonia Cisneros Zumbado
Secretaria de la Sesión



Haidel Soto Campos
Carné 933758

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

San José, 17 de noviembre 2020.

Señores
Carrera de Dirección de Empresas
Escuela de Administración de Negocios
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Costa Rica
Sede Rodrigo Facio

Estimados Señores:

Un cordial saludo.

Por este medio hago constar que la versión final del Trabajo Final de Graduación (TFG) para optar por el grado de **Licenciatura en Dirección de Empresas**, con el nombre **“Propuesta para un plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento”** es la versión final correcta y no requiere correcciones adicionales. Este TFG fue elaborada por los estudiantes Nathalie Araya Rivera, Evelyn Chinchilla Romero, Laura Coto Zyzak, Kevin Méndez Moraga y Haidel Soto Campos.

Considero que el TFG cumple con los requisitos de contenido y forma exigidos por la Universidad. Este documento fue presentado el mismo día en que ha sido defendido y no requiere ninguna corrección adicional.

Cordialmente,



Luis Guillermo Montero Esquivel
Profesor Tutor

PROPIEDAD INTELECTUAL

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esta Legislación.

Se prohíbe utilizar, reproducir, transmitir, grabar o filmar parcial o totalmente sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica, el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

AGRADECIMIENTOS

La UNESCO menciona en su misión “*la educación transforma vidas*”, pues quienes son capaces de finalizar las etapas que la conforman, cambian sus entornos y los de quienes los rodean. Por lo tanto, queremos agradecer a quienes ayudaron a transformar nuestras vidas a continuación.

Primero que todo, agradecemos a nuestros familiares quienes con su motivación, paciencia y apoyo en múltiples formas cooperaron durante todo el proceso.

Segundo, a la Universidad de Costa Rica por transformar nuestra vida académica, formándonos con dedicación para convertirnos en los mejores profesionales que podemos ser. Específicamente a los profesores Luis Fonseca, Luis Montero y José Paz quienes, durante el transcurso de la elaboración del documento, nos aportaron sus enriquecedores conocimientos, correcciones, observaciones, comentarios, tiempo y dedicación.

Además, agradecemos a la empresa Construyendo Talento, especialmente a su propietario el señor Raúl Trejos, quien nos aceptó y permitió elaborar el Trabajo Final de Graduación en su empresa y también formó parte como lector. Así como a los colaboradores, que brindaron su tiempo en las entrevistas para formar parte del instrumento de investigación. Les deseamos el mejor de los éxitos en la implementación y desarrollo de esta propuesta; así como en su crecimiento empresarial.

También agradecemos a todas las empresas y sus representantes, quienes accedieron a brindar su tiempo para ser encuestados durante la investigación.

Así mismo, a Ronny Chaves y María José Calvo quienes, con sus servicios de consultoría, nos asesoraron en las acciones de mejora en las propuestas.

Finalmente, manifestamos nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han estado involucradas en este trabajo final de graduación, ya sea de manera directa e indirecta, pues después de mucho esfuerzo, dedicación y empeño nos han acompañado en este largo camino que transformó nuestras vidas.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de graduación tiene como finalidad desarrollar una propuesta de plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento, y de esta forma, incrementar sus ventas en el sector empresarial de capacitaciones.

Contextualización

La educación y el aprendizaje son herramientas muy importantes para el crecimiento personal de todo individuo, permitiéndole desarrollar y mejorar habilidades que le favorezcan en el proceso de inclusión en mercados laborales. La Agenda de Educación Mundial 2030 indica que la educación es uno de los ejes centrales para el desarrollo sostenible y algunos de sus objetivos son invertir en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas y mejorar la formación técnica y profesional. El acrónimo de esas materias en inglés es STEM.

Actualmente las empresas se están enfrentando a nuevos retos y oportunidades que demandan perfiles profesionales más especializados y con mayores conocimientos en estas áreas, conocidas como las carreras del futuro. Según la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), para el 2018 las carreras STEM generaron 12.961 nuevos empleos.

Construyendo Talento

La empresa Construyendo Talento (CT) es una empresa que brinda capacitaciones en el área STEM, actualmente enfocadas a personas que desean invertir en su educación técnica para involucrarse en el mercado laboral o perfeccionar sus habilidades técnicas. Se creó en el año 2014 por el señor Raúl Trejos, quien visualizó una carencia de personal con habilidades en STEM y decidió iniciar su negocio en esta industria de capacitaciones de manera virtual. CT cuenta con varias modalidades para brindar sus cursos, tales como; *bootcamps*, cursos, asesorías y charlas. En el presente proyecto, y por la información encontrada alrededor de la investigación, se brindará una propuesta para que CT dirija sus esfuerzos en el servicio de *bootcamps*, especialmente en las empresas que buscan y demandan cada vez más personal capacitado en áreas STEM.

Contenido Capitular

En el **Capítulo 1** se brinda un panorama de la historia y el contexto actual del sector educativo técnico en línea para el desarrollo profesional de las empresas en las áreas STEM, tanto en el ámbito internacional como en el nacional. Además, se fundamentan teóricamente las técnicas que se utilizarán para la propuesta del plan de mercadeo.

En el **Capítulo 2** se desarrolla la descripción de la empresa CT, su situación actual, su reseña histórica, su entorno, la descripción de los servicios que ofrece y sus estrategias actuales de mercadeo. Asimismo, se despliega un análisis de sus competidores actuales.

En el **Capítulo 3** se desarrolla la investigación de mercado, para la cual se utilizó un paradigma sociocrítico y un estudio descriptivo con un enfoque mixto. Se muestran y explican los criterios de rigor científico, las categorías a utilizar para el análisis y sus definiciones conceptuales y operacionales. Además, se presentan los datos recolectados por medio de la investigación de campo conformada por tres métodos, los cuales son:

- **Encuesta:** aplicada a clientes potenciales empresariales para conocer el interés por utilizar los servicios de *bootcamps* virtuales para capacitar a sus empleados.
- **Cuestionario:** herramienta que fue aplicada por CT antes de este proyecto, a una de las capacitaciones que brindaron enfocadas en HTML5 a mujeres.
- **Entrevista:** la cual se aplicó a los capacitadores que han brindado algún curso o capacitación en la empresa. Dentro de los aspectos que se analizaron están el concepto que tienen de CT, el método para brindar el servicio y la percepción de aprendizaje en sus estudiantes.

Posteriormente se desarrolla un análisis del entorno externo e interno de la empresa por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA.

En el **Capítulo 4**, se expone la propuesta de plan de mercadeo creada en torno al análisis de las herramientas de investigación utilizadas en el capítulo anterior. Se inicia con un análisis de la matriz MAFE logrando así exponer los enfoques en los cuales se basará la estrategia. Posteriormente se propone el cambio estratégico de la misión, visión y valores, y se sustentan los atributos diferenciadores para crear así la ventaja competitiva.

El objetivo general del plan de mercadeo es aumentar las ventas de *bootcamps* para clientes empresariales, por lo que se desarrolla la mezcla de mercadeo proveyendo de estrategias y tácticas para mejorar cada una de las ocho secciones que componen los servicios. Se resume de la siguiente manera:

- **Producto:** se propone estandarizar las características del servicio e introducir nuevas líneas de servicio.
- **Plaza:** por medio de las estrategias se desea optimizar la entrega del servicio.
- **Precio:** se establecen estrategias para fijar los precios en relación con la competencia internacional.
- **Publicidad y promoción:** se rediseñan los medios de publicidad digital, el isotipo, la página web, y se establecen estrategias para crear relaciones empresariales.
- **Procesos:** se propone estandarizar el proceso de prestación del servicio y mejorar la percepción de la responsabilidad social empresarial.
- **Palpabilidad:** se diseña una estrategia que logre agregar elementos entorno al servicio para aumentar la tangibilidad de la empresa.
- **Personal:** se proponen estrategias por medio de las cuales se fortalezca el departamento de personal y se retenga a los capacitadores.
- **Productividad:** se establecen estrategias para cuantificar, medir y mejorar la satisfacción del cliente.

En este mismo capítulo se desarrollan las estimaciones económicas y de inversión del proyecto.

Por último, en el **Capítulo 5** se establecen las conclusiones y recomendaciones recopiladas a raíz de los capítulos anteriores para CT, de manera que se logre fortalecer la marca y la posición en el mercado y adquirir mayor cantidad de clientes empresariales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	24
Justificación	25
Alcances	26
Limitaciones	27
Objetivos	28
Objetivo general	28
Objetivos específicos	28
Capítulo 1: Contextualizar el entorno y la fundamentación teórica relevante para el estudio de Construyendo Talento en el marco del sector educativo técnico en línea de las áreas STEM	29
1.1. Historia y contexto actual del sector educativo técnico en línea para el desarrollo profesional de las empresas en las áreas STEM en el ámbito internacional	29
1.1.1. Social	29
1.1.2. Tecnológico	30
1.1.2.1. <i>Bootcamps</i>	33
1.1.3. Económico	34
1.1.4. Político	35
1.1.5. Ambiental	36
1.2. Historia y contexto actual del sector educativo técnico en línea para el desarrollo profesional de STEM en el territorio nacional	37
1.2.1. Social	37
1.2.1.1. Población	37
1.2.1.2. Educación	38
1.2.2. Tecnológico	39
1.2.3. Económico	40
1.2.4. Político	41
1.2.5. Ambiente	42
1.3. Perspectivas teóricas	44
1.3.1. Mercadeo de servicios	44
1.3.2. Plan de mercadeo	45
1.3.2.1. Resumen ejecutivo	46

1.3.2.2. Análisis de situación	46
1.3.2.3. FODA	47
1.3.2.4. Metas y objetivos	47
1.3.2.5. Estrategia de mercadeo	47
1.3.2.6. Implementación	47
1.3.2.7. Evaluación y control	47
1.3.3. Mezcla de mercadeo	49
1.3.4. Análisis FODA	51
1.3.5. Ventaja competitiva	53
Capítulo 2: Descripción de Construyendo Talento, su situación actual y su entorno	55
2.1. Perfil de la empresa	55
2.1.1. Reseña histórica	55
2.1.2. Misión	57
2.1.3. Visión	57
2.1.4. Valores	57
2.1.5. Estructura organizativa	58
2.1.6. Portafolio de servicios	59
2.1.7. Descripción del servicio	63
2.1.7.1. Comunicación con los clientes	65
2.1.7.2. Toma de pedidos	68
2.1.8. Operaciones y capacidad productiva	68
2.2. Estrategia actual de negocio	69
2.2.1. Mercado meta actual	69
2.2.2. Estrategia de mercadeo	69
2.2.2.1. Redes sociales	69
2.2.2.1.1. LinkedIn	69
2.2.2.1.2. Facebook	70
2.2.3. Resultados actuales	72
2.3. Competencia	72
2.3.1. Instituciones educativas físicas	72
2.3.1.1. CENFOTEC	73
2.3.1.2. Ina Virtual	74
2.3.1.3. Instituto Latinoamericano De Computación	74

2.3.1.4. Elev8	74
2.3.1.5. Cuadro comparativo resumen de las instituciones educativas físicas	75
2.3.2. Plataformas nacionales en línea	75
2.3.2.1. PROMIDAT	75
2.3.2.2. The Talent Place	76
2.3.2.3. New Horizons	76
2.3.2.4. Capacitaciones Excellent	77
2.3.2.5. Virtual Learning Academy	77
2.3.2.6. Mapo Learning	77
2.3.2.7. Cuadro comparativo resumen de las plataformas nacionales en línea	78
2.3.3. Plataformas globales en línea	78
2.3.3.1. Cuadro comparativo resumen de las plataformas STEM globales en línea	79
2.3.3.2. Coursera	80
2.3.3.3. Udemy	80
2.3.3.4. Edx	80
2.3.3.5. Khan Academy	81
2.3.3.6. Cuadro comparativo resumen de las plataformas globales en línea	81
Capítulo 3: Investigación de mercado para la empresa Construyendo Talento	82
3.1. Paradigma	82
3.2. Tipo de investigación	83
3.3. Enfoque	83
3.3.1. Criterios de rigor científico	84
3.4. Categorías de análisis	86
3.4.1. Características del cliente	86
3.4.1.1. Definición conceptual	86
3.4.1.2. Definición operativa	86
3.4.1.3. Definición instrumental	87
3.4.2. Satisfacción del cliente	87
3.4.2.1. Definición conceptual	87
3.4.2.2. Definición operativa	88
3.4.2.3. Definición instrumental	88
3.4.3. Mercadotecnia	90
3.4.3.1. Definición conceptual	90

3.4.3.2. Definición operativa	91
3.4.3.3. Definición instrumental	91
3.4.4. Posicionamiento	91
3.4.4.1. Definición conceptual	91
3.4.4.2. Definición operativa	92
3.4.4.3. Definición instrumental	92
3.4.5. Proceso de compra	93
3.4.5.1. Definición conceptual	93
3.4.5.2. Definición operativa	93
3.4.5.3. Definición instrumental	94
3.4.6. Procesos de servicio	94
3.4.6.1. Definición conceptual	94
3.4.6.2. Definición operacional	95
3.4.6.3. Definición instrumental	95
3.5. Investigación cuantitativa	96
3.5.1. Objetivos	96
3.5.1.1. Objetivo general	96
3.5.1.2. Objetivos específicos	96
3.5.2. Instrumento encuesta	97
3.5.2.1. Definición de población	97
3.5.2.2. Definición de muestra	99
3.5.2.3. Diseño de la encuesta	101
3.5.2.4. Técnicas y estrategias de recolección de datos	101
3.5.2.5. Tabulación y análisis de resultados	104
3.5.2.5.1. Características del cliente	104
3.5.2.5.1.1. Características del cliente	104
3.5.2.5.2. Satisfacción del cliente	108
3.5.2.5.2.1. Preferencia del formato de entrega de la capacitación	108
3.5.2.5.2.2. Características inherentes a la empresa que brinda la capacitación	110
3.5.2.5.2.3. Características inherentes a la capacitación	111
3.5.2.5.2.4. Ventajas y desventajas percibidas del servicio de capacitaciones virtuales	111

3.5.2.5.2.5. Características inherentes a la plataforma virtual	113
3.5.2.5.3. Proceso de compra	114
3.5.2.5.3.1. Fase 1	114
3.5.2.5.3.2. Fase 2	115
3.5.2.5.3.3. Fase 3	116
3.5.2.5.3.4. Fase 4	118
3.5.2.5.4. Posicionamiento	119
3.5.2.5.4.1. Posicionamiento de la competencia	119
3.5.2.5.5. Mercadotecnia	120
3.5.3. Instrumento cuestionario	122
3.5.3.1. Definición de población	122
3.5.3.2. Diseño del cuestionario	122
3.5.3.3. Técnicas y estrategias de recolección de datos	123
3.5.3.4. Tabulación y análisis de resultados	123
3.6. Investigación cualitativa	128
3.6.1. Objetivos	128
3.6.1.1. Objetivo general	128
3.6.1.2. Objetivos específicos	128
3.6.2. Instrumento entrevista	128
3.6.2.1. Definición de población	128
3.6.2.2. Diseño de la entrevista	129
3.6.2.3. Técnicas y estrategias de recolección de datos	130
3.6.2.4. Tabulación y análisis de resultados	130
3.6.2.4.1. Procesos	130
3.6.2.4.2. Posicionamiento	131
3.6.2.4.3. Satisfacción	132
3.7. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	133
3.7.1. Amenazas de nuevos competidores	133
3.7.2. Poder de negociación de los proveedores	134
3.7.3. Poder de negociación de los compradores	136
3.7.4. Amenaza de productos sustitutos	137
3.7.5. Rivalidad entre los competidores existentes	140
3.7.6. Cuadro resumen de las Fuerzas de Porter	141

3.8. Análisis FODA	143
3.8.1. Entorno interno	143
3.8.1.1. Fortalezas	143
3.8.1.2. Debilidades	144
3.8.2. Entorno externo	145
3.8.2.1. Oportunidades	145
3.8.2.2. Amenazas	145
3.8.3. Balance estratégico	146
Capítulo 4: Propuesta de plan de mercadeo	149
4.1. Decisiones estratégicas	149
4.1.1. Matriz MAFE	149
4.1.1.1. FO	150
4.1.1.1.1. Aprovechar red de contactos	150
4.1.1.1.2. Aumentar producción	150
4.1.1.1.3. Incorporar un enfoque de especialización	150
4.1.1.2. DO	151
4.1.1.2.1. Desarrollar estrategia definida	151
4.1.1.2.2. Destacar ventajas competitivas	151
4.1.1.3. FA	151
4.1.1.3.1. Ser aliado contra el desempleo	151
4.1.1.3.2. Retroalimentar y evaluar	151
4.1.1.4. DA	152
4.1.1.4.1. Construir alianzas estratégicas	152
4.1.1.4.2. Crear estrategia de mercadeo	152
4.1.2. Visión, misión y valores	153
4.1.2.1. Visión	153
4.1.2.2. Misión	153
4.1.2.3. Valores	154
4.1.2.3.1. Adaptabilidad	154
4.1.2.3.2. Cercanía	155
4.1.2.3.3. Compromiso	155
4.1.2.3.4. Operativización de los valores organizacionales	155
4.1.2.3.4.1. Adaptabilidad	156

4.1.2.3.4.2. Cercanía	156
4.1.2.3.4.3. Compromiso	157
4.1.3. Atributos diferenciadores y ventaja competitiva	158
4.1.3.1. Atributos diferenciadores	159
4.1.3.1.1. Servicios empresariales a un costo competitivo	159
4.1.3.1.2. Experiencia y reputación percibida de la marca Construyendo Talento a partir de alianzas estratégicas	159
4.1.3.1.3. Servicio de capacitación estandarizado, tangible y especializado en áreas STEM a través de <i>bootcamps</i> virtuales personalizados a clientes empresariales	160
4.1.3.2. Ventaja competitiva	160
4.1.4. Factores críticos del éxito	161
4.2. Objetivos de mercadeo	162
4.2.1. Objetivo general	162
4.2.2. Objetivos específicos	162
4.3. Estrategia de mercadeo	163
4.3.1. Mercado meta	163
4.3.2. Mezcla de mercadeo	163
4.3.2.1. Producto de servicio	165
4.3.2.1.1. Estrategia 1: Estandarizar las características del servicio	165
4.3.2.1.1.1. Táctica 1: Definir portafolio de servicios	165
4.3.2.1.1.1.1. <i>Bootcamps</i> Talento Empresarial	165
4.3.2.1.1.1.2. <i>Bootcamps</i> Reclutando Talento	166
4.3.2.1.1.1.3. Cursos libres	167
4.3.2.1.1.1.4. Temas de capacitación	168
4.3.2.1.1.2. Táctica 2: Reforzar los servicios complementarios de consulta	168
4.3.2.1.1.2.1. CT Consultas	168
4.3.2.1.1.2.2. CT Meetings	168
4.3.2.1.1.2.3. CT Follow Ups	168
4.3.2.1.2. Estrategia 2: Introducir nuevas líneas de servicio	169
4.3.2.1.2.1. Táctica 1: Promover la investigación y desarrollo en líneas de producto	169
4.3.2.1.2.2. Táctica 2: Agregar productos complementarios	169
4.3.2.2. Plaza	170

4.3.2.2.1. Estrategia 1: Optimizar la entrega del servicio	170
4.3.2.2.1.1. Táctica 1: Diseñar una guía de usuario dirigida a capacitadores y clientes sobre la plataforma de distribución	170
4.3.2.2.1.2. Táctica 2: Valorar otras posibles plataformas de distribución	172
4.3.2.3. Precio	174
4.3.2.3.1. Estrategia 1: Fijar los precios basados en una estrategia de enfoque en relación con la competencia internacional	174
4.3.2.3.1.1. Táctica 1: Definir precios base para el servicio BTE	174
4.3.2.3.1.2. Táctica 2: Definir precios base para el servicio BRT	175
4.3.2.4. Publicidad y promoción	176
4.3.2.4.1. Estrategia 1: Implementar cambios en los medios de publicidad digital	177
4.3.2.4.1.1. Táctica 1: Rediseñar el isologo	177
4.3.2.4.1.1.1. Colores	177
4.3.2.4.1.1.2. Insights (percepciones)	177
4.3.2.4.1.1.3. Diseño	178
4.3.2.4.1.2. Táctica 2: Rediseñar la página web	179
4.3.2.4.1.2.1. Lineamientos para el rediseño de la página web	179
4.3.2.4.1.3. Táctica 3: Optimizar el uso de los medios digitales	183
4.3.2.4.1.3.1. LinkedIn	183
4.3.2.4.1.3.2. Facebook	185
4.3.2.4.1.3.3. Instagram	187
4.3.2.4.1.3.4. Youtube	189
4.3.2.4.1.3.5. Spotify	189
4.3.2.4.1.3.6. Mensajes directos	189
4.3.2.4.1.3.7. Comunidad de Talento	190
4.3.2.4.1.4. Táctica 4: Rediseño de material digital	191
4.3.2.4.2. Estrategia 2: Establecer relaciones empresariales	192
4.3.2.4.2.1. Táctica 1: Crear alianzas estratégicas con asociaciones solidaristas	192
4.3.2.4.2.2. Táctica 2: Crear alianzas estratégicas con colegios profesionales.	192
4.3.2.4.2.3. Táctica 3: Crear alianzas estratégicas con empresas privadas	192
4.3.2.4.2.4. Táctica 4: Participar en eventos	193
4.3.2.5. Procesos	193

4.3.2.5.1. Estrategia 1: Estandarizar el proceso de prestación del servicio	193
4.3.2.5.1.1. Táctica 1: Documentar el flujo del proceso de prestación de servicios	193
4.3.2.5.2. Estrategia 2: Mejorar la percepción de la responsabilidad social empresarial	195
4.3.2.5.2.1. Táctica 1: Iniciar el proceso de obtención del galardón Bandera Azul Ecológica	195
4.3.2.6. Palpabilidad	196
4.3.2.6.1. Estrategia 1: Agregar elementos entorno al servicio que aumenten la tangibilidad de la empresa	196
4.3.2.6.1.1. Táctica 1: Comunicar tangibilidad a través de los servicios complementarios de información	196
4.3.2.6.1.1.1. Kit de Bienvenida	196
4.3.2.6.1.1.2. Ruta de Talento	197
4.3.2.6.1.1.3. <i>Déjà Vu</i> de Talento	197
4.3.2.6.1.2. Táctica 2: Estandarizar las herramientas de trabajo del capacitador	197
4.3.2.7. Personal	198
4.3.2.7.1. Estrategia 1: Fortalecer el departamento de personal	198
4.3.2.7.1.1. Táctica 1: Rediseñar el nombre del puesto de colaboradores	198
4.3.2.7.1.2. Táctica 2: Crear un perfil de puesto	199
4.3.2.7.1.3. Táctica 3: Estandarizar el reclutamiento, selección y contratación	200
4.3.2.7.1.3.1. Reclutamiento	200
4.3.2.7.1.3.2. Recepción y preselección	201
4.3.2.7.1.3.3. Pruebas de selección	201
4.3.2.7.1.3.4. Entrevista	201
4.3.2.7.1.3.5. Comprobación de documentación	201
4.3.2.7.1.3.6. Toma de decisiones	202
4.3.2.7.1.3.7. Contratación y acogida	202
4.3.2.7.1.3.8. Formación inicial y periodo de prueba	202
4.3.2.7.1.3.9. Resumen de táctica	203
4.3.2.7.1.4. Táctica 4: Crear un código de vestimenta	204
4.3.2.7.2. Estrategia 2: Retener a sus GT	204

4.3.2.7.2.1. Táctica 1: Comunicar efectivamente los beneficios laborales	204
4.3.2.7.2.2. Táctica 2: Otorgar a los GT un valor añadido	204
4.3.2.7.2.3. Táctica 3: Ofrecer políticas especiales	205
4.3.2.7.2.3.1. Igualdad y no discriminación	205
4.3.2.7.2.3.2. Capacitaciones a GT	205
4.3.2.7.2.3.3. Socialización	205
4.3.2.8. Productividad y calidad	205
4.3.2.8.1. Estrategia 1: Mejorar la satisfacción al cliente	205
4.3.2.8.1.1. Táctica 1: Definir los atributos a cuantificar en la satisfacción al cliente	205
4.3.2.8.1.2. Táctica 2: Utilizar herramientas de medición de la satisfacción al cliente	206
4.3.2.8.1.2.1. Encuesta de satisfacción aplicada a representantes empresariales	206
4.3.2.8.1.2.2. Encuesta de satisfacción aplicada a los usuarios finales	207
4.3.2.8.1.3. Táctica 3: Analizar e implementar resultados de encuestas de servicio al cliente	208
4.3.2.8.2. Estrategia 2: Cuantificar esfuerzos de acciones de mejora en el desempeño	208
4.3.2.8.2.1. Táctica 1: Crear bases de datos	208
4.3.2.8.2.1.1. Clientes empresariales antiguos y actuales	208
4.3.2.8.2.1.2. Clientes empresariales potenciales	209
4.3.2.8.2.1.3. GT potenciales	209
4.3.2.8.2.2. Táctica 2: Medir el desempeño en redes	210
4.3.2.8.3. Estrategia 3: Cerrar brechas de servicios	211
4.3.2.8.3.1. Táctica 1: Mantener comunicación continua en los procesos	211
4.3.2.8.3.2. Táctica 2: Asignar encargados de cumplimiento de tácticas	211
4.4. Evaluación y control	212
4.5. Estimaciones económicas	213
4.5.1. Estado de resultados estimado	213
4.5.1.1. Estimación de ventas	213
4.5.1.2. Estimación de costos	214
4.5.1.3. Estado de resultados	215
4.5.1.4. Estado de resultados proyectado	217

4.5.2. Estimación de inversión	218
4.5.2.1. Inversión en la propuesta	218
4.5.2.2. Rentabilidad de la propuesta	218
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	219
5.1 Conclusiones	219
5.2 Recomendaciones	219
Anexos	219
Anexo 1. División territorial político	219
Anexo 2. Categorización de sectores económicos	219
Anexo 3. Encuesta a empresas	219
Anexo 4. Guión de entrevista con consultores	219
Referencias Bibliográficas	219

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). 2019. Costa Rica: Población de 15 años y más por nivel de instrucción según zona, sexo y grupos de edad. Julio 2019.	37
Cuadro 2. Indicadores macroeconómicos de Costa Rica 2019-2020	41
Cuadro 3. Diferenciación de las instituciones educativas físicas	75
Cuadro 4. Diferenciación de las plataformas nacionales en línea	78
Cuadro 5. Diferenciación de las plataformas STEM globales en línea	79
Cuadro 6. Diferenciación de las plataformas globales en línea.....	81
Cuadro 7. Criterios de rigor para investigaciones	85
Cuadro 8. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de las características del cliente en el cuestionario	87
Cuadro 9. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de las características del cliente en la encuesta.....	87
Cuadro 10. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente en la entrevista.....	89
Cuadro 11. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente en la encuesta	89
Cuadro 12. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente en el cuestionario.....	90
Cuadro 13. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la mercadotecnia en la encuesta	91

Cuadro 14. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición del posicionamiento en la encuesta	92
Cuadro 15. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición del posicionamiento en la entrevista.....	93
Cuadro 16. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición del proceso de compra en la encuesta.....	94
Cuadro 17. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de los procesos de servicio en la entrevista.....	95
Cuadro 18. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de los procesos de servicio en el cuestionario	95
Cuadro 19. Costa Rica, 2019. Total de empresas de la GAM según provincia por intervalo de trabajadores.....	97
Cuadro 20. Distribución por sectores de la muestra de empresas a encuestar	100
Cuadro 21. Detalle del <i>Buyer</i> Persona al cual se le realizará la encuesta.....	102
Cuadro 22. Lista de empresas contactadas para participar en la encuesta	103
Cuadro 23. Distribución de los sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas del GAM de Costa Rica, 2020.....	106
Cuadro 24. Cuestionario de satisfacción por el curso de HTLM5 según tipo de preguntas	123
Cuadro 25. Factores que amenazan la entrada de nuevos competidores.....	134
Cuadro 26. Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores	135
Cuadro 27. Factores que afectan el poder de negociación de los compradores	136
Cuadro 28. Factores que afectan el nivel de amenaza de los productos sustitutos.....	139
Cuadro 29. Factores que afectan la rivalidad de los competidores existentes.....	141
Cuadro 30. Resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter para Construyendo Talento..	141
Cuadro 31. Matriz FODA resumen	147
Cuadro 32. Matriz MAFE.....	149
Cuadro 33. Comparativa de visión actual y propuesta	153
Cuadro 34. Comparativa de misión actual y propuesta.....	153
Cuadro 35. Comparativa de valores actuales y propuestos	154
Cuadro 36. Resumen de acciones estratégicas en la mezcla de mercadeo para operativizar los valores empresariales	158
Cuadro 37. Resumen de estrategias y tácticas de la mezcla de mercadeo.....	164
Cuadro 38. Propuesta para evaluación de plataformas de video conferencias con fines ilustrativos	173
Cuadro 39. Estimación del precio promedio por hora de un bootcamp en línea en Programación en Estados Unidos y Canadá.....	174
Cuadro 40. Propuesta de fijación de precios para los Bootcamp Talento Empresarial (BTE) con descuento incremental.....	175
Cuadro 41. Propuesta de fijación de precios para los Bootcamp Reclutando Talento (BRT) con descuento incremental.....	176

Cuadro 42. Propuesta de rediseño de hoja membretada.....	191
Cuadro 43. Ejemplo de la herramienta Ruta de Talento.....	197
Cuadro 44. Perfil de puesto del GT.	199
Cuadro 45. Resumen del proceso de reclutamiento, selección y contratación de GT.....	203
Cuadro 46. Ejemplo de base de datos de clientes empresariales antiguos y actuales	209
Cuadro 47. Herramientas para la evaluación y control de la propuesta	212
Cuadro 48. Estimación de ventas mensual de la propuesta.....	213
Cuadro 49. Estimación de los costos variables de la propuesta	214
Cuadro 50. Estimación mensual de costos fijos y variables de la propuesta.....	215
Cuadro 51. Estado de Resultados estimado mensual de la propuesta	215
Cuadro 52. Escenarios mensuales y anuales de utilidad neta para la propuesta	216
Cuadro 53. Estado de Resultados anual de la propuesta	217
Cuadro 54. Estado de Resultados Anual de la propuesta proyectado a 2 años	217
Cuadro 55. Costos de la inversión inicial en la propuesta.....	218
Cuadro 56. Estimación de la viabilidad de la propuesta.....	218

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cantidad de personas en planilla según las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	105
Gráfico 2. Disposición para contratar algún servicio de capacitación en los próximos dos años según las empresas encuestadas del GAM de Costa Rica, 2020.....	105
Gráfico 3. Conocimiento del concepto bootcamp por parte de los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	107
Gráfico 4. Dispositivos electrónicos dispuestos a facilitar para la capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.	107
Gráfico 5. Disposición de un espacio físico para brindar una capacitación presencial según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.	108
Gráfico 6. Opciones de servicio de capacitación que satisfacen mejor los requerimientos de los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.	108
Gráfico 7. Modalidad de elección para una capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	109
Gráfico 8. Preferencia de modalidad de capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	109
Gráfico 9. Características más importantes para elegir una empresa proveedora de capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	110
Gráfico 10. Características más importantes para elegir una capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	111

Gráfico 11. Principales ventajas para contratar una capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	111
Gráfico 12. Principales desventajas para no contratar una capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	112
Gráfico 13. Características deseables de la plataforma para recibir una capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020... ..	113
Gráfico 14. Forma de determinación de las necesidades de capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	114
Gráfico 15. Áreas de interés prioritarias para contratar una capacitación durante los próximos dos años según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	114
Gráfico 16. Tipos de proveedores que impartirían las capacitaciones según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	115
Gráfico 17. Existencia de un presupuesto anual para las capacitaciones según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	116
Gráfico 18. Interés por contratar un proveedor de servicios para capacitación en los próximos 2 años, según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	116
Gráfico 19. Precio máximo aproximado en miles de colones dispuestos a pagar por persona por una capacitación de 3 horas semanales durante un mes, según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	117
Gráfico 20. Horario en que ofrecería la capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	118
Gráfico 21. Cantidad de tiempo que se otorgaría para la capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	118
Gráfico 22. Proveedores que han brindado o brindarían capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	119
Gráfico 23. Medio por el cual se enteran o enterarían de las opciones de capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	120
Gráfico 24. Medio por el cual mantendría contacto directo con el proveedor de capacitación elegido según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.....	121
Gráfico 25. Preguntas cerradas del cuestionario sobre satisfacción.....	124
Gráfico 26. Pregunta 5. ¿Cómo recibió la capacitación?	125
Gráfico 27. Pregunta 13. Otros comentarios sobre la organización.....	126
Gráfico 28. Pregunta 16. ¿Tienes alguna sugerencia sobre el evento?.....	127
Gráfico 29. Búsquedas por semana a nivel mundial de las palabras Coursera, Udemy, Edx y Khan Academy en Google desde 2017 hasta Julio, 2020.....	138
Gráfico 30. Búsquedas por semana en Costa Rica de las palabras Coursera, Udemy, Edx y Khan Academy en Google desde 2017 hasta Julio, 2020.....	138

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Estructura de un plan de mercadeo.....	48
Imagen 2. Página web de inicio de CT.....	56
Imagen 3. Logotipo de CT.....	57
Imagen 4. Organigrama de CT.....	59
Imagen 5. Descripción de bootcamps en página web de CT.....	61
Imagen 6. Agenda de cursos de CT.....	62
Imagen 7. Aproximación al diagrama de flujo del proceso de servicio de CT.....	64
Imagen 8. Contacto en página web de CT.....	66
Imagen 9. Cuenta de usuario en página web de CT.....	67
Imagen 10. Ejemplo de publicación actual en el perfil de LinkedIn de CT.....	70
Imagen 11. Ejemplo de publicación actual en el perfil de Facebook de CT.....	71
Imagen 12. Costa Rica, INA: Atención al Sector Empresarial, según tipo de empresa. Año 2018.....	98
Imagen 13. Pregunta #4. ¿Qué es lo más importante que aprendió en el curso?.....	125
Imagen 14. Propuesta de Portafolio de Servicios para Construyendo Talento.....	167
Imagen 15. Propuesta de guía introductoria para estudiantes de bootcamp con fines ilustrativos.....	171
Imagen 16. Propuesta a color del rediseño del imago tipo.....	178
Imagen 17. Propuesta en blanco y negro de rediseño del imago tipo.....	179
Imagen 18. Propuesta pantalla de bienvenida en página web.....	180
Imagen 19. Propuesta de pantalla principal en página web.....	182
Imagen 20. Propuesta de contenido visual para LinkedIn.....	184
Imagen 21. Propuesta de contenido visual para Facebook.....	185
Imagen 22. Propuesta de contenido visual para Instagram.....	187
Imagen 23. Publicación de una empresa competidora de CT en Instagram.....	188
Imagen 24. Diagrama de flujo de procesos.....	194
Imagen 25. Cámara web PAPALOOK PA552.....	198
Imagen 26. Propuesta de encuesta de satisfacción del cliente.....	207

ÍNDICE DE ABREVIATURAS EN ESPAÑOL

ACT	Actividades Científicas y Tecnológicas
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BRT	Bootcamps Reclutando Talento
BTE	Bootcamps Talento Empresarial
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CINDE	Coalición Nacional de Iniciativas de Desarrollo
CISSP	Certificación de Sistemas de Información, Security Professional
CO₂	Dióxido de Carbono
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
CONESUP	Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada
CPCECR	Colegio Profesional de Ciencias Económicas
CT	Construyendo Talento
CTI	Ciencia, Tecnología e Innovación
CTIM	Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática
EFCT	Enseñanza y Formación Científica y Tecnológica
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
ETT	Empresas de Trabajo Temporal
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GAM	Gran Área Metropolitana
GT	Gestor de Talento
I&D	Investigación y Desarrollo
ILAC	Instituto Latinoamericano de Computación
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
MEP	Ministerio de Educación Pública
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NS/NR	No sabe/No responde
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMS	Organización Mundial de la Salud
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RIMAC	Red sobre Internacionalización y Movilidades Académicas y Científicas
SCT	Servicios Científicos y Tecnológicos
TEC	Tecnológico de Costa Rica
TI	Tecnología de la Información
TIR	Tasa Interna de Retorno
UB	Universidad de Barcelona
UCA	Universidad Florencio del Castillo
UCR	Universidad de Costa Rica

UIA	Universidad Internacional de las Américas
ULACIT	Universidad de las Ciencias y Tecnología
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNIBE	Universidad Iberoamericana
UPI	Universidad Politécnica Internacional
VAN	Valor Actual Neto

ÍNDICE DE ABREVIATURAS EN INGLÉS

AMA	American Marketing Association
B2B	Business to Business
HTML	Hype Text Markup Language
JTBD	Jobs To Be Done
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOOC	Massive Online Open Courses
NSF	National Science Foundation
PISA	Programme for International Student Assessment
PM	Particulate Matter
PMI	Project Management Institute
STEM	Science, Technology, Engineering & Mathematics
TTP	The Talent Place

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Pew Research Center¹, Estados Unidos cuenta con 17,3 millones de trabajadores en las áreas STEM, acrónimo en inglés de *Science, Technology, Engineering & Mathematics* (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática, CTIM abreviatura en español), equivalente a un 13% del total de 131,3 millones de personas que constituyen su fuerza laboral.

El presente proyecto es una propuesta de Plan de Mercadeo para Construyendo Talento (CT). La empresa ofrece servicios educativos en las áreas de STEM a través de cursos virtuales. Busca promover el desarrollo de habilidades para la empleabilidad y el desarrollo de negocios, brindando flexibilidad de horarios a los clientes.

Los cursos de CT se realizan tanto en tiempo real como pregrabados, solucionando los requerimientos académicos y las necesidades de accesibilidad para las empresas que desean capacitar a sus colaboradores en estas áreas. La finalidad del presente proyecto es llevar a cabo los estudios necesarios para presentarle al señor Raúl Trejos, propietario de CT, una propuesta de plan de mercadeo, de manera que se pueda dar a conocer más en el mercado costarricense de educación técnica virtual, lograr alcanzar su mercado meta y brindar servicios de calidad.

El objetivo principal de la propuesta del plan es llevar a CT a tener una participación superior en el mercado de educación técnica virtual al cabo de dos años. Se empleará, por lo tanto, un paradigma interpretativo de enfoque mixto (al ser variables tanto cuantitativas como cualitativas, respectivamente encuestas y entrevistas), bajo el tipo de investigación descriptiva (describiendo lo relevante de una situación concreta, las técnicas y procesos a utilizar y presentando los resultados). El trabajo se realizará a una muestra de grupos de interés en las áreas de Computación, Análisis de Datos y Programación.

¹ Pew Research Center. (2019). Women and Men in STEM Often at Odds Over Workplace Equity. Recuperado el 27 de abril de 2020 de <https://www.pewsocialtrends.org/2018/01/09/diversity-in-the-stem-workforce-varies-widely-across-jobs/>

JUSTIFICACIÓN

La educación es un proceso con el que se desarrolla el bienestar social y se empodera al individuo con conocimientos durante sus diferentes etapas dentro de la sociedad. El aprendizaje es una herramienta para el crecimiento personal a lo largo de la vida, que inicia a temprana edad y puede prolongarse tanto como se desee, permitiendo desarrollar habilidades tangibles e intangibles que favorecen la inclusión en mercados laborales o también las posibilidades de aumento del nivel salarial y calidad de vida en general.

La importancia de este proyecto de investigación es reconocida por el interés del señor Trejos, quien ha abierto las puertas de su empresa brindando la oportunidad de desarrollar una propuesta de plan de mercadeo que favorezca el desempeño de la misma. El señor Trejos ha externado sus inquietudes; una de las principales es conocer y delimitar los nichos de mercado a los que podría extender la oferta de sus servicios para este año y, potenciar una propuesta de valor única.

La empresa desea enfocarse en lo que necesita el mercado y con la información que arroje el estudio, encauzar sus esfuerzos y recursos.

El presente trabajo es relevante y posee proyección social, pues más allá de generar ingresos económicos a la empresa, propone enriquecer de conocimiento a las personas para desarrollar habilidades que requiere el mercado laboral. La información obtenida del estudio de mercado que se realizará será oportuna para establecer un plan de mercadeo adecuado y efectivo como herramienta para la toma de decisiones mercadológicas.

Se es consciente de que la industria de la educación técnica en línea es exigente, competitiva y en especial dinámica, por ello la necesidad de establecer estrategias innovadoras con el objetivo de continuar su crecimiento y de beneficiar a sus colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general, a través de una empresa potenciada que ofrezca un mejor servicio al lado de sus valores.

ALCANCES

El trabajo de investigación se realizará en la empresa Construyendo Talento. Los objetivos del proyecto detallan la realización de un análisis situacional y desembocan en la elaboración del plan de mercadeo como herramienta fundamental de juicio. Estos objetivos facilitarán la toma de decisiones estratégicas pertinentes, con la intención de aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado nacional.

La investigación tendrá un alcance geográfico nacional, únicamente en la Gran Área Metropolitana (GAM), región de planificación reforzada por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU)² en el Plan GAM 2013-2030, cuya división territorial político administrativa contempla como límites: el cantón de Paraíso al este, el cantón de Aserrí al sur, el cantón de Atenas al oeste, el cantón de Poás al norte y el cantón de San Ramón al Noroeste. El anexo 1 ilustra la región.

El señor Trejos menciona que la zona descrita anteriormente es la que engloba los lugares en los cuales la empresa desea impulsar su actividad comercial como estrategia de crecimiento.

Los datos empleados en la elaboración del proyecto serán primarios (obtenidos específicamente para nuestro estudio) y secundarios (obtenidos de fuentes secundarias, cumpliendo con los requerimientos para nuestro proyecto).

La utilización de las herramientas FODA (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), las 5 fuerzas de Porter y las técnicas de investigación y recolección de datos cualitativos y cuantitativos como encuestas y entrevistas, se tendrán en cuenta entre las opciones a utilizar para enriquecer el análisis de situación y propiciar la identificación de los factores claves para el negocio respecto a sus competidores. El trabajo realizado será del conocimiento de la empresa, la cual será la encargada de tomar la decisión de su implementación.

² INVU. (2019). *Plan GAM 13 - 30*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.invu.go.cr/plan-gam-13-30>

LIMITACIONES

La elaboración de la propuesta de un plan de mercadeo para Construyendo Talento estará limitada por los siguientes puntos, a saber:

El tiempo es una variable que será limitante durante la investigación, ya que se cuenta con un plazo establecido de alrededor de un año para exponer el trabajo final de graduación ante el comité correspondiente.

El dinero también es un limitante, debido a que todo el trabajo que como equipo se realizará es *ad honorem* y no se cuenta con recursos económicos suficientes para realizar una investigación que abarque la totalidad de las empresas a nivel nacional, sino únicamente una muestra de ellas a conveniencia del propietario.

Los datos relacionados con la información sensible de los clientes, la información financiera, los procedimientos operacionales clave y los diferenciadores de Construyendo Talento, se manejarán con la prudencia y confidencialidad necesaria y según las disposiciones de la empresa.

No se han encontrado investigaciones previas relacionadas con el contexto específico de la industria de educación técnica en línea para el área STEM a nivel nacional, ni sobre la empresa. Por lo tanto, el tamaño exacto de la competencia, así como la participación de mercado, son datos desconocidos que se estimarán en el capítulo 3.

Las empresas objeto de estudio, seleccionadas a través de las técnicas de investigación, serán quienes aporten los datos para realizar los supuestos y presentar los resultados, su disponibilidad y velocidad de respuesta serán determinantes en la realización de la investigación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento, a través de un análisis detallado de la situación actual interna y externa de la empresa y del mercado, el cual permita enfocar apropiadamente la toma de decisiones estratégicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar el entorno y la fundamentación teórica relevante para el estudio de Construyendo Talento en el marco del sector educativo técnico en línea de las áreas STEM.
2. Describir a la empresa Construyendo Talento, su situación actual y el sector educativo técnico en línea STEM a nivel nacional.
3. Analizar la gestión mercadológica actual de Construyendo Talento a través de un estudio de mercado que permita determinar el perfil y comportamiento de los clientes actuales y posibles, con la finalidad de ser fundamentos para la elaboración de la mezcla de mercadeo.
4. Elaborar una propuesta de plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento.
5. Exponer conclusiones y recomendaciones finales derivadas de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZAR EL ENTORNO Y LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA RELEVANTE PARA EL ESTUDIO DE CONSTRUYENDO TALENTO EN EL MARCO DEL SECTOR EDUCATIVO TÉCNICO EN LÍNEA DE LAS ÁREAS STEM

1.1. HISTORIA Y CONTEXTO ACTUAL DEL SECTOR EDUCATIVO TÉCNICO EN LÍNEA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS EMPRESAS EN LAS ÁREAS STEM EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

El término STEM fue utilizado de manera inaugural por la *National Science Foundation* (NSF) de Estados Unidos en los años noventa³.

Se contextualizará en el ámbito internacional, la situación actual del entorno del sector educativo técnico en línea para el desarrollo profesional de las empresas en las áreas STEM en el sector social, tecnológico, económico, político y ambiental.

1.1.1. SOCIAL

La Organización de las Naciones Unidas valida la importancia de la educación técnica al crear el Centro Internacional para la Educación y la Formación Técnica y Profesional⁴.

Dentro del tema social, la educación tiene el apoyo de las instituciones internacionales mundiales, como motor de desarrollo de los países. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) postula una poderosa afirmación: “*La educación transforma vidas*”⁵.

La Agenda de Educación Mundial 2030 indica que la educación es uno de los ejes centrales para el desarrollo sostenible y establece siete metas educativas realizables a través de tres formas de ejecución. Entre las metas se destacan el acceso igualitario a la educación técnica o profesional superior y habilidades adecuadas para un trabajo. En las formas de

³ National Science Foundation. (2017). *What is STEM education?* Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://www.nsf.gov/news/news_summ.jsp?cntn_id=243502

⁴ UNESCO. (2016). *¿Qué es la EFTP?* Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://unevoc.unesco.org/home/Que%20es%20la%20EFTP>

⁵ UNESCO. (s.f.). *La educación transforma vidas*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://es.unesco.org/themes/education>

ejecución se subrayan los entornos de aprendizaje eficaces. Dicha Agenda de Educación Mundial forma parte del documento denominado Objetivos de Desarrollo Sostenible, que consta de diecisiete objetivos para transformar el mundo. Dentro de los acuerdos para el sector educación, se determinó invertir en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, mejorar la formación técnica y profesional y la educación terciaria asegurando la igualdad de acceso de las mujeres y las niñas, intensificar la cooperación para reforzar los sistemas de educación terciaria y tratar de ampliar el mayor acceso a la educación en línea.⁶

El Instituto Legatum de Londres, publica un estudio de prosperidad de los países y a diferencia de otros estudios, no se basa en el Producto Interno Bruto (PIB). Este instituto considera que la prosperidad de una nación no sólo significa acumular riqueza material, también agrega aspectos de percepción del individuo de su vida en el futuro, además aclara que este concepto también aplica para las naciones.⁷

De acuerdo con lo explicado en los párrafos anteriores se infiere que la inversión en educación tiene relevancia en intensificar y transformar la prosperidad de un país.

1.1.2. TECNOLÓGICO

En un mercado globalizado, a nivel macro, los jefes de los países más industrializados han entendido que la capacidad de competencia de su nación recae en gran medida en su aptitud para innovar, emprender y proveer valor sobre las habilidades STEM de sus ciudadanos y profesionales⁸.

En comunión con el marco anterior, se prevé una creciente demanda de profesionales a nivel mundial en todas las dimensiones que envuelven las disciplinas STEM; aunque, la oferta actual sea poca. Por ejemplo, para el caso de la realidad estadounidense, el 78% de los graduados de la escuela secundaria no alcanzan el nivel de preparación necesaria para uno o

⁶ CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

⁷ Legatum Institute Foundation. (2019). *The Legatum Prosperity Index*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://prosperitysite.s3-accelerate.amazonaws.com/8115/8635/0367/The_Legatum_Prosperty_Index_2019.pdf

⁸ Uzcanga, I., Gómez, M., & Duque, M. (2015). *Artículo: Llevando las Ciencias, la Ingeniería, la Tecnología y la Matemática a la Escuela: Pequeños Científicos*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <http://www.laccei.org/LACCEI2015-SantoDomingo/RefereedPapers/RP084.pdf>

más cursos universitarios de matemáticas, ciencias, lectura o inglés. Se proyectó que para el año 2018, 2.4 millones de trabajos en el área STEM quedaron sin cubrir⁹.

Existen movimientos internacionales que buscan fomentar programas de educación modernos y enfocados en dichas habilidades, tal y como la iniciativa colombiana del año 2000 llamada Pequeños Científicos¹⁰ o *The American Competitiveness Initiative* por parte del gobierno estadounidense impulsada en 2006 por George. W. Bush¹¹. Éstas a *grosso modo*, pretenden estimular paulatinamente desde la educación infantil, la curiosidad e interés por las áreas que comprenden la ciencia, tecnología, ingeniería y matemática y su interrelación. En Latinoamérica y el Caribe, países como Chile, Argentina, Brasil, República Dominicana y Costa Rica, entre otros, se han involucrado en estos movimientos de reforma educativa tomando como ejemplo el exitoso y galardonado programa colombiano mencionado. Dadas las circunstancias anteriores, es notable como la actualidad mundial revela que el desarrollo de las naciones gira en torno a qué tanto su población maneje habilidades STEM¹².

El Banco Mundial¹³ muestra información de todos los países que realizan inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) como porcentaje de su PIB. Durante el 2018, únicamente 32 países invirtieron en I&D. El ranking de los cinco primeros países en ese año fueron Canadá (1,55%), Emiratos Árabes Unidos (1,30%), Serbia (0,92%), Hong Kong (0,86%) y Egipto (0,72%).

La UNESCO indica que “invertir en ciencia, tecnología e innovación (CTI) es fundamental para el desarrollo económico y el progreso social”¹⁴. Según indica el Foro Económico Mundial, en su artículo de Tecnologías Emergentes, “el gasto en tecnología de

⁹ Smithsonian Science Education Center. (2018). *The STEM Imperative*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://ssec.si.edu/stem-imperative>

¹⁰ OLADIC. (2017). *Conoce el programa Pequeños Científicos” de Colombia*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://oladic.cl/2017/07/19/conoce-el-programa-pequenos-cientificos-de-colombia/>

¹¹ 2U. (2020). *What Can I Teach: STEM*. <https://teach.com/careers/become-a-teacher/what-can-i-teach/stem/>

¹² Uzcanga, I., Gómez, M., & Duque, M. (2015). *Artículo: Llevando las Ciencias, la Ingeniería, la Tecnología y la Matemática a la Escuela: Pequeños Científicos*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <http://www.laccei.org/LACCEI2015-SantoDomingo/RefereedPapers/RP084.pdf>

¹³ Banco Mundial. (2019). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://datos.bancomundial.org/indicador/gb.xpd.rsdv.gd.zs?year_high_desc=true

¹⁴ UNESCO. (s.f.) Invertir en ciencia, tecnología e innovación. <https://es.unesco.org/themes/invertir-ciencia-tecnologia-e-innovacion>

la información (TI) crecerá más de un 3% hasta 2020”¹⁵. Esta cifra se aproxima a un monto de 2,65 trillones de dólares.

La inversión en tecnología es un rubro en el que la mayoría de las empresas incurren para el funcionamiento de su negocio al menos una vez; por otro lado, hay otras empresas que requieren de innovaciones tecnológicas constantes, para mantenerse vigentes y competitivas en un mercado mundial. También existen aquellas cuyo producto para la venta es la tecnología en sí, como por ejemplo Microsoft.

De acuerdo con el artículo anterior del Foro Económico Mundial, el consumidor individual final de empresas de tecnología representa el 20% del ingreso total. El restante 80% se distribuye entre los compradores empresariales de tecnología (servicios financieros, telecomunicaciones, salud, servicios profesionales y administración). Los mayores mercados de productos y servicios de TI se ubican en Estados Unidos y Canadá con 40% de su totalidad, seguido de Europa con el 20% para los años del 2015 al 2020. América Latina es considerada como una región de “crecimiento rápido” con una tasa de crecimiento anual de 5,3%.

Por último, según *U.S. News*¹⁶ los siguientes son los puestos con mayor crecimiento en funciones relacionadas con habilidades STEM para el año 2026. La lista la encabeza la estadística con 34%, matemática 30%, analista de seguridad de información 28%, analista de investigación de Operaciones 27%, desarrollador de software 24%, desarrollador de Sitios Web con 15%, gerente de IT 12%, administrador de Bases de Datos 11%, ingeniero civil 11%, ingeniero mecánico 9%, analista de sistemas de cómputo 9%, administración de sistemas de cómputo 6% y arquitecto de redes de cómputo 6%.

¹⁵ World Economic Forum. (2017). *Tecnologías Emergentes*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/el-gasto-en-tecnologia-de-la-informacion-crecera-mas-de-un-3-hasta-2020>

¹⁶ U.S. News. (2019). *Explore Top STEM Careers*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://money.usnews.com/careers/slideshows/explore-top-stem-careers?slide=27>

1.1.2.1. Bootcamps

Los *bootcamps* (campos de entrenamiento) son un concepto creado alrededor de año 2012¹⁷ en *Silicon Valley*, California, debido a la necesidad de encontrar talento humano especializado en ciertas áreas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹⁸ conceptualiza los *bootcamps* como:

“Programas intensivos, de tres a seis meses de duración, que ofrecen las bases prácticas y habilidades asociadas en un entorno de aprendizaje práctico, que combina la capacitación vocacional tradicional con las habilidades tecnológicas socioemocionales, con el fin de preparar a sus estudiantes para puestos de nivel inicial”.

El BID presenta una serie de datos estadísticos, basadas en Estados Unidos y Canadá, muy interesantes que ayuda a contextualizar el fenómeno de los *bootcamps* en la actualidad:

- Durante el 2018, 20.316 (90%) estudiantes completaron estudios a través de *bootcamps* presenciales y 1.846 (10%) de manera virtual.
- El 25% de los *bootcamps* ofrece capacitaciones corporativas.
- La industria de los *bootcamps* genera alrededor de \$240 millones de ingresos.
- De 2017 a 2018 los *bootcamps* virtuales se incrementaron en un 173%.
- Entre una muestra de los 50 mejores *bootcamps* de programación, el 44% ofrece cursos en línea y el 24% garantiza la obtención de un trabajo.
- El precio promedio por un *bootcamp* en línea es de \$11.000 con una duración promedio de 15,4 semanas y una carga horaria típica de 40 horas semanales.

¹⁷ Expansion. (18 de noviembre de 2019). *Fiebre por los bootcamps: ¿Se puede aprender a programar en semanas?* (J. G. Fernández, Editor) Recuperado el 2020, de Expansion.com: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2019/11/17/5dcd7202468aeb9d2a8b468c.html>

¹⁸ Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *La Disrupción del Talento. El advenimiento de los bootcamps de programación y el futuro de las habilidades digitales*. (A. Cathles, & J. C. Navarro, Edits.) Recuperado el 2020, de www.iadb.org/: file:///C:/Users/KMendez/Downloads/Mis%20docs%20Dole/TFG%20-%20Construyendo%20Talento/2020/La_disrupci%C3%B3n_del_talento_El_advenimiento_de_los_bootcamp_s_de_programaci%C3%B3n_y_el_futuro_de_las_habilidades_digitales_es_es.pdf

De acuerdo con un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se demuestra que las habilidades matemáticas están altamente correlacionadas con el crecimiento económico. El Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes, PISA por sus siglas en inglés *Programme for International Student Assessment*, la puntuación media de Estados Unidos es de 500, si esta se elevara un promedio de 25 puntos podría generar más de \$40 billones de dólares en la producción adicional acumulada durante los próximos 20 años en EE. UU.¹⁹ Importante indicar que no existe una puntuación mínima o máxima en la prueba PISA; sino, que se compara contra el promedio de los países de la OCDE, el cual ronda igualmente los 500 puntos²⁰.

Cabe destacar que en el mes de marzo del 2020 la OCDE avaló²¹ la adhesión de Costa Rica a la organización. Esto significa que, tras un proceso de ocho años y veinte evaluaciones desde que se planteó la iniciativa, Costa Rica podrá incorporarse como socio pleno. Este hecho es considerado como un gran avance estratégico que abre nuevas posibilidades comerciales con los países miembros²², ya que se considera que quienes integran el grupo de la OCDE son naciones con amplio desarrollo económico y social, como Alemania, Dinamarca, Estados Unidos, Japón, Noruega y Nueva Zelanda.

La OCDE²³ es un organismo internacional fundado en 1961 y constituido por 35 países, tiene por objetivo “*promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo*”. Esta organización no sólo establece políticas sobre

¹⁹ OECD. (2010). *The High Cost of Low Educational Performance*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.oecd.org/pisa/44417824.pdf>

²⁰ Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). *PISA 2018 Informe Español*. Madrid: Secretaría General Técnica. Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5943_d_InformePISA2018-Espana1.pdf

²¹ La Nación. (2020). Costa Rica superó el último examen de la OCDE en el proceso de adhesión a ese grupo de países. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/costa-rica-aprobo-ultimo-examen-de-la-ocde-en-el/HUIBZJUHBBAZHPOQFUOVUWPUXA/story/>

²² OCDE. (2019). *Países miembros*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>

²³ Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019) *Mejores Prácticas para Mejores Vidas*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.comex.go.cr/ocde/>

STEM, sino que también crea publicaciones de tecnologías emergentes, bioseguridad y seguridad de manufactura de nanomateriales.

Según lo explica Silvas²⁴, la educación es un factor clave en la economía. Si se tomara a México como ejemplo, no ha elevado sus niveles de productividad en los últimos años debido a la constante brecha del PIB per cápita, por su bajo nivel y baja tasa de crecimiento de productividad laboral, resultados de su baja calidad educativa. El incremento en la productividad y mejora del desempeño del mercado laboral requieren aumentar el nivel educativo.

1.1.4. POLÍTICO

A nivel internacional, las Naciones Unidas de Derechos Humanos declaran la importancia y necesidad de la educación como derecho y deber del ciudadano. El artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos menciona:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.²⁵

Además, existen diversas instituciones políticas destinadas a facilitar la educación mundial. De acuerdo con la Red sobre Internacionalización y Movilidades Académicas y Científicas (RIMAC), las organizaciones multilaterales que se fomentaron en la Conferencia Mundial sobre Educación son: UNESCO, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.²⁶

²⁴ Silvas Arvizu, C. (2018). *La educación como potencial factor de la economía*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://www.rankia.mx/blog/agentes-cambio-papel-finanzas/4055573-educacion-como-potencial-factor-economia>

²⁵ Naciones Unidas de Derechos Humanos. (1948). *Oficina del Alto Comisionado*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de Declaración Universal de los Derechos Humanos: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

²⁶ Alcántara Santuario, Armando. (2006). *Tendencias mundiales en la educación superior: el papel de los organismos multilaterales*. Recuperado el 4 de abril de 2019, de <http://www.rimac.mx/tendencias-mundiales-en-la-educacion-superior-el-papel-de-los-organismos-multilaterales/>

El transporte es uno de los causantes de las problemáticas de efecto invernadero y calentamiento global, como lo explica Miralles-Guasch²⁷; estos participan en el 95% del consumo total de la energía fósil, con índices de crecimiento imparables en los últimos años en todos los países occidentales y en las economías emergentes.

“El transporte es el mayor causante de la contaminación atmosférica frente a la industria, ya sea la de fabricación o la de producción eléctrica. Dentro del transporte el vehículo privado es el principal culpable de la mala situación de la calidad del aire. Lo cual significa que el uso del coche provoca en gran medida el grave problema del que tratamos”²⁸.

Se denota en lo anterior la necesidad de concientizar en medidas alternativas pues, como lo indica Baruch²⁹, la menor necesidad de desplazamientos a centros de estudio repercute en menos contaminación, menos congestión de tráfico y menos accidentes.

La adopción de actividades desde el hogar, como estudios o trabajo, según André da Silva³⁰, trae consigo resultados positivos para el medio ambiente derivados de los ahorros de combustible asociados a la reducción de los desplazamientos de los empleados. Estos resultados positivos también pueden incidir en la vida personal con la posibilidad de gestionar mejor el uso del tiempo entre el trabajo, el cuidado familiar y el ocio.

²⁷ Miralles-Guasch, C. (s.f.) *El Transporte, una actividad altamente contaminante. Ambienta. s.v.* Recuperado el 4 de abril de 2019, de <http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/articulos/Miralles.htm>

²⁸ Ecologistas en Acción. (2006). Causas de la contaminación del aire. *Ecologistas en Acción*. <https://www.ecologistasenaccion.org/?p=5681>

²⁹ Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research *International Journal of Management Reviews*, 3 (2) p.p. 113-129

³⁰ André da Silva, J. (2014). *Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica. SciELO*, 19 (2). Recuperado el 4 de abril de 2019, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000200012

1.2. HISTORIA Y CONTEXTO ACTUAL DEL SECTOR EDUCATIVO TÉCNICO EN LÍNEA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE STEM EN EL TERRITORIO NACIONAL

A continuación, se contextualizará el ámbito nacional del entorno del sector educativo técnico en línea para el desarrollo profesional en áreas STEM de acuerdo con los ámbitos social, tecnológico, económico, político y ambiental.

1.2.1. SOCIAL

Según Álvarez Galván, en el documento de la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE),³¹ “los bajos niveles de educación están asociados con el desempleo. (...) Los servicios son la mayor fuente de empleo” en Costa Rica.

1.2.1.1. Población

Cuadro 1. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). 2019. Costa Rica: Población de 15 años y más por nivel de instrucción según zona, sexo y grupos de edad. Julio 2019.

Zona, región de planificación y sexo	Total	Nivel de Instrucción									
		Sin instrucción	Primaria		Secundaria Académica		Secundaria Técnica		Educación Superior		Ignorado
			Incompleta	Completa	Incompleta	Completa	Incompleta	Completa	Pregrado o y grado	Posgrado	
Total	4.032.563	131.058	438.810	942.157	881.475	621.601	66.622	87.326	771.964	91.452	98
Hombres	1.928.433	67.577	201.225	460.427	440.700	295.658	34.411	42.542	341.511	44.284	98
Mujeres	2.104.130	63.481	237.585	481.730	440.775	325.943	32.211	44.784	430.453	47.168	0

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)³².

³¹ Álvarez Galván, José Luis. (2015). *Revisiones de la OCDE sobre Educación Técnica y Formación Profesional*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/blog/ajduntos/sbs-costa-rica-espanol-pdf-interactivo.pdf>

³² INEC. (2019). *ENAHO. 2019. Asistencia a educación formal y nivel educativo de la población según zona y región de planificación, julio 2019*. Cuadro 2. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.inec.cr/documento/enaho-2019-asistencia-educacion-formal-y-nivel-educativo-de-la-poblacion-segun-zona-y>

De acuerdo con los datos del INEC³³, para un total de 5.050.691 habitantes en Costa Rica en el 2019, el ingreso promedio per cápita fue de 376.333 colones³⁴. Además, tomando en cuenta el Cuadro 1, un 2,2% de la población mayor de 15 años, terminó educación secundaria técnica, un 19% obtuvo pregrado y grado universitario y un 2,3% posgrado universitario. Lo que deja un 76,4% de población que no tiene o no concluyó educación técnica o superior. No se incluyen los datos de capacitación técnica no secundaria.

1.2.1.2. Educación

En nuestro país tenemos oferta educativa que provee el sector público y el sector privado. Ambos sectores poseen los niveles de educación, preescolar, escolar, media, técnica y superior.

En la educación pública, la educación preescolar, escolar, media, técnica y universitaria son gratuitas, las sufre el estado. La primaria es de carácter obligatorio y el ente que rige el sistema educativo por ley es el Ministerio de Educación (MEP)³⁵. El sector privado, por su parte, ofrece los mismos niveles de educación que el sector público y se autofinancia con la matrícula y cuotas de los alumnos.

La OCDE señala que Costa Rica lidera el ranking de países que más invierten en su educación³⁶.

En los datos que ofrece el mapeo de educación técnica del país en el Estado de la Educación,³⁷ se indica que el 50% de la oferta educativa técnica es privada, un 40% la imparte

³³ INEC. (2019). *ENAH0. 2019. Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil y decil de ingreso per cápita, julio 2018 y julio 2019*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-hogares>

³⁴ INEC. (2019). *ENAH0. 2019. Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil y decil de ingreso per cápita, julio 2018 y julio 2019*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-hogares>

³⁵ Gobierno de la República de Costa Rica. (1957). *Ley 2160. Ley Fundamental de Educación*. Artículo 9. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31427&nValor3=109849&strTipM=TC

³⁶ Cordero, Carlos. (2017). Periódico La República, versión digital. *La inversión en ciencia y tecnología de Costa Rica en deuda con los resultados*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-invierte-en-educacion-mas-que-cualquier-pais-de-ocde>

³⁷ Estado de la Educación. (2017). *Sexto Informe. Capítulo 5, La evolución de la educación superior*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/parte-1-capitulo-5.pdf>

el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y un 10% el Ministerio de Educación Pública. Para la educación técnica privada, no cuantifican cifras estadísticas que permitan conocer su distribución.

La Universidad de las Ciencias y Tecnología (ULACIT) fue la primera universidad centroamericana que ofreció en el año 2000 una Maestría en Administración de Empresas en línea.³⁸

Desde ese entonces se ha observado un importante crecimiento de la oferta en línea. Dentro de esta oferta hay dos tipos, los cursos sincrónicos que se brindan en tiempo real, y los asincrónicos, que se han grabado con anterioridad y quedan disponibles para el estudiante y no son en tiempo real.

De acuerdo con el periódico La República, Jorge Sequeira, Director General de la Coalición Nacional de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) mencionó:

Existe un potencial de crecimiento mayor en generación de empleo que como país podríamos aprovechar si seguimos formando el recurso humano especializado en áreas profesionales y técnicas de alta demanda, con las habilidades que el mercado requiere... Este tema debe ser prioridad nacional para seguir generando mayor cantidad de empleos de calidad y oportunidades.³⁹

1.2.2. TECNOLÓGICO

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)⁴⁰ entre los años 2017 y 2018 indicó un aumento en el país de 17,8% en la inversión en Actividades Científicas y Tecnológicas (ACT) al desembolsar 1.604,5 millones de dólares, lo cual equivale a un 2,67% del PIB. Cabe destacar que las ACT se componen por: I&D, Enseñanza y Formación Científica y Tecnológica (EFCT) y Servicios Científicos y Tecnológicos (SCT).

³⁸ UCR. (2011). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica*, página 188. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/informe_2011.pdf

³⁹ Flores, Brandon. (2018). Periódico La República. *Costa Rica cerró 2017 con cifras históricas de Inversión Extranjera*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-cerro-2017-con-cifras-historicas-de-inversion-extranjera>

⁴⁰ MICITT. (2019). *MICITT presentó X informe de Indicadores Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación: Costa Rica 2018*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.micit.go.cr/noticias/micitt-presento-x-informe-indicadores-nacionales-ciencia-tecnologia-e-innovacion-costa-rica>

Un 93% del total invertido en ACT se atribuye a la participación de los sectores académico (53%) y público (40%) en un esfuerzo por mejorar la capacitación del capital humano del país.

Se destinó un 15% del total invertido específicamente en I&D, lo cual representa un 0,39% del PIB. En contraste con las estadísticas mundiales, es un porcentaje bajo, ya que la referencia promedio es de 2,2% del PIB⁴¹. Se contó con un total de 5.306 investigadores, de los cuales 45% fueron mujeres y 55% hombres.

Por último, en cuanto al impacto que ha tenido a nivel nacional esta inversión en I&D, el informe del MICITT señala que la calidad de los productos mejoró en un 61%, la participación de mercado se mantuvo en un 52%, se aumentó la capacidad productiva en un 42% y la gestión de los procesos de innovación mejoró en un 39%.

1.2.3. ECONÓMICO

El PIB costarricense en 2019 fue de 60 mil millones de dólares según el Banco Mundial⁴². Por otra parte, el ingreso per cápita de Costa Rica para el 2019, según el Banco Central de Costa Rica (BCCR)⁴³, fue de 7.172.687,3 colones, es decir, 12.213,1 dólares estadounidenses.

El periódico La Nación⁴⁴ indica que el país es deficiente en su inversión educativa, pues ocupó el puesto 54 de 56 naciones evaluadas, donde se determinó que es de los que más gastan y peores resultados obtienen, invirtiendo el 6,6% de su PIB. Sin embargo, el rendimiento de dicha inversión no ha sido prometedor.

⁴¹ Banco Mundial. (2019). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

⁴² Banco Mundial. (2019). *Costa Rica*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica>

⁴³ BCCR. (2019). *Producto Interno Bruto e Ingreso per cápita a precios corrientes*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202998>

⁴⁴ La Nación. (2019). *Costa Rica figura entre los países con peor resultado de su inversión en educación*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/pais-figura-entre-los-que-tienen-peor-resultado-de/A47JM4ILGJDZPBHYDJYO6XG54I/story/>

La investigación se basa en un comparativo de los resultados del Informe PISA, donde el país se encuentra 22% por debajo de los resultados esperados para el nivel de inversión realizada en comparación con el resto del mundo.

Cuadro 2. Indicadores macroeconómicos de Costa Rica 2019-2020

Indicador	Resultado
Inflación (2019)	1,52%
Tasa de desempleo (2019)	12,4%
Tasa de desempleo en mujeres (2019)	16%
Balanza de pagos (4to trimestre 2019)	-\$863.90 millones de dólares
Tipo Cambio Compra USD (marzo 2020)	\$568.55
Tipo Cambio Venta USD (marzo 2020)	\$575.12
Tasa Básica Pasiva	3.80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del BCCR y el INEC.

1.2.4. POLÍTICO

El país inicia formalmente la educación técnica secundaria en 1953, para el desarrollo de habilidades en los estudiantes que les permitiera incorporarse en el mercado laboral. Según indica Martínez⁴⁵, tres hitos marcan este cambio. Ese mismo año, se creó la Escuela de Artes y Oficios, (luego Colegio Vocacional Monseñor Sanabria). Dos años después, se crea una alianza de colaboración con la Misión Técnica de Cooperación Internacional de los Estados Unidos, con quienes se firmó un contrato para crear centros de educación técnica en zonas fuera del GAM y en 1957, se creó la Ley Fundamental de Educación, N° 2160, la cual desarrolla aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales y el desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social⁴⁶.

Durante el año 1963 se crea el Instituto Nacional de Aprendizaje con la Ley No. 3506 que tiene por objetivo:

⁴⁵ Martínez Gutiérrez, Bernal. (2016). *Cronología de la educación costarricense*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia_de_la_educacion_costarricense_edincr.pdf

⁴⁶ Gobierno de la República de Costa Rica. (1957). Ley 2160. Ley Fundamental de Educación. Artículo 9. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31427&nValor3=109849&strTipM=TC

Promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense, mediante acciones de formación, capacitación, certificación y acreditación para el trabajo productivo, sostenible, equitativo, de alta calidad y competitividad.⁴⁷

Algunas de las propuestas del actual gobierno costarricense en su plan⁴⁸ de acción para el desarrollo del sector en el que se encuentra la empresa CT son:

1. Eliminar la brecha digital en la población costarricense.
2. Creación de las condiciones para un impulso a la ciencia y tecnología en el país y con ello la modernización de condiciones de desarrollo.
3. Innovación, ciencia y tecnología como motor de una Política de Estado.
4. Creación de la Comisión Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación.
5. Continuidad de la Estrategia CR Digital.

1.2.5. AMBIENTE

Como se mencionó con anterioridad en la sección ambiental del entorno internacional, el transporte también es una problemática a nivel ambiental nacional. Según el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica (UCR), en una publicación del Periódico La República⁴⁹, el factor principal a solucionar para disminuir la contaminación del aire es la flota vehicular, pues es una de las principales fuentes emisoras de partículas contaminantes.

⁴⁷ OIT. (2020). *INA*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/instituto-nacional-aprendizaje-costa-rica-ina>

⁴⁸ Partido Acción Ciudadana. (2018). *Plan de gobierno: Creer y crear la Costa Rica del siglo XXI*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://pac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Creer-y-crear-la-Costa-Rica-del-siglo-XXI-interactivo-1.pdf>

⁴⁹ Gudiño, R. (2019). *Seis retos amenazan la sostenibilidad ambiental de Costa Rica*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.larepublica.net/noticia/seis-retos-amenazan-la-sostenibilidad-ambiental-de-costa-rica>

El señor Daniel Salas, Ministro de Salud lo respalda: “*Los índices de dióxido de nitrógeno se elevan por el combustible de nuestros vehículos*”⁵⁰. El sitio web del Ministerio de Salud explica que medir el dióxido de nitrógeno es un factor fundamental en la medición de la calidad del aire y para medirlo se utiliza el PM₁₀.

Las siglas PM del inglés *Particulate Matter* (material particulado), una medida utilizada para indicar la cantidad de “contaminación por partículas”⁵¹ de una zona de muestreo. PM₁₀ corresponde a la nomenclatura de “*partículas inhalables que tienen diámetros de, por lo general, 10 micrómetros y menores*”.

Existen un total de 16 zonas de muestreo de PM₁₀ en el Área Metropolitana, donde 12 de sobrepasan los 40 µg/m³, el criterio máximo recomendado de PM₁₀ según la Organización Mundial de la Salud (OMS).

La problemática de calles congestionadas arroja el 75% de emisiones de dióxido de carbono (CO₂), otro factor en la medición de del aire. La señora Claudia Dobles, Primera Dama de la República, asegura que “*las emisiones de fuentes móviles de transporte están fuertemente vinculadas con la generación de enfermedades respiratorias, tales como el asma, la bronquitis y la hipertensión pulmonar*”⁵².

El impacto a la economía en la GAM por enfermedades causadas por la contaminación del aire ha sido cuantificado a más de 185 millones de colones anuales. El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)⁵³ desglosa los gastos en salud según enfermedades provocadas por contaminación del aire. El país anualmente se

⁵⁰ Ministerio de Salud. (5 de Junio de 2019). *Gobierno trabajará en disminución de contaminantes del aire en la ciudad de Heredia*. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2019/1424-gobierno-trabajara-en-disminucion-de-contaminantes-del-aire-en-la-ciudad-de-heredia>

⁵¹ Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (2018). *Conceptos básicos sobre el material particulado*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://espanol.epa.gov/espanol/conceptos-basicos-sobre-el-material-particulado-pm-por-sus-siglas-en-ingles>

⁵² García Bravo, V. (2018). *La contaminación cial amenaza directamente la salud de los costarricenses*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2018/09/25/la-contaminacion-vial-amenaza-directamente-la-salud-de-los-costarricenses.html>

⁵³ Rodríguez, I. (2017). *Contaminación en la GAM implica gastos millonarios por muertes y males respiratorios*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/contaminacion-en-la-gam-implica-gastos-millonarios-por-muertes-y-males-respiratorios/4SLGF5OYXJF4XFEWVROPTPC6YI/story/>

ahorraría en colones por la atención médica, las incapacidades y la calidad de vida, por bronquitis 10 mil millones, por asma 31,3 millones y por hospitalizaciones 132,8 millones.

1.3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

1.3.1. MERCADEO DE SERVICIOS

El mercadeo de acuerdo con Kotler⁵⁴, considerado en la actualidad como el padre del mercadeo moderno, consiste en el proceso social y administrativo en el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Existe otra definición altamente aceptada que corresponde a la acuñada por la *American Marketing Association* (AMA) desde el 2005, según Ferrel y Hartline⁵⁵, la cual define al mercadeo como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”. Es, por lo tanto, un área de la dirección de empresas interrelacionada con todas las demás aristas de una compañía, y sus aportes repercuten en la toma de decisiones, acciones y actividades diarias de la compañía para la consecución de sus metas y satisfacción de sus clientes.

La AMA define el término valor como un factor preponderante en su definición. Lovelock y Wirtz⁵⁶, mencionan que el valor “se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas”. Precisamente los consumidores adquieren dicho valor de los productos que cada una de las empresas se especializa y compromete en ofrecer. El presente documento se concentra en la distribución de valor a través de productos catalogados como servicios e información, razón por la cual se utilizarán guías teóricas y prácticas basadas en el mercadeo de servicios. Los servicios, conceptualizado de manera sencilla, son “productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones”⁵⁷. Dentro de esta definición y como producto intangible, la

⁵⁴ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). Capítulo 1: ¿Qué es Marketing? En *Principles of Marketing* (3ra ed.). Essex, Inglaterra: Prentice Hall.

⁵⁵ Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

⁵⁶ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

⁵⁷ Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

información y el conocimiento son los activos principales que se ofrecerán al cliente final en el proceso de mercadeo de Construyendo Talento.

Mercadear un servicio, en este caso la capacitación, es diferente a mercadear un bien. Cuando se habla de mercadeo de servicios se trata de aplicar los conceptos usuales del mercadeo al proceso en el que, según Lovelock y Wirtz⁵⁸, “*a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones*”; esto sí, sin adquirir “*la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados*”. Como características diferenciadoras del mercadeo de servicios, en contraste con el de bienes, el tiempo y la confianza, dada su naturaleza intangible, toman más importancia. Los canales de distribución sufren amplitud en flexibilidad, ya que se hace mucho más fácil su distribución, gracias a la tecnología actual.

1.3.2. PLAN DE MERCADEO

El producto resultante de este trabajo es un plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento; por lo tanto, definir qué es el plan de mercadeo y qué lo compone resulta preponderante.

De acuerdo con Hoyos⁵⁹, el plan de mercadeo es:

Un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos, es decir la estrategia de mercadeo.

Por su parte Ferrell & Hartline⁶⁰ definen un plan de mercadeo como un documento que “*proporciona la guía o descripción de las actividades de mercadeo de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades*”. Se interpretan entonces,

⁵⁸ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009; página 12). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

⁵⁹ Hoyos, B. R. (2013; página 3). *Plan de Marketing, diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad Sergio Arboleda.

⁶⁰ Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012; página 32). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

según los aportes bibliográficos anteriores, las características principales de un plan de mercadeo y sus componentes.

En la Figura 1, se incluye una representación gráfica de la composición general de un plan de mercadeo; sin embargo, tal y como Ferrell & Hartline mencionan a lo largo de su literatura, existe una vastedad de variables que hacen que cada plan de mercadeo sea único y su presentación flexible a los ojos de quien lo genere. Aun así, los componentes sustanciales que seguidamente se mencionan deberán estar en su gran mayoría presentes para considerarse un plan de mercadeo serio, confiable y útil.

Es relevante mencionar los desafíos que los servicios conllevan en esta etapa de planeación. De acuerdo con Kotler⁶¹ y Ferrell & Hartline⁶²; la intangibilidad, caducidad, heterogeneidad o variabilidad, y simultaneidad de consumo y producción, hacen de la elaboración de planes de mercadeo para servicios una tarea diferente y más compleja.

1.3.2.1. Resumen Ejecutivo

Su idea es “brindar al lector una comprensión rápida del alcance del plan y su marco temporal de ejecución”⁶³. Los aspectos que deberán tener presencia en esta sección serán los objetivos, las estrategias, las acciones y los plazos de acción.

1.3.2.2. Análisis de situación

Consiste en un estudio del entorno interno y externo de la empresa y de los clientes, el cual brinde un contexto que fundamente las propuestas estratégicas que vendrán más adelante. Las condiciones económicas, organizacionales, estratégicas y operacionales actuales, las condiciones del entorno nacional y global socioeconómico y el estudio del mercado meta, con todas las posibilidades que éste conlleva, componen análisis situacional válido.

⁶¹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). Capítulo 1: ¿Qué es Marketing? En *Principles of Marketing* (3ra ed.). Essex, Inglaterra: Prentice Hall. Pag. 306 - 308

⁶² Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012; página 197). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

⁶³ Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012; página 43). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

1.3.2.3. FODA

Es una importante herramienta de análisis de la situación que responde al estudio de las variables sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, individuo o proyecto. Se conceptualizará con más detalle en la sección 1.3.4.

1.3.2.4. Metas y Objetivos

Brindan guía y dirección a las acciones estratégicas que nacerán del mismo documento. Lo importante, según los autores, es que, a la hora de definirlos, como indicadores que son, sean medibles y evaluables cuantitativamente.

1.3.2.5. Estrategia de mercadeo

Consta de diferentes acciones y decisiones que se toman alrededor de la mezcla de mercadeo de la empresa. Se conceptualizará con más detalle en la sección 1.3.3.

1.3.2.6. Implementación

Debe ser lo más detallada y específica como sea posible: actividades, responsables, plazos, costos e indicadores.

1.3.2.7. Evaluación y control

A partir del punto anterior, la evaluación y control serán más fáciles de conseguir para tomar acciones correctivas.

Imagen 1. Estructura de un plan de mercadeo

I. Resumen Ejecutivo	a) Sinopsis
	b) Principales aspectos del plan de mercadeo
II. Análisis de situación	a) Análisis del entorno interno
	b) Análisis del entorno del cliente
	c) Análisis del entorno externo
III. Análisis FODA	a) Fortalezas
	b) Debilidad
	c) Oportunidades
	d) Amenazas
	e) Análisis de la matriz FODA
	Desarrollo de las ventajas competitivas Desarrollo de un enfoque estratégico
IV. Metas y Objetivos de mercadeo	a) Metas de mercadeo
	b) Estrategia de mercadeo
V. Estrategia de Mercadeo	a) Mercado meta primario (y secundario)
	b) Estrategia del producto
	c) Estrategia de fijación de precios
	d) Estrategia de la cadena de distribución/suministro
	e) Estrategia de comunicación integrada de mercadeo (promoción)
VI. Implementación de mercadeo	a) Temas estructurales
	b) Actividades tácticas de mercadeo
VII. Evaluación y control	a) Controles formales
	b) Controles informales
	Programa y calendario de la implementación
	Auditorías de mercadeo

Fuente: Elaboración propia con base en Ferrell & Hartline.

Como se mencionó anteriormente, la mezcla de mercadeo es el producto principal que ofrece un plan de mercadeo. Generalmente consiste en un conglomerado de estrategias específicas de producto, plaza, precio, promoción y otras variables para la empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. No obstante, cuando se está tratando con servicios, dicha mezcla se acrecienta, se enriquece y se vuelve más compleja para incluir elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, entorno físico, proceso, personal, y productividad y calidad⁶⁴. Las decisiones estratégicas tomadas en conjunto para cada uno de estos rubros, es lo que se conoce como las 8P's de la mezcla de mercadeo o las 8 variables del mercadeo.

La primera variable por considerar es el **producto** del servicio mismo que ofrece la empresa. Tal y como lo definen Lovelock y Wirtz⁶⁵, los productos de servicios son un “*bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos de servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera más eficaz*”.

La segunda variable del mercadeo de servicios evoca al **lugar** y tiempo en que el producto del servicio será intercambiado con el cliente. Ya sea que se opte por canales físicos, electrónicos o ambos, serán aspectos por considerar en la propuesta de mezcla de mercadeo en donde temas como la rapidez y comodidad resultarán importantes.

La tercera variable de la mezcla de mercadeo hace alusión a los costos en los que incurre el cliente por adquirir el producto del servicio en el lugar y momento en que son ofrecidos por la empresa. No solamente es el **precio** lo que se considera en este apartado; sino, todos aquellos otros costos, en los cuales el cliente deba incurrir para experimentar el servicio deseado.

⁶⁴ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009; página 22). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

⁶⁵ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009; página 23). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

La información sobre el servicio, la persuasión sobre los beneficios de la marca y el estímulo por la experimentación del servicio ofrecido en momentos específicos⁶⁶, comprenden las acciones de la cuarta variable de la mezcla de servicios, abarcada bajo la denominación de **promoción** y educación. Vendedores, redes sociales, sitios web y la publicidad tradicional son medios para conseguir estos objetivos.

La quinta variable consiste en los **procesos** de flujos de trabajo, procedimientos y metodologías utilizados por la empresa describiendo quien es el responsable de las tareas.

Todo lo referente al **entorno físico** o palpabilidad, forma parte de la sexta variable de la mezcla de mercadeo. Es necesario que el entorno tenga coherencia con las intenciones de las demás variables.

Otra de las variables más importantes para efectos del presente estudio y de la empresa Construyendo Talento es la de **personal**, séptima en este recuento numérico. Básicamente comprende las acciones hacia al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados⁶⁷, quienes son, en muchos de los casos del mercadeo de servicios, los que interactúan directamente en el proceso de entrega del producto de servicio a los clientes. Por este motivo, es tan importante que su planteamiento y ejecución sea el más adecuado ya que el grado de satisfacción de los clientes depende en gran medida de sus percepciones del servicio basados en el comportamiento del personal.

Por último, la variable de **productividad** y calidad escolta esta descripción como la octava de la lista. La productividad es hacia lo interno de los procesos de la empresa en aras de reducir los costos sin perder la calidad del servicio, la cual es percibida externamente por el cliente. Por lo tanto, se deben buscar estrategias que impulsen ambas simultáneamente hacia la misma dirección.

El plan de mercadeo de una empresa requiere integrar un análisis situacional para potenciar cualquier esfuerzo que se lleve a cabo. Uno de los ponentes de este tipo de análisis

⁶⁶ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009; página 25). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

⁶⁷ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009; página 25). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

es el economista Michael Porter, que propone revisar cinco aspectos o fuerzas de influencia que incluya aspectos internos, externos y de los clientes.

De acuerdo con el autor de este modelo, el cual lleva su nombre, la naturaleza de la competitividad en una industria está conformada por cinco fuerzas⁶⁸, las cuales, bien valoradas, permite a las empresas maximizar sus recursos, enfocar sus estrategias y superar a la competencia, encontrando posibilidades para desarrollar ventajas competitivas. Estas cinco fuerzas son:

1. Rivalidad entre empresas competidoras
2. Entrada potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

Las primeras tres fuerzas se consideran competencia horizontal, ya que operan directamente sobre el mercado. Las otras dos se clasifican como competencia vertical, al actuar dentro de la cadena de suministro de las empresas en la industria.⁶⁹ Cada una de las fuerzas tiene su valoración individual, clasificadas del 1 al 3, siendo 3 el nivel más alto de poder o amenaza que resulte del análisis

1.3.4. ANÁLISIS FODA

Una de las herramientas de diagnóstico que se debe realizar para valorar la situación actual de una empresa es el análisis FODA. Thompson y Peteraf exponen al análisis FODA como una *“herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”*⁷⁰. Esta definición engloba la simpleza y extensión de lo que esta

⁶⁸ LUXINNOVATION G.I.E. (2008). *The National Agency for Innovation and Research in Luxembourg*. Retrieved from Porter's 5 Forces Analysis: Suppliers, Customers, New Entrants, Substitute Products, Competitors.

⁶⁹ Team FME. (2013). *Porter's Five Forces: Strategy Skills*.

⁷⁰ Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012, página 101). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18va ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

herramienta puede llegar a permitir. Existen incluso autores, como Morrison⁷¹, que se cuestionan el uso del término “análisis” para presentar el FODA. Según este investigador, y de igual manera será considerado en el presente documento, el FODA no es un análisis *per se*; sino, una recopilación y sumario de muchos análisis previos, los cuales convergen en esta herramienta a manera de matriz, que permite una posterior interpretación.

Fortalezas y debilidades responden al análisis organizacional (interno); mientras Oportunidades y amenazas se realizan partir del análisis situacional (externo), por lo tanto, todos los análisis previos serán valiosos para completar el FODA.

Las fortalezas de la empresa son todos aquellos atributos, procesos o acciones que la empresa realice bien o que aumenten su competitividad en el mercado. Las debilidades o deficiencias competitivas, contrario a las fortalezas, provocan una desventaja frente a la competencia, al ser acciones pobremente ejecutadas.⁷²

En el entorno externo se ubican las oportunidades y las amenazas. Para inferir sobre éstas se debe actuar sobre los aspectos internos, por lo que no toda oportunidad o amenaza de la *industria*, es una oportunidad o amenaza para la *empresa*⁷³.

Las oportunidades, como en todo ámbito, se deben aprovechar, siempre que le genere un bien a la empresa y ayuden a consolidar las fortalezas ya existentes, ya que permiten fomentar las ventajas competitivas de la empresa. Según Thompson y Peteraf dentro del análisis en el momento de asignar los pesos de importancia a las decisiones estratégicas ideadas, es importante considerar si las oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas y atractivas, interesantes o no adecuadas.

Las amenazas, por el contrario, son aquellas actividades que pueden afectar la estabilidad y continuación de la empresa, provenientes del entorno y sobre las cuales no se posee control y que pudiesen evidenciar aún más las debilidades organizacionales.

⁷¹ Morrison, M. (2011, abril 20). *SWOT analysis (TOWS matrix) Made Simple*.

⁷² Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012, página 101). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18va ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

⁷³ Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012, página 103). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18va ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Algunos ejemplos de oportunidades son: regulación a favor, competencia débil o inexistente, mercado mal atendido, necesidad del producto, tendencias favorables del mercado, fuerte poder adquisitivo del segmento meta. Posibilidades de amenazas serían: conflictos gremiales, regulación desfavorable, cambios en la legislación, competencia muy agresiva, aumento de precio de insumos, segmento del mercado contraído, tendencias desfavorables en el mercado, competencia consolidada en el mercado, entre otros.

1.3.5. VENTAJA COMPETITIVA

El autor Díaz de Santos⁷⁴ desarrolla en su libro dos conceptos que aclaran la definición de ventaja competitiva. El primer concepto asegura que constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia ante los ojos del mercado. El segundo concepto afirma es un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o un servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

El autor desarrolla cuatro elementos clave que debe poseer una ventaja competitiva. Estos son preferencia, percepción, único y determinante. La preferencia es una creación de nuevas armas para competir de forma eficaz en los mercados de interés de la empresa. La percepción consiste en que la ventaja no debe ser objetiva, cuantificada o medible, basta con que sea percibida, puede ser real o imaginada. Lo único se refiere a si un competidor la posee no puede ser calificada como ventaja. Por último, menciona a la ventaja como lo determinante en el proceso de decisión de compra del cliente, consumidor o usuario.

Díaz desarrolla un quinto elemento clave, la sostenibilidad y le brinda independencia de los anteriores para destacar su importancia. La ventaja debe ser mantenida durante cierto tiempo y para lograrlo ofrece dos criterios. El primero, es que la fortaleza de la empresa no sea un evento pasajero. El segundo, consiste en la dificultad de ser copiada a corto plazo.

⁷⁴ Díaz de Santos. (1997). La Ventaja Competitiva: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Los mercados y segmentos no son estáticos, viven constante transformación, esto implica que al transcurrir el tiempo una ventaja competitiva puede dejar de serlo, por lo que se deja de cumplir alguno de los elementos claves explicados anteriormente.⁷⁵

El ambiente competitivo tiene cuatro dimensiones que ofrecen oportunidades para fortalecer la ventaja competitiva. El autor Michael Porter⁷⁶ los menciona como los segmentos o nichos, el grado de interacción de las actividades, la cobertura geográfica y la cobertura de industrias. El primero, los segmentos o nichos facilitan la notoriedad de las diferencias, las similitudes y las interrelaciones entre sus actividades de valor. El segundo, se refiere al grado de división de actividades de una empresa, sus canales y compradores, pues al analizar su integración pueden descubrirse reducciones de costos o diferenciación que brinden aportes en la cadena de valor. El tercero, al analizar diferentes coberturas geográficas es posible compartir o coordinar actividades de valor. El último, potenciales interrelaciones de sectores industriales pueden facilitar economías a escala que tienden a reducir costos e incrementar diferenciación.

⁷⁵Díaz de Santos. (1997). *La Ventaja Competitiva: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

⁷⁶ Michael E. Porter. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE CONSTRUYENDO TALENTO, SU SITUACIÓN ACTUAL Y SU ENTORNO

2.1. PERFIL DE LA EMPRESA

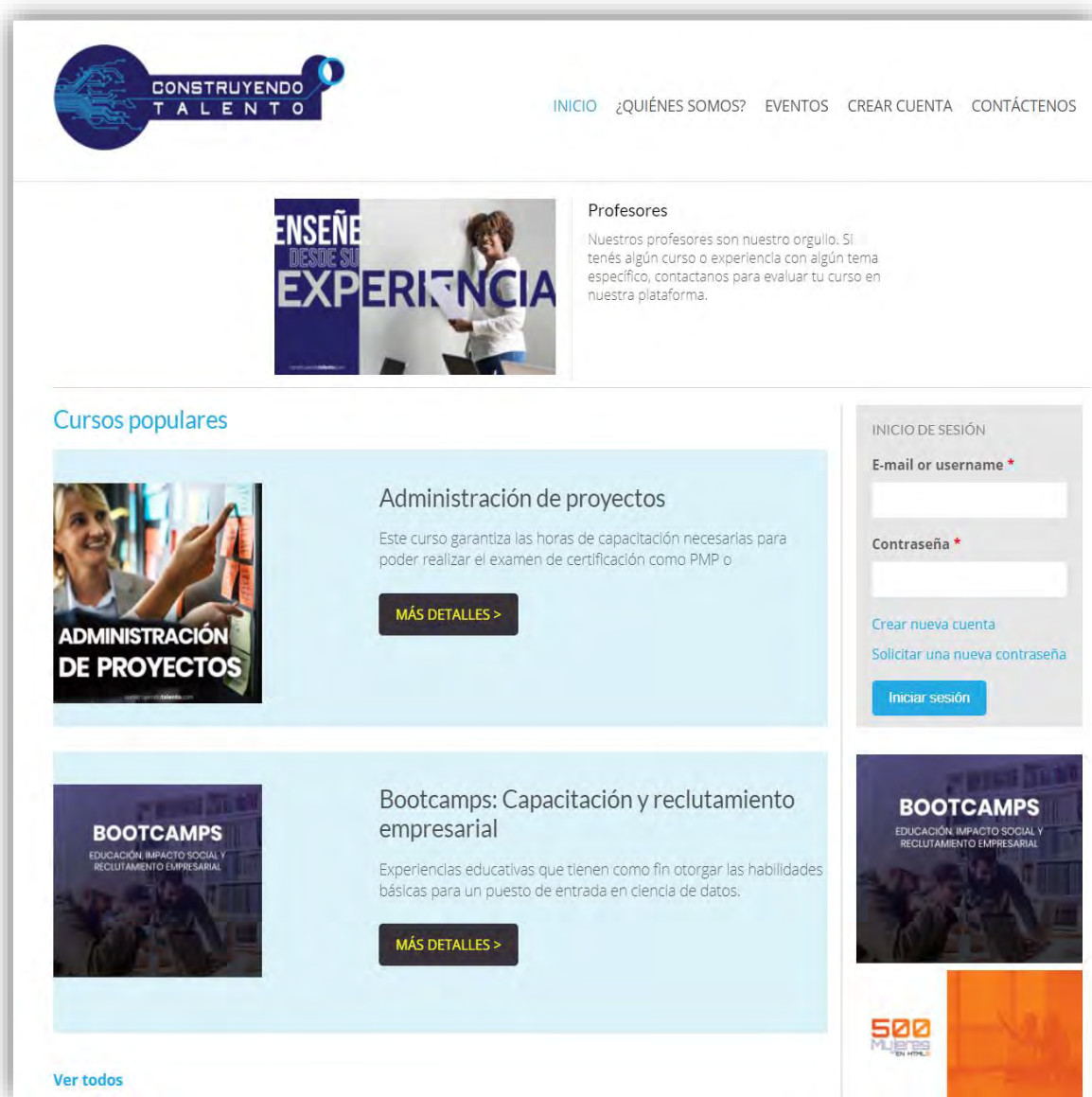
2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El señor Trejos se graduó como Ingeniero en la primera generación de Biotecnología del Tecnológico de Costa Rica (TEC) en el año 2000, una carrera innovadora en el área de las ciencias del país, pero con un mercado laboral casi inexistente para ese momento. Al tener pocas oportunidades laborales tomó la decisión de emprender.

En el año 2012 ingresó a trabajar en el MICITT, como jefe del departamento de Talento Humano. Allí comprendió la visión país en el tema de recurso humano y se percató de la carencia de personal capacitado en las áreas que requieren las empresas: personas bilingües o trilingües, con habilidades informáticas, lenguajes de programación, administración de proyectos, análisis de datos, entre otros.

En el 2014 renunció al MICITT y comenzó a laborar como profesor de la licenciatura del curso de Bioinformática en el TEC. Durante ese mismo año, el señor Trejos inició su emprendimiento en CT y desarrolló su página web (imagen 1), la cual considera de muchísima relevancia para su negocio. Además, tomó la decisión de utilizar la plataforma Zoom como herramienta principal de comunicación en los cursos.

Imagen 2. Página web de inicio de CT



Fuente: Página web de CT⁷⁷.

Otro avance importante en sus inicios fue la creación del logo de la empresa, el cual es un diagrama de un circuito (imagen 2). El señor Trejos menciona que se basó en una alegoría a la tecnología, principal tema que deseaba vender desde sus inicios en CT.

⁷⁷ CT. (2017). *Inicio: Cursos populares*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/evento/bootcamps-capacitacion-y-reclutamiento-empresarial>

Imagen 3. Isologo de CT



Fuente: Página web de CT⁷⁸.

En los primeros seis meses logra impartir tres cursos. Estos fueron el curso de programación R, programación HTML5, siglas en inglés de *Hyper Text Markup Language* (lenguaje marcado de hipertexto) y reforma procesal laboral, los cuales le retribuyeron la inversión de su página web. Según la opinión del señor Trejos, pese a que CT logra sus objetivos, él quisiera incorporarle mayor dinamismo con el desarrollo de la propuesta de un plan de mercadeo, de ahí la importancia de este proyecto.

2.1.2. MISIÓN

Promover estrategias educativas para el desarrollo profesional de las personas basados en las necesidades del mercado laboral.

2.1.3. VISIÓN

Convertirse en la organización de referencia para la promoción del talento humano.

2.1.4. VALORES

Compartir nuestra experiencia por medio de la enseñanza para poder generar una sociedad más justa y equitativa. Compartir conocimiento para promover oportunidades que les permitan a las personas lograr sus sueños y anhelos en la vida.

⁷⁸ CT. (2017). *Inicio: Cursos populares*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/evento/bootcamps-capacitacion-y-reclutamiento-empresarial>

2.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizacional tiene como eje central el área de Estrategia e Innovación y de ésta dependen otras tres, cada una representada por un colaborador, las cuales son: Promoción y Ventas, Gestión Académica y Contabilidad y Finanzas. Del área Gestión Académica dependen los tres consultores actuales, quienes son los encargados de brindar los cursos.

Estrategia e innovación. Se encarga del desarrollo de la estrategia del negocio, diseña, promueve y ejecuta ideas y actividades creativas que agreguen valor a programas de innovación en un entorno interdisciplinario.

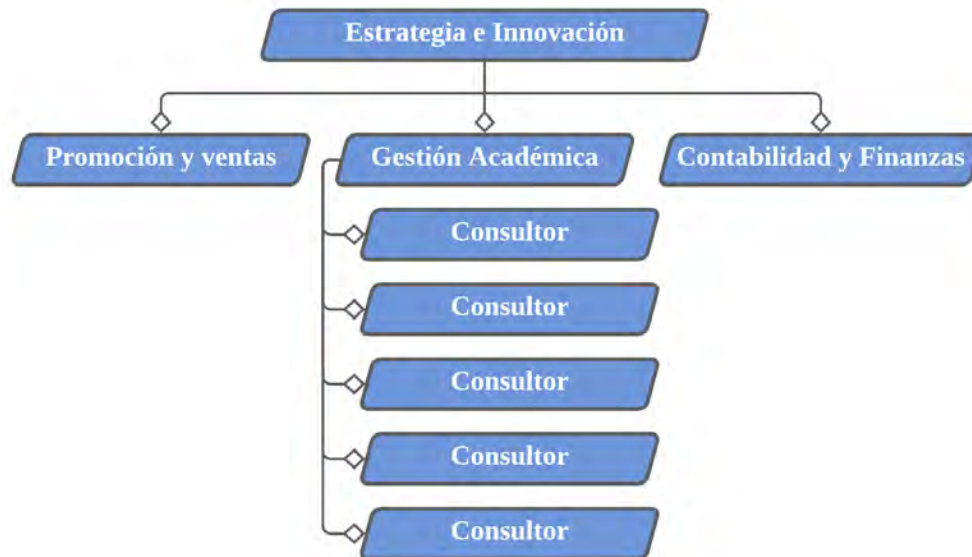
Promoción y ventas. Enfoca sus esfuerzos en estrategias que atraigan clientes potenciales a consumir los servicios, así como planear estrategias para retener y fidelizar los clientes actuales. Una de las tareas en que se enfoca es generar un plan de ventas flexible e innovador, que se adapte rápidamente a lo que el mercado solicita.

Gestión académica. Diseña programas y cursos según las necesidades del mercado, evalúa la calidad y contenidos de los programas didácticos. Promueve la capacitación constante en tendencias educativas e investiga sobre las tendencias mundiales para el aprendizaje y enseñanza en las áreas STEM.

Contabilidad y Finanzas. En esta área lleva a cabo el planear, organizar, dirigir y controlar tres áreas: presupuesto, procesos contables y asuntos administrativos. Desarrolla la gestión de preparar y controlar el presupuesto anual empresarial y el presupuesto de proyectos especiales.

Consultor afiliado. Es la persona encargada de brindar la clase, taller, seminario, curso, programa o charla a los clientes, sobre un tema específico. CT contrata a los consultores por servicios profesionales.

Imagen 4. Organigrama de CT



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista con el señor Trejos.

2.1.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Los servicios que brinda CT se dividen en dos áreas: cursos direccionados a personas individuales y cursos direccionados a empresas (especialmente con responsabilidad social empresarial). En este proyecto y por los objetivos de CT se ahondará en los cursos dirigidos a empresas.

Existen varias modalidades para brindar los servicios a las empresas como lo son *bootcamp*, cursos, asesorías y charlas. El *bootcamp* es un tipo de capacitación o entrenamiento intensivo, en la imagen 3, CT define su concepto. Otra definición actual de esta modalidad podemos encontrarla en la página web de la empresa Telefónica⁷⁹, que los define como “una enseñanza intensiva enfocada a hacer frente a los retos actuales de muchas industrias. Eso es lo que cubren los bootcamps, ofreciendo, en tiempo récord, mano de obra adaptada a las necesidades del mercado”. Los cursos, asesorías y charlas que se

⁷⁹ Educación Digital. Bootcamps: Revoluciona tu vida en tres meses. https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias/-/asset_publisher/LTIINEKg918P/content/bootcamps-revoluciona-tu-vida-en-tres-meses

ofrecen se adecúan al negocio del cliente y sus necesidades. En la imagen 3 se ilustra el portafolio de servicios completo de CT.

Como se mencionó con anterioridad, el presente documento se enfocará en la modalidad de servicio denominada *bootcamp*.

Desde el punto de vista de la empresa que contrata este servicio, es un curso virtual gratuito para los alumnos. El cliente del servicio es quien desembolsa de su capital para el pago a CT.

Existen dos beneficios para la empresa contratante del *bootcamp*. El primero es que se obtiene una base de datos de posibles candidatos a contratar cuando finalice el *bootcamp*, con la certeza de que los participantes poseen el nivel de todos los conocimientos especializados en las características requeridas por ella. El segundo, es la responsabilidad social empresarial, pues está contratando un servicio que brinda conocimientos, capacitación y talento humano a la sociedad.

Por otro lado, los beneficios para los participantes en el *bootcamp* son dos. El primero, la opción de ser contratados por el cliente de CT. El segundo, si no es contratado aumenta su empleabilidad para otras empresas.

CT brinda sus servicios de manera virtual; sin embargo, están abiertos a ajustarse a las necesidades del cliente hacia una entrega presencial de los mismos.

Imagen 5. Descripción de bootcamps en página web de CT

Bootcamps: Capacitación y reclutamiento empresarial

Descripción:

Experiencias educativas que tienen como fin otorgar las habilidades básicas para un puesto de entrada en ciencia de datos.

Los bootcamp se convierten en una oportunidad para las empresas que lo financian para promover habilidades de su interés en los participantes, de manera que sea un canal de reclutamiento dirigido a sus necesidades.

Los bootcamps son programas gratuitos para los usuarios, las cuales son financiadas por una o varias empresas interesadas en formar capital humano capacitado en temas específicos y estratégicos para la organización..

Sumado a esto, los bootcamp tienen un origen social, debido a que al ser mayoritariamente virtuales, permiten capacitar personas de todo el país, abriendo oportunidades a jóvenes de diferentes contextos gracias a la responsabilidad social e inversión estratégica de la empresa. .



Fuente: Página web de CT⁸⁰.

⁸⁰ CT. (2017). *Eventos* Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/eventos>

Imagen 6. Agenda de cursos de CT

Fuente: Página web de CT⁸¹.

En el área de Responsabilidad Social Empresarial se ofrecen programas gratuitos, patrocinados en conjunto con otras empresas aliadas, como por ejemplo cursos dirigidos a motivar la inclusión de las mujeres al conocimiento de la Programación de lenguajes de HTML5.

⁸¹ CT. (2017). *Eventos* Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/eventos>

2.1.7. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

CT es una organización catalogada como PYME (Pequeña y Mediana Empresa) según la Ley 8262⁸²; ubicada en La Unión de Tres Ríos en Cartago; busca promover el desarrollo de habilidades para la empleabilidad y el desarrollo de emprendimientos. Su estrategia de negocio se basa en la oferta educativa a través de experiencias virtuales brindando flexibilidad de horarios a los clientes a precios accesibles.

CT ofrece servicios educativos alrededor de las áreas STEM; de forma virtual sincrónica, es decir en tiempo real y también de manera asincrónica, para cursos bajo demanda, lo que significa que no son en tiempo real, sino a ritmo propio del estudiante. Sus ejes de acción son la responsabilidad social corporativa, los recursos humanos, la educación y desarrollo de productos tangibles e intangibles ligados a la construcción del talento humano.

La propuesta de valor para el concepto de servicio de CT incluye los tres factores que mencionan Lovelock y Wirtz⁸³: producto básico, servicios complementarios y el proceso de entrega del servicio.

1. El producto básico es conocimiento y educación en temas de las áreas STEM para los colaboradores de empresas de diversas industrias, a través de capacitaciones, cursos personalizados, charlas y asesorías.

El conocimiento que se transmite por medio de los productos ofrecidos se obtiene de primera mano de profesionales en los temas, que preparan el contenido de manera que su comprensión sea óptima. En el marco de la cuarta revolución industrial, la educación viene a convertirse en una herramienta indispensable para el aprovechamiento de las capacidades del ser humano, para que éste se mantenga relevante en la dinámica laboral actual y futura.

⁸² Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Artículo 1. Gobierno de la República de Costa Rica. http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf.

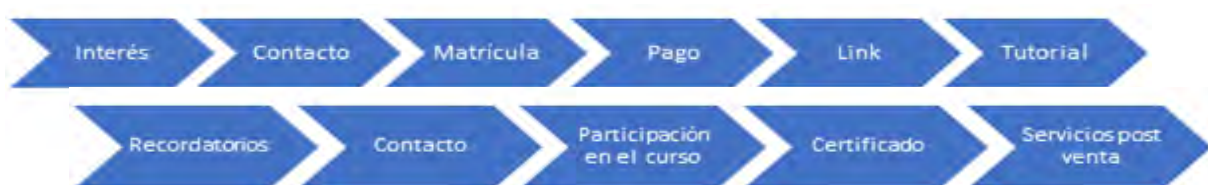
⁸³ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

2. Los servicios complementarios se ofrecen antes, durante y después del curso. El servicio previo, consta de capacitación gratuita personalizada para utilizar la herramienta virtual Zoom, correos con material de apoyo y videos tutoriales. Zoom tiene capacidad para 100 personas conectadas a la vez mediante internet, con funciones homólogas a las de participar en una clase magistral, como: levantar la mano, participar en clase, exponer, intercambiar material, hacer evaluaciones, tomar notas, grabar, chat, compartir material desde la computadora de cada participante, tener una pizarra de dibujo, proyectar video y audio. Durante el desarrollo del curso se ofrece la atención de un moderador, que colabora en solventar problemas técnicos básicos a los clientes, como por ejemplo uso de la herramienta Zoom, envío de evaluación y material por correo electrónico. Cuando termina el curso se ofrecen servicios post venta dependiendo del tipo de curso. Por ejemplo, formar parte de un grupo privado de Facebook por seis meses para comentarios, consultas y material actualizado; así como un boletín bimensual con actualizaciones y casos, y el curso grabado para acceder cuando se desee.

3. El proceso de entrega del servicio es virtual conforme a un horario establecido y manteniendo un nivel del servicio de enseñanza especializado en áreas relacionadas a STEM, explicado de forma fácil y amena, que permita mejorar el nivel de conocimiento y adquirir nuevas habilidades; ya sea para su trabajo actual o futuro.

El papel del cliente empresarial o usuario final en este proceso es activo desde la preventa hasta post venta. A continuación, los pasos del proceso.

Imagen 7. Aproximación al diagrama de flujo del proceso de servicio de CT



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista al señor Trejos⁸⁴.

⁸⁴ Trejos, R. (8 de Setiembre de 2019). Entrevista al propietario de CT. (H. Soto Campos, Entrevistador)

- Interés. El cliente recibe información por medio de promoción, visita personal, referencia, publicidad u otro medio.
- Contacto. El cliente es contactado o contacta la empresa para más información.
- Matrícula. Brinda sus datos personales como el nombre completo, número de cédula, correo electrónico y teléfonos para contacto.
- Pago. El cliente realiza el pago con tarjeta (débito o crédito), PayPal o depósito a cuenta bancaria.
- Factura. Se envía su correspondiente factura electrónica.
- *Link*. Se le envía el enlace para participar en el curso.
- Tutorial. Se le ofrece un tutorial por teléfono y virtual sobre el uso de la plataforma.
- Recordatorios. El cliente recibe recordatorios del día, hora y material de clase vía mensaje de texto o correo electrónico.
- Contacto. Durante el curso, el cliente participa como estudiante de forma individual o grupal, dependiendo del tipo de curso.
- Participación y certificados. Si el cliente cumple con los requisitos de evaluación y participación con nota superior a 70, se emite un certificado de aprovechamiento.
- Servicios post venta. El cliente recibe servicios de valor agregado, en los que puede participar activamente, como grupos de Facebook, foros o grupos de mensajería de texto en su celular. También se le envía una encuesta de evaluación del servicio.

2.1.7.1. Comunicación con los clientes

Las consultas de servicio para brindar información recibidas por los diversos medios de contacto, sea correo electrónico, página web o redes sociales, se responden a la brevedad posible, no existiendo un margen de tiempo preestablecido para ello. En la imagen 5 se muestra el formato de contacto en su página web. Además, no se posee un calendario general anual de trabajo, aunque sí, para cada uno de los proyectos genera un calendario de trabajo individualizado.

Imagen 8. Contacto en página web de CT

Contáctenos

Email: mcastro@construyendotalento.com

Nombre completo *

Correo electrónico *

Comentarios o detalles *

Enviar

Fuente: Página web de CT⁸⁵.

El principal medio de comunicación actual con los clientes es el correo electrónico. Una sección en su página web utilizada para crear una cuenta de usuario, que se detalla en la imagen 6.

⁸⁵ CT. (2017). *Contáctenos*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/formulario/contactenos>

Imagen 9. Cuenta de usuario en página web de CT

Crear nueva cuenta Iniciar sesión Solicitar una nueva contraseña

Cuenta de usuario

Con una cuenta en Construyendo Talento puede acceder a nuestras ofertas de cursos libres que le ayudarán a desarrollar habilidades para un mejor empleo. Acceda a nuestros cursos virtuales desde la comodidad de su casa.

Correo electrónico *

Una dirección de correo electrónico válida. Todos los correos del sistema se enviarán a esta dirección. La dirección de correo no es pública y solamente se usará para enviar una contraseña nueva o algunas noticias y/o avisos.

Términos y condiciones

Construyendo Talento es un sitio web que tiene como objetivo la organización de actividades educativas presenciales y virtuales. Su funcionalidad se basa en la promoción de los eventos educativos, inscripción y pago de los mismos en caso de que sea un evento pagado. El sitio web tiene como objetivo la logística de estos cursos.

Información de los Usuarios

Cuando un nuevo usuario se registra en el sitio www.construyendotalento.com se le solicita que suministre cierta información necesaria para su correcta inscripción, incluyendo por ejemplo una cuenta válida de correo electrónico. Construyendo Talento no podrá compartir información personal de los suscritos con terceros. Construyendo Talento podrá utilizar su información de contacto para informar de los diferentes cursos, servicios y promociones que ofrece esta organización.

Registro y contraseña (Password)

Cada usuario es responsable de mantener la confidencialidad de su password o contraseña. Usted será responsable de todos los usos que se realicen con su contraseña en el sitio web www.construyendotalento.com. En caso de que se realicen ingresos no realizados por usted deberá notificarlo por medio del correo admin@construyendotalento.com.

Método de pago

Construyendo Talento utiliza la plataforma Paypal para la realización de transferencias de dineros por nuestros servicios. Todas las garantías y restricciones establecidas por Paypal son las que aplican para realizar las transacciones. Construyendo Talento no recibe ningún tipo de información relacionada a su tarjeta de crédito o de débito.

Estoy de acuerdo con estos términos *

Crear nueva cuenta

Fuente: Página web de CT⁸⁶.

A través de los datos proporcionados en la cuenta de usuario se les envía a los potenciales clientes toda la información que soliciten antes de la compra, y los materiales que requieran una vez matriculados en algún curso o capacitación. Entre estos materiales se pueden mencionar: las instrucciones de uso de la plataforma Zoom u otros servicios

⁸⁶ CT. (2017). *Crear cuenta*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/user/register>

complementarios en caso de que el cliente no los posea, por ejemplo, software R o Python, el cronograma de trabajo, proyectos a desarrollar con sus respectivas fechas de entrega y precios por etapa de cada módulo, vídeos, materiales, sitios web, scripts, libros virtuales, prácticas y recordatorios. Muchas veces esta entrega consiste en una especie de paquete o propuesta personalizada según el cliente.

Las condiciones de venta del servicio aplican individualmente por contrato; sin embargo, se puede mencionar en general que está prohibido para los clientes contratar directamente a los consultores durante el plazo del contrato. La notificación de cambios no ha sido necesaria nunca hasta el momento por parte de la empresa; no obstante, si tuviera que hacerse, sería por medio de correo electrónico o redes sociales.

2.1.7.2. Toma de pedidos

En el momento en que el cliente realiza el pago de su espacio es que se confirma su reservación del servicio, los recibos y facturas son recibidas por el cliente mediante correo electrónico, bajo la nueva modalidad de Tributación Directa de facturación electrónica.

Las ventas de Construyendo Talento están enfocadas mayoritariamente de manera empresarial o B2B, en inglés *Business to Business* (negocio a negocio), el contacto es mayoritariamente personal y se complementa con el correo electrónico, aprovechando círculos de redes de contactos, invitaciones y actividades. Actualmente no brindan ningún tipo de membresía o servicios de suscripción.

2.1.8. OPERACIONES Y CAPACIDAD PRODUCTIVA

Actualmente CT no cuenta con un plan operativo ni políticas escritas para ninguna de estas áreas, ni se han utilizado herramientas de análisis situacional.

La operación de la empresa está regida por servidores en línea que facilitan la comunicación con los clientes. Como ya se mencionó anteriormente, los servidores de Zoom poseen la capacidad de brindar al mismo tiempo el servicio a un máximo de 100 estudiantes por capacitador. Además, CT indica que en este momento la capacidad productiva disponible es de 120 *bootcamps* anuales, que pueden tener una duración entre 10 y 15 horas cada uno.

2.2. ESTRATEGIA ACTUAL DE NEGOCIO

2.2.1. MERCADO META ACTUAL

Empresas privadas que estén constituidas con un mínimo de cinco empleados fijos en planilla, ubicadas en Costa Rica dentro del gran área metropolitana, dedicadas a la industria de bienes y servicios en los cuatro grandes sectores del país: sector agrícola, sector alimentario, sector servicios y sector industrial, funcionando con capital local o internacional. Además, dichas empresas deben capacitar a sus empleados para mejorar su productividad empresarial a través de cursos virtuales en la modalidad de entrenamiento intensivo (*bootcamp*) durante los próximos 12 meses.

Para delimitar la porción de empresas que requieren servicios para suplir sus necesidades de capacitación, se utilizarán datos publicados por el INA en su Anuario para el año 2018 en el capítulo 3.

2.2.2. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Actualmente CT no cuenta con una estrategia de mercadeo establecida; sin embargo, se realizan algunas acciones dirigidas a promoción, con publicidad en las redes sociales que utiliza, Facebook y LinkedIn, y a través de ventas directas y correo directo. El contenido en estas redes sociales es creado directamente por la empresa utilizando herramientas gratuitas como Canva o Pexels para tener el mínimo de costos fijos. Se estima un monto aproximado de \$25 mensuales a través del Administrador de Anuncios de Facebook; sin embargo, estas acciones no están integradas en un plan que obedezca a una estrategia de mercadeo como tal.

2.2.2.1. Redes sociales

2.2.2.1.1. LinkedIn

En su cuenta de *LinkedIn* CT cuenta con 1224 seguidores al momento de la revisión. La mayoría de sus publicaciones han sido dirigidas a consumidores finales, no a empresas, comparten usualmente oportunidades laborales en las que se requieren habilidades blandas y

experiencia en STEM. Se muestra a continuación un ejemplo actual donde la forma de redacción de la publicación no es la más adecuada para el público meta que desea atraer.

Imagen 10. Ejemplo de publicación actual en el perfil de LinkedIn de CT



Fuente: Página de LinkedIn de CT.

2.2.2.1.2. Facebook

Actualmente la página de CT en Facebook, que cuenta con 659 seguidores, ha mantenido un direccionamiento hacia personas y no hacia empresas, a pesar de que CT indica que se está dirigiendo a este otro público corporativo.

A continuación, se muestra un ejemplo de una de las publicaciones más recientes en esta red social. Importante destacar que esta publicación es un video de poca duración donde el tiempo entre cada pantalla es muy corto y no da tiempo al lector de comprender el mensaje,

la canción de fondo utilizada se percibe como una canción utilizada para un anuncio infantil y al final del video se coloca la frase “*contact us*” (contáctenos) usando el idioma inglés cuando todo el resto de la publicación se realizó en español.

Imagen 11. Ejemplo de publicación actual en el perfil de Facebook de CT



Fuente: Página de Facebook de CT.

En el año 2020 la primera publicación fue el 1 de mayo y la siguiente se realizó hasta el 16 de mayo. Durante junio no se publicó y en julio publicaron hasta el día 31. Este es un ejemplo de la falta de dirección estrategia en este apartado.

2.2.3. RESULTADOS ACTUALES

De acuerdo con lo indicado por personeros de Construyendo Talento, los resultados de las acciones de mercadeo en el área de promoción, no han sido los mejores en cuanto al crecimiento de sus canales de comunicación en redes sociales y visitas en su página web. Es por esto que la empresa no ha visto un buen esfuerzo reflejado en las ventas, aun cuando tienen muchas oportunidades de crecimiento. Actualmente están trabajando en una estrategia para dirigirse a segmentos especializados del sector empresarial del país y en reforzar las acciones hacia sus clientes finales.

2.3. COMPETENCIA

2.3.1. INSTITUCIONES EDUCATIVAS FÍSICAS

Ciertos cursos y carreras de instituciones educativas privadas y públicas (escuelas, colegios, universidades, institutos y técnicos) pasan un proceso de acreditación, certificación y aprobación de sus planes de estudio por parte del MEP. Por ejemplo, el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP) está adscrito al MEP y es quien se encarga autorizar el funcionamiento de las universidades privadas y sus ofertas académicas.

Otros cursos y carreras libres de estas instituciones no pasan por estos procesos de acreditación. Son estos los competidores directos de CT, pues la empresa no realizará proceso del MEP. Por lo tanto, las instituciones en el párrafo anterior son competencia indirecta de CT y quedan fuera de los alcances de investigación de este trabajo.

Otro aspecto por considerar es el periodo de salubridad por el COVID-19, donde cursos libres presenciales de universidades se han readecuado a forma virtual. Tal es el caso de la Universidad Latina, que imparte cursos libres presenciales como manejo de Excel, certificación de Adobe Ilustrador, certificación de Adobe Photoshop, entre otros, y han

readecuado sus programas a forma virtual.⁸⁷ Así como, la Universidad San Marcos, quien se promociona fuertemente como “#1 en educación virtual”.⁸⁸

A nivel internacional el auge es aún mayor. La Universidad de Oxford, la Universidad de Cambridge, la Universidad de Stanford, la Universidad de Harvard y la Universidad de Princeton, son reconocidas mundialmente como las mejores y todas brindan cursos virtuales. Incluso, muchos de sus cursos son gratuitos.

Sin embargo, hay instituciones o empresas que merecen ser estudiadas ya que son competencia directa para CT y se presentan a continuación:

2.3.1.1. CENFOTEC

Una de las ventajas que hace competente a esta universidad es que su personal es altamente calificado y especializado en el área de las tecnologías digitales, ya que fue creada por un grupo de empresas de desarrollo de software que vieron la necesidad de proveer cursos y carreras de alta demanda en este sector. Fueron pioneros en impartir la carrera de Ingeniería del Software en Costa Rica y Centroamérica. Además, la Universidad CENFOTEC está 100% alineada con el sector empresarial, esto le ha permitido contar con una trayectoria y un reconocimiento del más alto nivel, por parte de empresarios nacionales y empleadores internacionales.

La Universidad CENFOTEC también ofrece el servicio de desarrollo y consultoría en empresas, esto les permite complementar la formación de sus estudiantes, de manera que estos, bajo el apoyo de los docentes y haciendo uso de metodologías ágiles de desarrollo, puedan poner en práctica sus conocimientos al mismo tiempo que adquieren experiencia trabajando en proyectos reales.

⁸⁷ Universidad Latina de Costa Rica. (2019) U Latina. Recuperado el 1 de abril, de <https://i.ulatina.ac.cr/>

⁸⁸ Universidad San Marcos. (2019) Somos #1 en educación virtual. Recuperado el 6 de mayo de 2020, de https://www.usanmarcos.ac.cr/landings/pregradovirtual?utm_source=ADS&utm_medium=CPC&utm_campaign=Pre_Virt_Admi_Lead_New-lead_Pr&utm_content=X_SEARC_SanMarcos_N/A_Mercadeo_Cri_Profe&utm_term=Audie_SanMarcos&cmid=Licenciatura_Google_Texto_Virtual&gclid=CjwKCAjwwMn1BRAUEiwAZ_jnEtyNdNzxSkQesKtUk563O2OAKbcIuUL72UIV3LPzpZimI7_I9j-ithoCcQYQAvD_BwE

2.3.1.2. *INA Virtual*

El Instituto Nacional de Aprendizaje como institución autónoma ofrece una plataforma en línea a sus clientes. Algunas de ellas son 100% virtuales, mientras que otras tienen ciertas secciones bajo la modalidad presencial.

La institución se organiza en núcleos, dentro de los cuales se pueden mencionar: agropecuario, comercio y servicio, industria alimentaria, industria gráfica, náutico pesquero, salud, cultura y artesanías, eléctrico, tecnología de materiales, textil, mecánica de vehículos, informática y software, turismo, y metalmecánica.⁸⁹ El curso que actualmente es competencia directa para CT se ubica en el área de Informática y Software.

2.3.1.3. *Instituto Latinoamericano de Computación*

También conocido como ILAC, es un competidor directo de CT debido a que brinda cursos libres virtuales de STEM en las áreas de operación y programación de computadoras.⁹⁰ ILAC fue la primera institución técnica en Costa Rica, dedicada a la enseñanza de oficios relacionados con las ciencias de la computación a nivel de cursos cortos y de carreras técnicas, lo cual le brinda credibilidad, respaldo y experiencia.

2.3.1.4. *Elev8*

Es una academia de enseñanza con presencia en otros países y que ofrece capacitaciones en el área de tecnologías de la información. Inauguró sus instalaciones en Costa Rica el año 2019, como parte del conglomerado de empresas YNV Holding⁸⁹, dueña de la compañía Tek Experts.

Según información obtenida de su página web⁹¹, tienen como objetivo “proporcionar experiencias de aprendizaje únicas y necesarias para empoderar a las personas con las habilidades y las experiencias más demandadas en el campo de las nuevas tecnologías”.

⁸⁹ INA. (2019). *Centro Virtual de Formación INA*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de Catálogo de Cursos Virtuales: <http://www.ina.ac.cr/usevi/catalogo/index.html>

⁹⁰ ILAC. (2019) *Instituto Latinoamericano de Computación*. Recuperado el 1 de abril, de <https://www.ilac.tech/>

⁹¹ elev8. (2020). *Acerca de*. Recuperado el 19 de julio de 2020, de <https://www.elev8me.com/es-es/acerca-de>

Dentro de sus servicios incluyen temas sobre *Big Data* (grandes volúmenes de datos), *Machine Learning* (aprendizaje automático), inteligencia artificial, computación en la nube y ciberseguridad”.

De los competidores con presencia física en el país, cabe resaltar que esta empresa es la única que ofrece la modalidad de *bootcamps* en ciberseguridad y desarrollo de software.

2.3.1.5. Cuadro comparativo resumen de las instituciones educativas físicas

Cuadro 3. Diferenciación de las instituciones educativas físicas

Empresa	Diferenciación	Competencia
CENFOTEC	Su personal es altamente calificado y especializado en el área de las tecnologías digitales. Está 100% alineada con el sector empresarial, esto le ha permitido contar con trayectoria y reconocimiento del más alto nivel.	Directa
INA Virtual	Es una institución autónoma por lo que tiene el respaldo como tal y la mayoría de sus cursos son gratuitos o a muy bajo costo.	Directa
ILAC	Brinda credibilidad, respaldo y experiencia por ser la primera institución técnica en Costa Rica, dedicada a la enseñanza de oficios relacionados con las ciencias de la computación.	Directa
Elev8	Empresa con presencia en otros países, que cuenta con un capital para invertir de \$4,5 millones de dólares en el desarrollo de su negocio.	Directa

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. PLATAFORMAS NACIONALES EN LÍNEA

2.3.2.1. PROMIDAT

Empresa que se especializa en la capacitación y la formación en el área de Ciencia de Datos y ofrece a sus estudiantes las modalidades presencial y virtual. El énfasis de PROMIDAT es hacia el personal de empresas que debe lidiar con el procesamiento y análisis de datos. La empresa también ofrece certificados al concluir los estudios, uno de ellos es el certificado de “Experto en Minería de Datos” que se obtiene luego de cursar satisfactoriamente los 11 cursos establecidos por ellos.

PROMIDAT hace uso de las nuevas tecnologías, medios de comunicación y de las corrientes pedagógicas más avanzadas que les permiten la enseñanza de la Ciencia de Datos en línea, brindándoles un alcance mayor que sólo Costa Rica. Su visión no se limita a las empresas costarricenses, si no que abarca también aquellas empresas públicas y privadas en Iberoamérica y en el mundo por lo que ofrecen también una plataforma para pagos desde Costa Rica, así como también desde el exterior. Además de lo anterior, otra sólida ventaja es que los cursos pueden ser adaptados para satisfacer las necesidades del negocio, enfocados a la exploración de las áreas que afectan la toma de decisiones al máximo.

2.3.2.2. *The Talent Place*

También denominada TTP es una iniciativa de CINDE que consiste en una plataforma virtual que funciona bajo dos principales ejes: primero, enlazar estudiantes de carreras técnicas, universitarios y egresados, con empresas que brinden prácticas profesionales mediante la creación de perfiles digitales de ambas partes. Segundo, brindar información para apoyar, fortalecer y diversificar profesionales con las tendencias tecnológicas y demanda.⁹²

2.3.2.3. *New Horizons*

Pertenece a la franquicia *New Horizons Corporate*, líder mundial en capacitación en tecnologías de información. Tiene 24 años de funcionar en el país, brindando cursos de STEM con adaptabilidad virtual en Ofimática, Certificación de Sistemas de Información, Security Professional (CISSP), SAP, CITRIX, TOGAF, SPLUNK, PMP, ITIL, CISCO, COBIT 5, JAVA, Tecnologías de computación CompTIA, ISO 20000 y 27001, SCRUM, Power Bi, Certificación Ec-Council en Ciberseguridad, Proceso de automatización Robótica RPA, Certificación *Blockchain* (cadena de bloques) y otras.⁹³

⁹² CINDE. (s.f.). *The Talent Place*. Recuperado el 09 de abril de 2019, de <https://www.thetalentplace.cr/recursos-vocacionales/cursos-gratuitos-en-linea>

⁹³ Applica S.A. (s.f.). *New Horizons Computer Learning Centers*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://www.newhorizonscr.net>

2.3.2.4. *Capacitaciones Excellent*

Empresa privada creadora de soluciones informáticas predefinidas, pues su servicio es ajustable según las necesidades que solicite el cliente. Dentro de su oferta de servicios de capacitaciones en línea se encuentran Ofimática, ITIL V3, HTML 5 y Bases de datos SQL.⁹⁴

2.3.2.5. *Virtual Learning Academy*

Empresa privada de cursos de idiomas e informática ubicada en cuatro países (Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Estados Unidos). Sus cursos para costarricenses son 100% virtuales, pero sus oficinas físicas en el país reciben estudiantes extranjeros. Su catálogo de cursos ofrece Ofimática, Python, Linux, Microsoft Azure, Bases de datos SQL, Scrum Master, ITIL y *bootcamps* de Cisco. De igual forma, posee clientes corporativos como Copa Airlines, Concentrix, Fujitsu, Auxis y Cable Onda.⁹⁵

2.3.2.6. *Mapo Learning*

Centro latinoamericano líder en la formación de Gestión de Proyectos para empresas públicas y privadas, certificado por el *Project Management Institute* (PMI). Brinda sus cursos en cuatro modalidades *e-learning* (disponibilidad del material 24 horas durante 7 días), *online training* (instructor en línea que interactúa con los estudiantes en un tiempo determinado), presencial y repaso con grabación. De acuerdo con su sitio web tienen cuatro ventajas: fomentan el uso de la tecnología, son socios de formación, poseen un amplio portafolio de cursos y brindan las mejores condiciones financieras. Su oferta de cursos abarca Ofimática y Scrum.⁹⁶

⁹⁴ Creaciones Informáticas Excellent S.A. (2020). *Capacitaciones Excellent*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://www.capacitaciones-excellent.com/>

⁹⁵ VLA. (2020). *VLA: Esfuérzate y sé valiente*. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://www.vla.academy/english>

⁹⁶ Mapo Learning. (2019). Somos Mapo. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://mapolearning.com/#cursosmapo>

2.3.2.7. Cuadro comparativo resumen de las plataformas nacionales en línea

Cuadro 4. Diferenciación de las plataformas nacionales en línea

Empresa	Diferenciación	Competencia
PROMIDAT	Dispone de adaptación a necesidades de las empresas públicas y privadas en Iberoamérica y en el mundo, enfocados a la exploración de áreas que afectan la toma de decisiones.	Directa
<i>The Talent Place</i>	Posee vínculos empresariales sólidos establecidos con anterioridad por sus enlaces con CINDE.	Directa
<i>New Horizons</i>	Mantiene solidez y respaldo global al encontrarse por medio de franquicias en 5 continentes y 35 países.	Directa
Capacitaciones <i>Excellent</i>	Promete métodos no costosos, pero eficientes que se ajustan a las necesidades del cliente.	Directa
<i>Virtual Learning Academy</i>	Tiene catálogo de cursos y enlaces con clientes corporativos.	Directa
<i>Mapo Learning</i>	Brinda certificaciones empresariales, financiamiento como opción de pago, descuentos especiales y varias modalidades de cursos	Directa

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. PLATAFORMAS GLOBALES EN LÍNEA

El grupo competidores compuesto por la de plataformas globales en línea atiende a un mercado mucho más internacional, inclusive hasta nivel mundial.

Entre estas podemos encontrar empresas como Kadenze⁹⁷ (cursos en línea para las áreas STEM y artes), *Devcode*⁹⁸ (tecnología, mayormente lenguajes de programación), *Microsoft Virtual Academy*⁹⁹ (cursos de programas de software de Microsoft y cursos de tecnología en redes y computación), *Activate*¹⁰⁰ (cursos gratuitos patrocinados por Google sobre emprendimiento, mercadeo digital, programación y otros), *Future Learn*¹⁰¹ (cursos que

⁹⁷ Kadenze, Inc. (2020). Kadenze: welcome to the future of STEAM education. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.kadenze.com/>

⁹⁸ DEVCODE. (2020). *DevCode: cursos y talleres*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://devcode.la/cursos/>

⁹⁹ Microsoft Corp. (2020). *Welcome to Microsoft Learn: Discover your path*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://mva.microsoft.com/>

¹⁰⁰ Google Corp. (2020). *Google Activate: Adquiere nuevas habilidades para un mundo digital*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://learndigital.withgoogle.com/activate>

¹⁰¹ Future Learn. (s.f.). *Future Learn*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.futurelearn.com/register?return=2cevr9jo>

proveen universidades alrededor del mundo en el área STEM, psicología, salud, política, arte, administración e idiomas) y *Code Academy*¹⁰² (cursos de informática y programación).

2.3.3.1. Cuadro comparativo resumen de las plataformas STEM globales en línea

Cuadro 5. Diferenciación de las plataformas STEM globales en línea

Empresa	Diferenciación	Competencia
<i>Kadenze</i>	Ofrece sus cursos mediante instructores líderes y expertos en su industria.	Directa
<i>Decode</i>	Brinda sus servicios de forma concreta y accesible, al ser de máximo 2 horas de duración y se adecuan a diversos planes de precios.	Directa
<i>Microsoft Virtual Academy</i>	Imparte el dominio de sus propios sistemas de software, pues son desarrollados por ellos mismos.	Directa
<i>Activate</i>	Respalda la calidad mediante su marca Google.	Directa
<i>Future Learn</i>	Transmite los conocimientos mediante educadores de las mejores universidades.	Directa
Code Academy	Garantiza una experiencia de aprendizaje del futuro.	Directa

Fuente: Elaboración propia.

Existe gran variedad de educación en línea; sin embargo, se destacan cuatro principales empresas internacionales que han logrado la mejor posición en las búsquedas en internet en los últimos tres años a nivel mundial, según datos de Google Trends¹⁰³. Ellas son: Coursera, Udemy, Edx y *Khan Academy*.

A diferencia de las descritas anteriormente, el giro de negocio de estas cuatro empresas no está enfocado únicamente en cursos del área STEM, son consideradas como proveedoras de *Massive Online Open Courses* (MOOC), en español cursos abiertos masivos en línea. Las tres características principales de los MOOC es que son abiertos a cualquier persona, gratuitos y con horarios flexibles.

¹⁰² Codecademy. (2020). *Codecademy: Join the Millions Learning to Code with Codecademy*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.codecademy.com/es>

¹⁰³ Google Trends. (s.f.) Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://trends.google.com/trends/explore?date=2017-04-05%202020-04-05&q=coursera,Edx,udemy,%2Fm%2F09gjn12>

2.3.3.2. Coursera

Cuenta con el privilegio del apoyo de socios comerciales de importante renombre mundial, como instituciones académicas y empresas privadas, especialmente en Estados Unidos, algunas de ellas son Cisco, Universidad de Columbia, Google, IBM, Universidad IESE, Intel y *National Geographic*¹⁰⁴. Ellas le otorgan seriedad, profesionalidad y credibilidad que resultan en una posición de privilegiada de calidad.

La presencia en 51 países y la vastísima variedad de cursos impartidos por destacados profesionales de cada área a nivel mundial son sus dos más importantes ventajas.

2.3.3.3. Udemey

Posee una cartera de cursos muy amplia y un costo final accesible. Sus cursos han sido desarrollados de una manera un poco más informal y menos académicos que su contraparte. Por un lado, Coursera se enfoca en proveer valor a sus usuarios a través de la validez de la información brindada, el respaldo de estudios científicos y de instituciones muy reconocidas y en la entrega de certificados reales con peso internacional. Por otro lado, Udemey se enfoca hacia un público que busca menos formalidades y menores costos. Lo anterior se evidencia cuando se observa que los cursos de Coursera rondan los 40 dólares en adelante y Udemey en promedio los 14 dólares¹⁰⁵.

2.3.3.4. EdX

Creada por Harvard y *Massachusetts Institute of Technology* (MIT)¹⁰⁶, por lo cual posee un enfoque académico, universitario y profesional. Su ventaja competitiva es ser una organización sin fines de lucro ofreciendo la mayor cantidad de productos educativos de manera gratuita y accesible para las masas. Ellos se indican como el único proveedor de MOOC sin ánimos de lucro.

¹⁰⁴ Coursera Inc. (2020). *Coursera: tu curso hacia el éxito*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.coursera.org/>

¹⁰⁵ Udemey Inc. (2020). *Udemey: improving lives through learning*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://about.udemy.com/?locale=en-us>

¹⁰⁶ edX Inc. (2020). *Temas populares*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.edx.org/es>

2.3.3.5. Khan Academy

Es una organización sin fines de lucro especializada en la enseñanza de las ciencias matemáticas, aunque también ofrece cursos de otras áreas como computación, ciencias y finanzas. Esta empresa “ofrece ejercicios de práctica, videos instructivos y un panel de aprendizaje personalizado que permite a los alumnos aprender a su propio ritmo, dentro y fuera del salón de clases”¹⁰⁷. Cuenta además con el apoyo de *Bank of America* y Google, entre algunos de sus principales impulsores.

Se realizará un análisis de las búsquedas de Google de estas cuatro empresas globales en el capítulo 3 de este trabajo, quienes son competencia indirecta de CT, para medir el acceso a ellas por parte de los consumidores.

2.3.3.6. Cuadro comparativo resumen de las plataformas globales en línea

Cuadro 6. Diferenciación de las plataformas globales en línea

Empresa	Diferenciación	Competencia
Coursera	Tiene el apoyo de socios comerciales de importante renombre mundial, como instituciones académicas y empresas privadas y brinda amplia variedad de cursos impartidos por destacados profesionales a nivel mundial.	Indirecta
Udemy	Posee amplia cartera de cursos y un costo final accesible.	Indirecta
<i>Khan Academy</i>	Es una organización sin fines de lucro especializada en las ciencias matemáticas con el apoyo de instituciones mundiales como Google y <i>Bank of America</i> .	Indirecta
EdX	Brinda la mayoría de sus productos educativos de manera gratuita o lo más accesible posible.	Indirecta

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰⁷ KhanAcademy.org. (2020). Khan Academy: para cada alumno, cada salón de clases. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://es.khanacademy.org/>

CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA EMPRESA CONSTRUYENDO TALENTO

3.1. PARADIGMA

En su obra académica *Los Paradigmas de la Investigación en las Ciencias Sociales*¹⁰⁸, Alfredo González describe el término paradigma como los “*modelos de problemas y soluciones*” de acuerdo al enfoque que se les desea otorgar a las investigaciones.

Los tres tipos de paradigmas son el positivista, el interpretativo y el sociocrítico. El primero es utilizado en investigaciones objetivas y conservadoras. El segundo, al contrario del anterior, es subjetivo. El tercero, el **sociocrítico** es el paradigma al cual pertenece esta investigación y a diferencia de los dos anteriores, no reduce las investigaciones a ser una descripción o una interpretación, sino que realiza una combinación de ambos. Es decir, afirma que las investigaciones al ser realizadas por seres humanos crean una realidad que suma los pensamientos subjetivos y objetivos de los individuos y colectivos, conglomerando sus experiencias, imaginaciones, intuiciones, pensamientos y acciones.

Los tres elementos clave en el paradigma sociocrítico son la acción, la práctica y la participación o cambio. Las cuales se unifican por medio de cuatro elementos clave que se describen a continuación.

El primer elemento, la acción se basa en identificar las teorías que nos brinda la ciencia para poder analizar la conducta y sus consecuencias.

El segundo elemento, la práctica no está interesada únicamente en la acción, sino en aplicar la ciencia mediante la comprobación de la teoría en contextos de vivencias prácticas.

El tercer elemento, la participación consiste en la construcción de un cambio en la realidad, donde los individuos han reflexionado sobre la ciencia teórica y práctica. Es decir,

¹⁰⁸ González Morales, Alfredo. (2003). *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. Recuperado el 27 de mayo del 2020 de: <http://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/Gonzalez-Morales.-paradigmas-en-investigacion.doc>

unifica lo objetivo y subjetivo de los paradigmas positivista e interpretativo, por medio de aplicar el conocimiento experiencial que se genera por medio de otros.

El primer elemento se reflejó en la investigación con el capítulo I del documento, el segundo elemento en el capítulo II y el tercer elemento del paradigma sociocrítico inicia a continuación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en un **estudio descriptivo**. según la definición de Hernández¹⁰⁹, este tipo de estudio describe las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros. El investigador inicia seleccionando diversas variables para luego recolectar datos y por último representar la información.

Una investigación descriptiva no formula hipótesis, a excepción de cuando pronostica un valor, el cual no es el caso del presente estudio.

Hernández menciona también que una misma investigación puede iniciar con un tipo de estudio y poseer características, progresos y alcances de otros tipos de investigación como exploratoria, correlacional y explicativa, pues “*los cuatro alcances del proceso de la investigación son igualmente válidos e importantes y han contribuido al avance de las ciencias*”, lo cual podría darse en esta investigación.

3.3. ENFOQUE

El enfoque de la investigación es de carácter mixto, también conocido como, múltiple o triangulación. Su concepto lo define Hernández Sampieri¹¹⁰ como,

¹⁰⁹ Hernández Sampieri, R. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 6 de junio del 2020, de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=4611>

¹¹⁰ Hernández Sampieri, R. and Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología De La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta*. 1st ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 2 de junio del 2020 de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

“(…) 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 y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio...”.

El autor Hernández menciona siete ventajas de este tipo de enfoque las cuales son:

1. Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
2. Producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones.
3. Potenciar la creatividad teórica.
4. Apoyar con mayor solidez las inferencias científicas.
5. Permitir una mejor exploración, explotación y generalización de los datos.
6. Tener mayor probabilidad de éxito al presentar resultados a una audiencia hostil.
7. Desarrollar o reforzar destrezas o competencias investigativas.

3.3.1. CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO

Hernández brinda también cuatro razones principales para utilizar el método mixto de investigación, las cuales son; enriquecimiento de la muestra, mayor fidelidad y validez de los instrumentos de recolección de datos, integridad del tratamiento o intervención y optimización de significados.

Las investigaciones, indiferentemente de su enfoque, deben cumplir con las siguientes cuatro características¹¹¹: el valor de verdad, la aplicabilidad, la consistencia y la neutralidad. A estas cuatro características se les denomina criterios de rigor. Si la investigación es cuantitativa los criterios de rigor son; validez interna, validez externa, fiabilidad interna y objetividad. Si la investigación es cualitativa se denominan; credibilidad, transferencia, dependencia y confirmabilidad. La investigación mixta unifica los criterios de rigor de ambas investigaciones. Hernández desarrolla los criterios de rigor en veinte justificaciones para su aplicación.

¹¹¹ Hernández Sampieri, R. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 6 de junio del 2020, de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=4611>

Cuadro 7. Criterios de rigor para investigaciones

Justificación		Se refiere a:
1.	Triangulación o incremento de la validez	Verificar convergencia, confirmación o correspondencia al contrastar datos CUAN y CUAL, así como corroborar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio.
2.	Compensación	Usar datos y resultados CUAN y CUAL para contrarrestar las debilidades potenciales de alguno de los dos métodos y robustecer las fortalezas de cada uno.
3.	Complementación	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.
4.	Amplitud	Examinar los procesos más holísticamente (conteo de su ocurrencia, descripción de su estructura y sentido de entendimiento).
5.	Multiplicidad	Responder a un mayor número de diferentes preguntas de investigación y más profundamente.
6.	Explicación	Mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos CUAN y CUAL y su interpretación conjunta.
7.	Reducción de la incertidumbre	Un método (CUAN o CUAL) puede ayudar a explicar los hallazgos inesperados del otro método.
8.	Iniciación	Descubrir contradicciones y paradojas, así como obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia, y también la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro método.
9.	Expansión	Extender el rango de la indagación usando diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo. Un método puede expandir o ampliar el conocimiento obtenido en el otro.
10.	Desarrollo	Usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones, como el muestreo, los procedimientos, la recolección y el análisis de los datos. Incluso un enfoque puede proveerle al otro de hipótesis y soporte empírico. Por ejemplo, facilitar el muestreo de casos de un método, apoyándose en el otro.
11.	Credibilidad	Al utilizar ambos métodos se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos.
12.	Contextualización	Proveer al estudio con un contexto interpretativo más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable y con validez externa.
13.	Ilustración	Ejemplificar de otra manera los resultados obtenidos por un método.
14.	Utilidad	Mayor potencial de uso y aplicación de un estudio (puede ser útil para un mayor número de usuarios o practicantes).
15.	Descubrimiento y confirmación	Usar los resultados de un método para generar hipótesis que serán sometidas a prueba o una exploración más profunda a través del otro método.
16.	Diversidad	Obtener puntos de vista variados, incluso divergentes, del fenómeno o planteamiento bajo estudio. Distintas ópticas para examinar el problema. Además de lograr una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación. Relacionar variables y encontrarles significado.
17.	Claridad	Visualizar relaciones encubiertas, las cuales no habían sido detectadas por el uso de un solo método.
18.	Argumentación	Consolidar los razonamientos y argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de los datos por ambos métodos.
19.	Producción metodológica	Generar nuevos métodos de recolección y análisis. Por ejemplo, desarrollar un instrumento para recolectar datos bajo un método, basado en los resultados del otro método, logrando así un instrumento más enriquecedor, válido, confiable y comprensivo.
20.	Validación total	Validar los instrumentos de recolección de los datos, resultados y hallazgos e inferencias de un método mediante los datos y resultados producidos por el otro método.

Fuente: Elaboración propia con base en el texto de Hernández Sampieri.

3.4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

A continuación, se definen y desarrollan las categorías o variables que serán analizadas mediante los instrumentos de investigación: **características del cliente, satisfacción del cliente, mercadotecnia, posicionamiento y procesos de servicio.**

3.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

3.4.1.1. Definición conceptual

Los autores Ariza¹¹² desarrollan ampliamente en su texto los términos de cliente, consumidor y usuario, para los cuales marcan claras diferencias conceptuales. Al cliente lo definen como *“una persona o entidad empresarial que, de forma habitual o esporádica, adquiere un bien, servicio o marca con el fin de satisfacer una determinada necesidad”*. El consumidor es quien *“satisface sus necesidades a través de un determinado bien”*, si esto sucede por medio de un servicio, el término correcto a emplear es el de usuario.

Estos mismos autores desarrollan la distinción entre cliente externo e interno. El primero de ellos lo poseen todas las empresas, pues es al que se le vende el bien o servicio, puede ser el consumidor final del producto, el cliente minorista, los distribuidores, entre otros. El segundo, se ubica dentro de la misma empresa y lo definen como *“aquella área de la propia empresa que recibe el bien o servicio elaborado por otra área o departamento”*, pues utilizan el bien o servicio recibido como materia prima en el proceso de producción.

3.4.1.2. Definición operativa

La investigación en curso se enfoca en los clientes empresariales potenciales para la empresa CT en los próximos dos años y sus características como la ubicación geográfica, número de empleados, industria a la que pertenecen, entre otros aspectos.

¹¹² Ariza Ramírez, F. and Ariza Ramírez, J. (s.f.). *Comunicación y atención al cliente*. España: McGraw-Hill. Recuperado el 1 de junio del 2020 de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

3.4.1.3. Definición instrumental

Cuadro 8. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de las características del cliente en el cuestionario

Variable	Pregunta en el cuestionario
Características del cliente	#3 ¿Considera que HTML5 puede ser una opción de carrera?
	#5 ¿Como recibió la capacitación?
	#15 ¿Crees que lo aprendido te será de utilidad en el futuro?

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de las características del cliente en la encuesta

Variable	Pregunta en la encuesta
Características del cliente	Filtro #1 ¿Cuántos empleados fijos en planilla posee la empresa en la que labora?
	Filtro #2 ¿La oficina central de la empresa donde labora se encuentra dentro de la Gran Área Metropolitana?
	Filtro #3 ¿Estaría la empresa en la que labora en disposición de contratar algún servicio de capacitación para sus empleados en los próximos 2 años?
	#23 ¿A qué sector pertenece?
	#1 Antes de esta encuesta, ¿conocía usted el concepto de capacitación bajo la modalidad <i>bootcamp</i> ?
	#12 De ser requerida una capacitación virtual, ¿cuáles dispositivos electrónicos estaría dispuesta la empresa a facilitar a sus colaboradores para recibir la capacitación?
	#13 De ser requerida una capacitación presencial, ¿brindaría la empresa un espacio físico apropiado para ello?

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.4.2.1. Definición conceptual

Algunos de los autores de la bibliografía referente al mercadeo de productos y servicios que han sido tomados como referencia para esta investigación, como Kotler & Keller, Lovelock & Wirtz, O.C. Ferrel & Michael D. Hartline, muestran una misma línea de pensamiento en cuanto a lo que *satisfacción del cliente* se refiere. La base de sus similitudes se encuentra en las expectativas previas de los consumidores o clientes.

Kotler & Keller, por ejemplo, emplean una descripción muy simple y; sin embargo, muy eficaz. Para ellos la satisfacción “*refleja los juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño (o resultados) que obtiene de un producto, en relación con las expectativas que tenía del mismo*”¹¹³. Es decir, no es solamente el resultado del servicio, sino, el de la interacción y balance entre diferentes variables como la calidad, el precio, los factores de cada individuo y los factores de cada situación específica en la que se entrega el servicio; todas en una comparativa entre las expectativas previas y las percibidas realmente.

3.4.2.2. Definición operativa

Es importante entonces conocer previamente cuáles son las variables que los clientes consideran necesarias para evaluar, consciente o inconscientemente, la calidad en general del servicio y, por ende, la satisfacción final con este.

En el caso de CT y sus capacitaciones principalmente virtuales y en modalidad *bootcamp* en las tres áreas específicas de STEM – Computación, Análisis de Datos y Programación –, se considerarán como variables deseadas del servicio las siguientes:

- Preferencia del formato de entrega de la capacitación
- Características inherentes a la empresa que brinda la capacitación
- Características inherentes a la capacitación
- Ventajas y desventajas percibidas del servicio de capacitaciones virtuales
- Características inherentes a la plataforma virtual

3.4.2.3. Definición instrumental

A continuación, se muestra cómo las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente se traducirán a un formato por medio del cual se puedan obtener resultados medibles provenientes los tres instrumentos que serán utilizados.

¹¹³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación.

Cuadro 10. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente en la entrevista

Variable	Pregunta en la entrevista
Ventajas y desventajas percibidas del servicio de capacitaciones virtuales	#11 ¿Recibió por parte de algún estudiante algún comentario positivo del servicio brindado por CT? ¿Cuál?
	#12 ¿Recibió por parte de algún estudiante algún comentario negativo del servicio brindado por CT? ¿Cuál?
	#13 ¿Considera que el nivel de aprendizaje obtenido por sus estudiantes virtuales fue el mismo si el curso hubiera sido presencial? ¿Por qué?
	#18 ¿Recomendaría a otra persona inscribirse en un curso virtual de CT? ¿Por qué?
Características inherentes a la capacitación	#16 ¿Considera que los intereses de sus estudiantes fueron satisfechos? ¿Por qué?
	#17 ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la experiencia del curso? ¿Cuál?
Características inherentes a la empresa que brinda la capacitación	#18 ¿Recomendaría a otra persona inscribirse en un curso virtual de CT? ¿Por qué?
	#19 ¿Brindaría sus servicios en otra ocasión a CT? ¿Por qué?
	#20 ¿Recomendaría a otra persona brindar sus servicios para CT? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente en la encuesta

Variable	Pregunta en la encuesta
Preferencia del formato de entrega de la capacitación	#2 ¿Cuál opción de servicio consideraría que satisface mejor los requerimientos de capacitación de la empresa en la que labora?
	#5 ¿Cuál de las siguientes modalidades elegiría la empresa en la que labora para otorgar capacitación a sus empleados?
	#6 Si la empresa en la que labora tuviera que elegir una de las siguientes modalidades virtuales para recibir la capacitación, ¿cuál preferiría?
Características inherentes a la empresa que brinda la capacitación	#3 ¿Cuáles serían las tres características más importantes para elegir una empresa proveedora de capacitación?
Características inherentes a la capacitación	#4 ¿Cuáles serían las tres características más importantes para elegir una capacitación?
Ventajas y desventajas percibidas del servicio de capacitaciones virtuales	#7 ¿Cuáles son las tres principales ventajas que tomaría en cuenta la empresa en la que labora para contratar una capacitación virtual?
	#8 ¿Cuáles son las tres principales desventajas que tomaría en cuenta la empresa en la que labora para no contratar una capacitación virtual?
Características inherentes a la plataforma virtual	#9 ¿Cuáles características le gustaría que tuviera la plataforma para recibir una capacitación virtual?

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la satisfacción del cliente en el cuestionario

Variable	Pregunta en el cuestionario
Características inherentes a la capacitación	#1 Nivel de satisfacción con el evento
	#2 Utilidad de lo aprendido
	#4 ¿Qué es lo más importante que aprendió en el curso?
	#11 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto al horario del curso?
Características inherentes a la plataforma virtual	#14 ¿Qué te ha parecido el contenido del curso?
	#6 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a la herramienta Zoom?
Características inherentes a la empresa que brinda la capacitación	#12 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto al proceso de aplicación?
	#7 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a la profesora?
	#8 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a los correos informativos y de instrucciones?
	#9 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a la respuesta a dudas?
	#10 ¿Qué te ha parecido la organización en cuanto al uso de grupo de Facebook?

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. MERCADOTECNIA

3.4.3.1. Definición conceptual

Los profesores Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel¹¹⁴ definen publicidad de manera amplia y sencilla como un “*tipo de comunicación masiva e impersonal que se da de manera unidireccional, pagada y donde se debe identificar al patrocinador o empresa que está detrás de la inversión*”.

La publicidad tiene como objetivo influenciar en el vasto mercado de consumidores, tanto a aquellos que ya son clientes de la empresa, como a los que no. Los mismos autores comentan sobre una división conceptual de publicidad de producto o servicio, que evoca a la empresa que busca publicidad a pensar sobre su intención al incurrir en el uso de este instrumento de mercadeo. Mencionan la publicidad pionera, aplicable cuando se desea estimular la demanda primaria de un nuevo producto o servicio; la publicidad competitiva, enfocada en influenciar en la demanda de una marca determinada; y la publicidad comparativa, donde dos o más marcas en competencia en alguno de sus atributos son comparados de manera directa o indirecta para hacer destacar una por sobre las demás.

¹¹⁴ Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C., (2011). *Marketing* (Onceava ed.). México Cengage Learning.

La *AMA*¹¹⁵ estipula que la publicidad puede ser también comunicación no pagada de información sobre la empresa, el producto o servicio, generalmente transmitido por algún medio de comunicación.

3.4.3.2. Definición operativa

Según las definiciones conceptuales anteriores y en el marco de la investigación, se considera como publicidad las distintas formas en que CT se comunica con el universo de consumidores potenciales y actuales de su mercado meta. Esto incluye redes sociales, el sitio web de CT, comunicaciones escritas por medio de correo electrónico o servicios de mensajería y comunicaciones verbales por teléfono fijo o móvil.

3.4.3.3. Definición instrumental

Cuadro 13. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de la mercadotecnia en la encuesta

Variable	Pregunta en la encuesta
Promoción	#21 Para enterarse de las opciones de capacitación en el mercado, ¿a través de qué medio lo hace o haría?
Contacto para servicio al cliente	#22 Asumiendo que la empresa encontrara un proveedor de servicios de capacitación que cumpla con todos los requisitos más importantes de su interés discutidos en las preguntas anteriores, ¿por cuál medio mantendría contacto directo con la empresa elegida?

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. POSICIONAMIENTO

3.4.4.1. Definición conceptual

La investigación de mercado es un estudio que se desarrolla para conocer la respuesta del consumidor, ya sea una persona o una empresa, ante un producto. Cuando una empresa escoge una sección del mercado para atender¹¹⁶, escoge por ende la competencia.

¹¹⁵ American Marketing Association. (s.f.). *Common Language Marketing Dictionary*. Recuperado el 14 de junio de 2020, de <https://marketing-dictionary.org/p/publicity/>

¹¹⁶Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

La competencia “se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto – oferentes - en un mercado determinado”¹¹⁷.

Competidores y posicionamiento confluyen en el desarrollo de la estrategia de mercadeo, resultando necesario conocer “el grado de competencia, número de empresas que compiten y su peso relativo de participación del mercado”.¹¹⁸ El **posicionamiento** está relacionado con la percepción en la mente del consumidor respecto a una marca, producto, persona o evento. Según Ferrell y Hartline, es “crear una imagen mental de la oferta de productos y su diferenciación en la mente de los clientes del mercado meta”.¹¹⁹

3.4.4.2. Definición operativa

La competencia de CT son empresas físicas y jurídicas que ofrecen un bien o servicio a clientes actuales y potenciales, igual o similar al de la empresa en estudio. Actualmente CT no posee datos referentes a su posicionamiento en el mercado. En cuanto a sus competidores, conoce quiénes son y cuales servicios ofrecen, así como sus precios, cursos y metodologías.

En el contexto operativo, se entiende como competidor, toda empresa que ofrece cursos virtuales, en áreas de estudio similares y en el mismo segmento de mercado. Dentro de esta competencia, se consideran tanto las empresas locales como las internacionales.

3.4.4.3. Definición instrumental

Cuadro 14. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición del posicionamiento en la encuesta

Variable	Pregunta en encuesta
Posicionamiento de la competencia #17	La empresa en la que labora, ¿recibió o recibiría capacitaciones de alguno de los siguientes proveedores?

Fuente: Elaboración propia.

¹¹⁷Red Cultural del Banco de la República de Colombia. Enciclopedia. Recuperado de https://enciclopedia.banrepultural.org/index.php/Competencias_del_mercado#:~:text=Competencia%20se%20refiere%20a%20la,y%20necesidades%2C%20les%20compran%20o recuperado el 16-06-2020

¹¹⁸ Johnston y Marshall. (2009). Administración de Ventas. Editorial Mc Graw Hill. México.

¹¹⁹ Ferrell y Hartline.

Cuadro 15. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición del posicionamiento en la entrevista

Variable		Pregunta en entrevista
Posicionamiento de CT	#7	Previo a su proceso de aplicación en CT, ¿conocía la existencia de esta empresa? ¿De dónde?
Posicionamiento de la competencia	#8	¿Cuáles competidores de CT conoce?

Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. PROCESO DE COMPRA

3.4.5.1. Definición conceptual

Las etapas o fases que atraviesa una persona desde el momento en que percibe la necesidad hasta que adquiere el producto o servicio se le conoce como el **proceso de compra**¹²⁰. Estas fases, por lo general, se agrupan en cuatro, que se detallan a continuación.

- Fase 1: El consumidor se da cuenta de su necesidad o deseo y reconoce el problema.
- Fase 2: El consumidor comienza con la búsqueda de información y evalúa posibles alternativas a su necesidad, deseo o problema.
- Fase 3: La decisión, en esta etapa el consumidor crea su propio criterio a partir de la información recaudada y considera sus restricciones para poder tomar la decisión final.
- Fase 4: En esta fase el consumidor actúa, se presenta ante el proveedor que satisface mayormente su necesidad y se adecúa a sus restricciones.

3.4.5.2. Definición operativa

De acuerdo con la definición anterior, es muy importante que la empresa CT influya en el proceso de compra de los posibles consumidores: las empresas. Se deben considerar las fases del proceso de compra de los clientes potenciales de CT; el reconocimiento de que los colaboradores requieren ser capacitados, la forma en que los encargados de llevar los procesos de capacitación buscan sus posibles proveedores y que características evalúan para tomar la elección del proveedor de la capacitación.

¹²⁰ Valdés, P. (2019). Proceso de compra: qué es, cómo funciona y fases. InboundCycle.

3.4.5.3. Definición instrumental

Cuadro 16. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición del proceso de compra en la encuesta

Fases del proceso de compra	Pregunta en la encuesta
Fase 1	#15 ¿Cómo determinaría la empresa las necesidades de capacitación?
	#18 Si decidieran contratar un servicio de capacitación durante los próximos dos años, ¿cuál de las siguientes áreas de interés sería la opción prioritaria?
Fase 2	#14 ¿Quién impartiría las capacitaciones en la empresa en la que labora?
Fase 3	#16 ¿Cuenta la empresa con un presupuesto anual para las capacitaciones de sus empleados? Asumiendo que la empresa encontrara un proveedor de servicios de capacitación que cumpla con todos los requisitos más importantes de su interés, discutidos en las preguntas anteriores, ¿lo contrataría en los próximos 2 años?
	#19 ¿Cuánto sería el precio máximo aproximado en colones por empleado que la empresa estaría dispuesta a pagar por una capacitación de 3 horas semanales durante un mes?
	#20 ¿En qué momento la empresa en la que labora ofrecería la capacitación a sus empleados?
Fase 4	#10 ¿Cuánto tiempo otorgaría la empresa a los colaboradores para participar en una capacitación?
	#11

Fuente: Elaboración propia.

3.4.6. PROCESOS DE SERVICIO

3.4.6.1. Definición conceptual

Las operaciones internas de cada empresa permiten confeccionar el producto que se entrega finalmente para el disfrute del cliente. Los **procesos de servicio** constituyen la arquitectura, métodos y secuencias¹²¹ de estas operaciones.

Como bien lo exponen Lovelock & Wirtz¹²²,

“(…) Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación del servicio lenta, frustrante y de mala calidad. Asimismo, los procesos inadecuados impiden que el personal que atiende a los clientes realice bien su trabajo, lo cual provoca una baja productividad y un mayor riesgo de fallas en el servicio”.

¹²¹ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall. Página 232.

¹²² Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Prentice Hall. Página 232.

Algunos de estos procesos internos se llevan a cabo en tiempo real, mientras el cliente está recibiendo la experiencia, por lo que cualquier mal funcionamiento puede llegar a afectar directamente y de manera inmediata al cliente.

3.4.6.2. Definición operacional

Los procesos de servicios son influidos por el cliente o usuario final, por los colaboradores encargados de prestar el servicio y por cualquier política o disposición de la empresa. Para el caso específico de CT, se considerarán como variables relacionadas a los procesos de servicio, las siguientes:

- Procesos de reclutamiento y capacitación internos
- Herramientas para la entrega del servicio
- Cultura organizacional y potencial empresarial

3.4.6.3. Definición instrumental

Cuadro 17. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de los procesos de servicio en la entrevista

Variable	Pregunta en entrevista	
Procesos de reclutamiento y capacitación internas	#1	¿Tenía experiencia laboral en el área de la educación virtual previo a trabajar para CT?
	#3	¿Recibió por parte de CT alguna capacitación para utilizar herramientas virtuales? ¿En qué consistió la capacitación?
	#10	Previo, durante o después de impartir su curso, ¿necesitó aclarar alguna duda o necesidad con CT?
Herramientas para la entrega del servicio	#2	¿Cuáles herramientas virtuales utilizó en los cursos impartidos en CT?
	#4	¿Cómo valora la plataforma Zoom para impartir los cursos en CT? ¿Por qué?
	#5	¿Cambiaría la plataforma Zoom para impartir lecciones virtuales por otra? ¿Por qué?
Cultura organizacional y potencial empresarial	#6	¿Cuál es su opinión como consultor respecto a impartir clases virtualmente? ¿Por qué?
	#9	¿Conoce alguno de los siguientes aspectos de CT: misión, visión y/o valores? ¿Cuál?
	#14	¿Considera que CT posee fortalezas? ¿Cuáles?
	#15	¿Considera que CT posee debilidades? ¿Cuáles?

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 18. Definición instrumental de las variables operacionales para la medición de los procesos de servicio en el cuestionario

Variable	Pregunta en el cuestionario	
Cultura organizacional y potencial empresarial	#13	Otros comentarios sobre la organización
	#16	¿Tienes alguna sugerencia sobre el evento?

Fuente: Elaboración propia.

3.5. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Respecto al método cuantitativo se recolectaron datos de fuentes primarias mediante el instrumento de encuestas a empresas, así como de fuentes secundarias mediante el instrumento de un cuestionario realizado anteriormente por CT.

3.5.1. OBJETIVOS

3.5.1.1. *Objetivo general*

Elaborar un estudio de mercado para determinar las necesidades de capacitación virtual en las áreas STEM de computación, análisis de datos y programación durante los próximos 2 años en las empresas privadas ubicadas dentro de la GAM.

3.5.1.2. *Objetivos específicos*

1. Determinar la importancia de capacitación en las áreas STEM de computación, análisis de datos y programación para las empresas privadas dentro de la GAM, durante los próximos 2 años.
2. Indagar los principales factores de percepción influyentes en el proceso de selección de compra y adquisición de servicios de capacitación virtual para las empresas privadas dentro de la GAM, durante los próximos 2 años.
3. Definir el reconocimiento de marca de los servicios de capacitación virtual actuales en las áreas STEM de computación, análisis de datos y programación en las empresas privadas dentro de la GAM.
4. Identificar los intereses y necesidades de capacitación virtual en las áreas STEM de computación, análisis de datos y programación en las empresas privadas dentro de la GAM, durante los próximos 2 años.

3.5.2.1. Definición de población

La población para la encuesta se define como las empresas privadas que cuenten con más de cinco empleados fijos en planilla, ubicadas en Costa Rica dentro de la Gran Área Metropolitana, dedicadas a la industria de bienes y servicios en los cuatro grandes sectores del país: sector agrícola, sector alimentario, sector servicios y sector industrial, con funcionamiento de capital local o internacional, que además estén dispuestas a capacitar a sus empleados en temas del área STEM a través de cursos virtuales personalizados, entrenamientos en la modalidad de intensivo (*bootcamp*), charlas o asesorías durante los próximos 24 meses.

A manera de respaldo, se realizó un primer filtro de acuerdo con la cantidad de empresas ubicadas dentro de la GAM con más de 5 empleados en planilla, dando como resultado un total de 8.381 empresas, equivalente a un 24% del total empresas a nivel nacional.

Cuadro 19. Costa Rica, 2019. Total de empresas de la GAM según provincia por intervalo de trabajadores

Provincia	Total	Intervalo de trabajadores		
		6 a 30	31 a 100	101 o más
San José	5.227	3.473	1.193	561
Alajuela	927	615	201	111
Cartago	829	574	187	68
Heredia	1.398	938	290	170
GAM	8.381	5.600	1.871	910

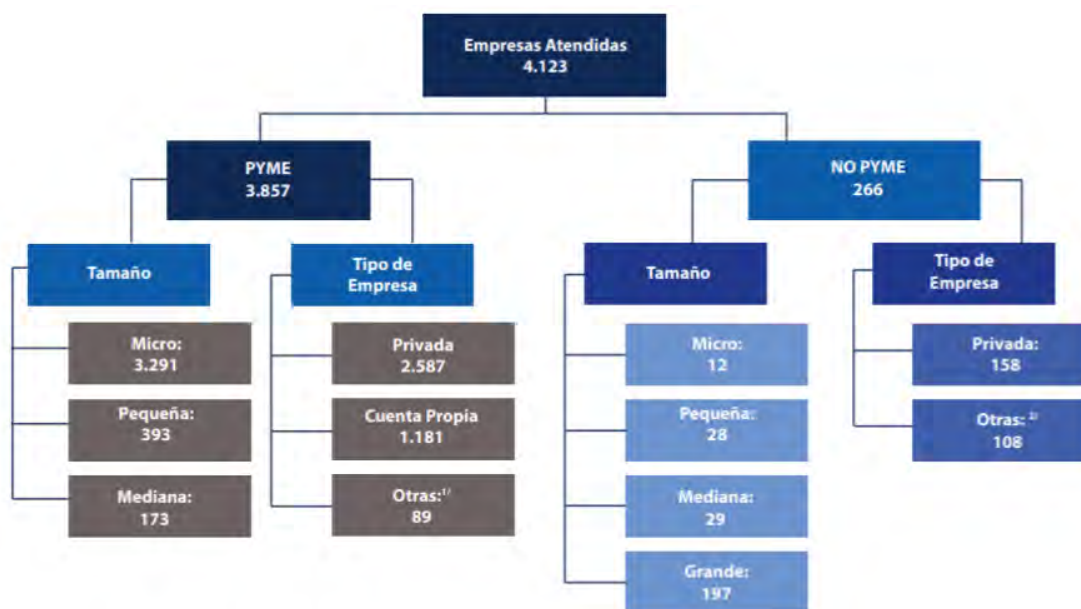
Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEC¹²³.

En un afán de delimitar aún más la porción de estas empresas que requieren servicios para suplir sus necesidades de capacitación, se utilizaron además datos publicados por el INA

¹²³ INEC. (2019). *DEE 2019. Total de empresas según provincia, cantón y distrito por intervalo de trabajadores*. Recuperado el 14 de junio del 2020, de: <https://www.inec.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos>

en su Anuario para el año 2018¹²⁴. Durante ese periodo, el INA brindó 9.589 servicios de capacitación y formación profesional a 4.123 empresas del sector empresarial específicamente, es decir, un promedio de dos servicios por empresa. En específico para la población en cuestión, 820 pequeñas, medianas y grandes empresas fueron las que activamente utilizaron los servicios de capacitación del INA.

Imagen 12. Costa Rica, INA: Atención al Sector Empresarial, según tipo de empresa. Año 2018



1/ Incluye: Asada, Asociación de Desarrollo, Asociación de Productores y Cooperativa.

2/ Incluye: Asada, Asociación Solidarista, Cooperativa, Cuenta Propia, ONG, Sindicato y Otras

Fuente: INA en cifras 2018¹²⁵.

Con base en los datos del INEC y del INA, se ha estimado una población total de 1.600 empresas dentro de la GAM, con más de 5 empleados y posiblemente interesadas en contratar servicios de capacitación durante los próximos dos años. El estimado se obtuvo al relacionar **1)** el porcentaje de empresas pertenecientes a la GAM que llevaron capacitaciones en el INA, el cual es un 20%, con **2)** el total de empresas pertenecientes a la GAM que cuentan con más de 5 empleados en planilla.

¹²⁴ INA. (2018). *INA en Cifras 2018*. Recuperado el 14 de junio del 2020, de: https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/INA%20en%20cifras/INA_cifras_2018.pdf

¹²⁵ INA. (2018). *INA en Cifras 2018*. Recuperado el 14 de junio del 2020, de: https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/INA%20en%20cifras/INA_cifras_2018.pdf

3.5.2.2. Definición de muestra

La muestra para el instrumento de la encuesta será determinada según la rama de la estadística inferencial no probabilística, donde se hace uso del análisis de muestras con el objetivo de obtener conclusiones o inferencias acerca de una población de donde se obtienen los datos.

A pesar de los esfuerzos por acercarse a un número aproximado para esta población, ejemplificados en el punto 3.4.3.1., no existe base de datos que detalle con certeza el total de esta población anteriormente descrita con todos sus criterios, razón por la cual es imposible determinar una muestra específica cuantitativa aleatoria al azar. Sin embargo, sí es factible bajo el muestreo estadístico no probabilístico por conveniencia, también conocido como muestreo de juicio, no aleatorio o intencionado.

Los muestreos por conveniencia consisten en un método de muestreo en el que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de incluirse en la muestra y no son escogidos al azar¹²⁶.

Como lo describen varios autores, entre ellos Levin & Rubin¹²⁷, este tipo de muestras se recomiendan cuando los elementos no pueden ser localizados o cuando se cuenta con poco tiempo y se requiere generalizar. Ambos casos son factores que aplican a esta investigación, por ello se recurre al método de muestreo inferencial estadístico por conveniencia.

Además, estos mismos autores afirman que el muestreo de juicio emplea el conocimiento y la opinión para identificar elementos de la población que deben incluirse en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en la experiencia de alguien con un criterio experto de conocimiento de la población, además de ajustarse a las

¹²⁶ Díaz Mata, A. (2013). Estadística aplicada a la administración y la economía. D.F., México: McGraw-Hill. Página 211.

¹²⁷ Levin, R., & Rubin, D. (2010). Estadística para administración y economía (Séptima ed.). (G. López Ballesteros, Ed.) México: Pearson Education, Inc.

necesidades de la empresa a investigar, aunque su validez no puede medirse cuantitativamente¹²⁸.

La elección de este método califica con todas las características deseables de una investigación por muestreo. Como lo indica el autor Pérez¹²⁹, tendrá: exactitud, pertinencia, oportunidad, accesibilidad, detalle, cobertura, economía e integración.

Por lo tanto, bajo todos estos criterios, los resultados de la investigación serán satisfactorios para la conclusión de las necesidades de la empresa Construyendo Talento, así como para el cumplimiento del objetivo de un plan de mercadeo que enfoque las decisiones estratégicas a mejores resultados empresariales.

Las empresas han sido categorizadas en cuatro grandes sectores, según el CINDE: sector agrícola, sector industrial, sector servicios y sector alimentario. Los porcentajes en cada sector del siguiente cuadro corresponden a la proporción en cantidad de empresas para cada industria, según datos del 2019 por parte del INEC¹³⁰. Se desea mantener la representatividad para un total de 50 empresas encuestadas, lo cual se ejemplifica en el siguiente cuadro. En el Anexo 2 se detalla cómo se hizo la distribución en estos grupos.

Cuadro 20. Distribución por sectores de la muestra de empresas a encuestar

Sector	Porcentaje de Empresas	Empresas por encuestar
Agrícola	7%	3
Industrial	13%	7
Servicios	68%	34
Alimentario	12%	6
Total	100%	50

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEC.

¹²⁸ Levin, R., & Rubin, D. (2010). Estadística para administración y economía (Séptima ed.). (G. López Ballesteros, Ed.) México: Pearson Education, Inc. (Páginas 236-237)

¹²⁹ Pérez López, César. (1955) *Técnicas de muestreo estadístico*. España: Garceta grupo editorial.

¹³⁰ INEC. (2019). DEE 2019. Total de empresas según provincia, cantón y distrito por intervalo de trabajadores. Recuperado el 14 de junio del 2020, de: <https://www.inec.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos>

3.5.2.3. Diseño de la encuesta

“En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”¹³¹.

El diseño de la encuesta en este trabajo de investigación es no experimental, transeccional correlacional-causal. Primeramente, **no experimental**, dado que las variables de opinión a estudiar no serán manipuladas deliberadamente; sino, que serán únicamente objeto de observación sin influir directamente en ellas. En segunda instancia, es un diseño **transeccional correlacional-causal**, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo y se relacionaron las variables de estudio alrededor de las características de la empresa y servicio de capacitaciones en línea con la posibilidad de intención de compra por parte de los clientes.

En el anexo 2 se presenta detalladamente cada una de las preguntas e ítems de posibles respuestas que conforman este instrumento.

3.5.2.4. Técnicas y estrategias de recolección de datos

La **f fuente** de los datos fueron las personas encargadas de tomar las decisiones relacionadas con la capacitación en las empresas, que cumplieran con los requisitos mínimos para ser consideradas como parte de la población a estudiar (ver el apartado 3.4.3.1. Definición de población).

Para esto se construyó un **buyer persona**, es decir, un ejercicio que permite definir las características de a “*quién se le vende el servicio y entender claramente sus motivaciones y problemas*”¹³², visto desde la perspectiva de que, aunque el cliente es empresarial, siempre habrá una persona en representación de la empresa haciéndose cargo del proceso de compra.

¹³¹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología De La Investigación*. 6ta ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 7 de junio del 2020 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

¹³² del Corral, L. (2017). *¿Cómo crear un buyer persona (cliente ideal) B2B cuando vendes a empresas? Ejemplos y plantillas*. Recuperado de Leticia del Corral Consulting: <https://leticiadelcorral.com/buyer-persona-b2b-cliente-ideal-empresa-ejemplos-descarga/>

En éste se ejemplifica y detalla a quien suele tener a cargo las funciones del área de Recursos Humanos en la empresa en la que labora, su *background* (antecedentes), problemas y motivaciones, *Jobs to be Done* o JTBD (tareas por realizar), objeciones, dinero, *know how* (saber cómo) y su nivel de digitalización.

Cuadro 21. Detalle del Buyer Persona al cual se le realizará la encuesta

MONICA - GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		
EMPRESA	BACKGROUND	PROBLEMAS Y MOTIVACIONES
Empresa pequeña, mediana o grande de servicios o de producción/distribución de bienes que requiere de un proceso logístico complejo y que a su vez maneja grandes bases de datos e información relevante para la toma de decisiones diarias.	Posee grados académicos avanzados en su área de estudios, así como amplia experiencia laboral en el área de recursos humanos. Puede contar con hijos o no, su zona geográfica de residencia se ubica dentro del GAM; posee interés por interacciones sociales e interpersonales y es una persona digital, es decir, posee dispositivos electrónicos de contacto y redes sociales profesionales.	Necesita capacitar a sus empleados para que sean más competitivos y eficientes en sus funciones relacionadas con las áreas de STEM.
JTDB	VER OTROS PERFILES	OBJECIONES
Asegurarse de que todos los colaboradores a su cargo tengan sus necesidades de capacitación cubiertas según lo que demande el rol de cada uno. En este caso se requiere de manera generalizada que se desarrollen las habilidades pertenecientes a áreas STEM, especialmente relacionadas con el uso y desarrollo de aplicaciones tecnológicas; además de la creación, manejo y análisis de bases de datos.	Esta persona puede delegar la función de decisión en otra u otras personas subordinadas suyas, por lo cual podrían existir otros perfiles del cliente en la misma empresa.	Requiere de la aprobación de presupuesto para invertir en los cursos de capacitación. Tiempo de implementación y recursos que puede ser que no sean muy bien aprovechados por los colaboradores.
DINERO	KNOW HOW	DIGITAL
Mucha importancia, ya que la inversión es para capacitar a los colaboradores y la intención es que permanezcan en la empresa el mayor tiempo posible. Si hay mucha rotación de personal, la inversión no se aprovecha al máximo.	Al trabajar en el área de Recursos Humanos tiene el conocimiento de que existen empresas que brindan el servicio de capacitación en el área de STEM.	Basado en lo que se define como las cualidades de un Ciudadano Digital que bien puede ser para persona física o empresa, en la escala del 1 (muy poco digital o nulo) al 5 (completamente digital), tiene un 3, correspondiente a medianamente digital.

Fuente: Elaboración propia.

Se elaboró una lista de empresas que representan los cuatro grandes sectores presentados con anterioridad. Éstas fueron contactadas a través de sus números telefónicos en primera instancia. En ese momento se solicitó comunicarse con la persona encargada de la toma de decisiones relacionadas con las capacitaciones de la empresa y, una vez en contacto con esta persona, se le aplicó el cuestionario de manera oral.

Cuando no se recibía respuesta después de tres intentos de llamadas telefónicas, se procedía a contactar a la empresa vía correo electrónico enviándoles un enlace a través del cual, la persona a cargo de la logística de capacitaciones en la empresa procedía a autocompletar la encuesta por medio de la plataforma de *Google Forms*.

El total de empresas a las que se les contactó fue de 114, para alcanzar un total de 51 encuestas completadas satisfactoriamente. La lista de las empresas se muestra a continuación.

Cuadro 22. Lista de empresas contactadas para participar en la encuesta

Sector servicios	
1. 3M (Centro de servicio en Costa Rica)	38. Hotel Presidente
2. Aeris Holding Costa Rica	39. HUSSMANN
3. Align Technologies	40. Importadora de Tecnología Global (COCOCO)
4. Amazon	41. INGEOTEC
5. ARCOM	42. Innovaplant
6. Astrix	43. Intcomex
7. Auditoría Interna AyA	44. Intel
8. BAT (British American Tobacco)	45. Irex Costa Rica
9. BLP Abogados S.A.	46. Isthmus Software
10. Central de Repuestos TR (Marot de CR)	47. Kaffa Café
11. Central de Servicios PC	48. La Gallinita Feliz
12. Citi	49. LLBean
13. Colegio de Abogados	50. Maxcentral
14. Consultek Internacional	51. McKinsey & Company
15. Control Clima de Refrigeración & AC	52. MSD
16. Control Electrónico SA	53. Petroservicios de Costa Rica (World Fuel Services o WFS)
17. CORBANA	54. Prodigious PDG
18. Corporación Gonzalez y Asociados	55. PROTEL CR
19. Dataformas	56. PwC Interaméricas
20. Deloitte	57. Representaciones Sumi Comp Equipos S.A
21. Dos Pinos	58. RYATMA
22. EBAIS Sede Moravia	59. Search Consultores
23. EPSON	60. Selina
24. Ernst & Young (EY)	61. SERVICA
25. ESD Consultores S.A.	62. Servicios Hoteleros 5 Estrellas
26. EX2 Outcoding	63. SID de Costa Rica
27. Fischel	64. Soluciones Integrales en Reciclaje, S.A.
28. GBM	65. Soluciones Seguras
29. Gimnasios Multi Spa	66. Start Discovery Preeschool
30. Growth Acceleration Partners GAP	67. Swarovski
31. Grupo Computación Modular Avanzada	68. Sykes
32. Grupo De Soluciones Informaticas GSI, S.A.	69. TE Connectivity
33. Grupo LAFISE	70. TECNOLOGÍA GWC
34. Grupo Marta	71. Transportes Miranda S.A.
35. Grupo PBS	72. Universidad Florencio del Castillo
36. Hewlett Packard Enterprise	
37. Hospital Clínica Bíblica	

Sector Industrial	
1. Abbott Vascular	11. Kerry
2. Boston Scientific	12. Kraft foods
3. COFASA	13. Mondelez
4. Construcción Pedregal	14. Okay Industries
5. Construcciones Astorga S.A.	15. Sphera Sostenible
6. Corrugados Belén S.A. (CORBEL)	16. Saint Jude Medical
7. Edwards Lifesciences	17. Sur Química S.A.
8. GSK	18. Trimpot
9. ICU Medical	19. Unilever
10. Jaleas Ujarrás	20. Volcano
Sector Agrícola	
1. Asesoría en Alimentos Alfa (ASEAL)	4. Finca Orgánica San Luis
2. Chiquita	5. Oro Verde Agroindustrial
3. Dole Shared Services	6. Ticofrut
Sector Alimentario	
1. Bebidas preparadas de Centroamérica S.A.	9. Nestlé
2. Bimbo	10. Numar
3. Coca Cola	11. Prosalud (Sardimar)
4. Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A.	12. Sigma Alimentos
5. Corporación Hortícola Nacional	13. Spoon
6. Del Monte	14. Vegetales Fresquita
7. Drasanvi	15. Walmart Costa Rica
8. Dulce Arte	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.5. Tabulación y análisis de resultados

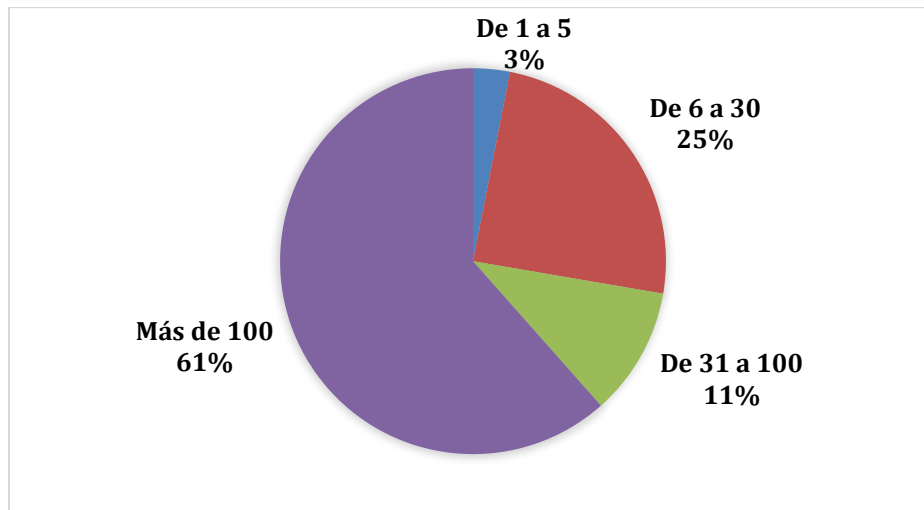
A partir de las respuestas obtenidas en la encuesta, se encontraron los siguientes resultados que serán presentados y analizados, según la clasificación, por cada categoría de análisis y sus respectivas variables medidas a través de la herramienta.

3.5.2.5.1. Características del cliente

3.5.2.5.1.1. Características del cliente

Con el fin de obtener respuestas de empresas que se ubicaran dentro del mercado meta definido para el presente estudio, se crearon tres preguntas filtro al inicio de la encuesta, como se muestra a continuación.

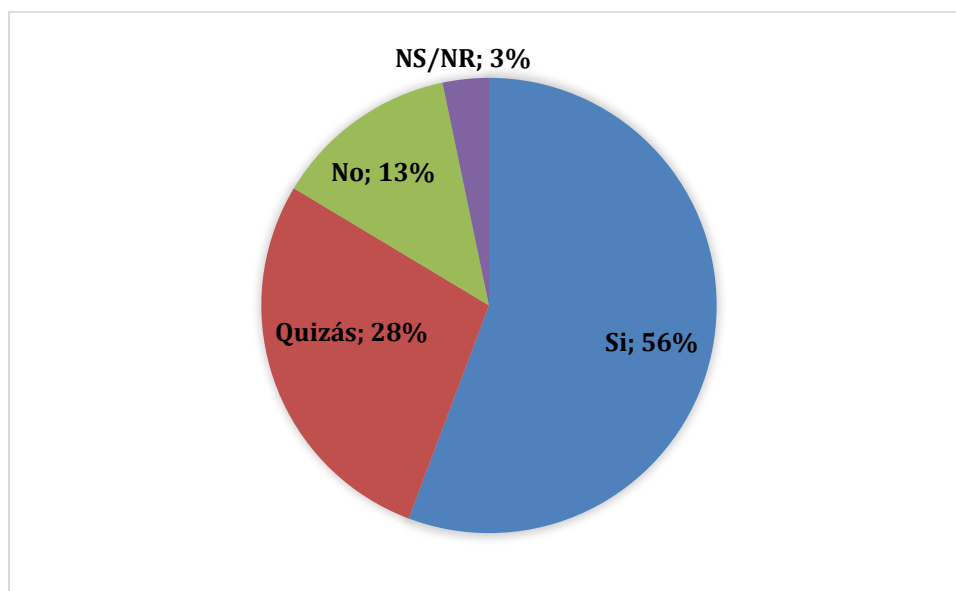
Gráfico 1. Cantidad de personas en planilla según las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El primer filtro consistió en la cantidad de empleados en planilla, donde se tenía como criterio para continuar, un mínimo de 5. De esta manera, se descartó un 3% de las 65 empresas que iniciaron la encuesta.

Gráfico 2. Disposición para contratar algún servicio de capacitación en los próximos dos años según las empresas encuestadas del GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El segundo filtro se enfocó en la ubicación de las oficinas centrales de la empresa, ya que se debía asegurar que éstas se encontraran dentro de la GAM y se obtuvieron 97% de respuestas satisfactorias, que continuaron al tercer filtro, sobre la disposición de contratar servicios de capacitación en los próximos dos años. El 56% respondió afirmativamente y un 28% con la posibilidad de hacerlo, ambas opciones válidas para iniciar la encuesta y ser parte de la muestra para análisis. Por otro lado, un 13% respondió no tener la disposición para contratar dichos servicios en los próximos dos años, mientras que el restante 3% dijo no estar seguro sobre la disposición a recibir capacitaciones.

De esta manera, se llegó a una muestra con un total de 51 respuestas satisfactorias para ser analizadas en la revisión individual de las categorías de análisis, basados en las preguntas específicas de la encuesta.

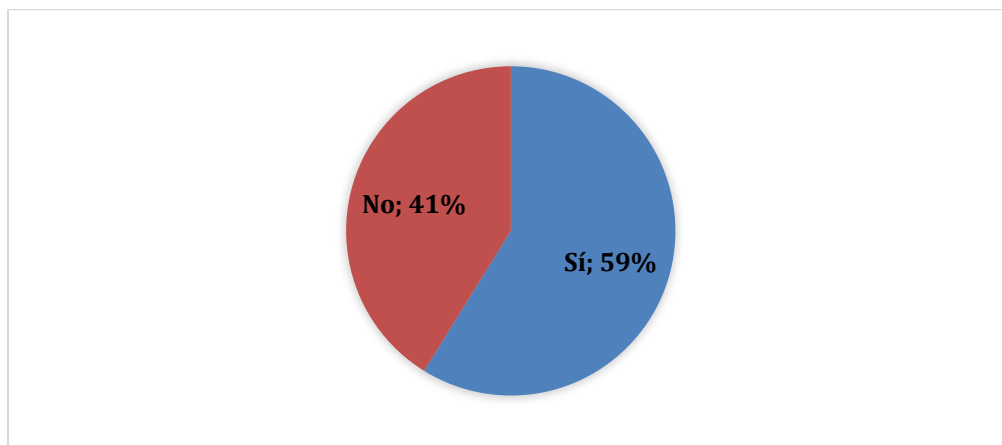
Cuadro 23. Distribución de los sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas del GAM de Costa Rica, 2020

Categoría	Sector Económico	Número de empresas
Agrícola	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3
Alimentario	Actividades de alojamiento y de servicios de comidas	6
Industrial	Industrias manufactureras	4
	Construcción	3
Servicios	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4
	Actividades financieras y de seguros	1
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	2
	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de los vehículos de motores y de las motocicletas	3
	Enseñanza	1
	Información y comunicaciones	7
	Otras actividades de servicios	16
NS/NR (No sabe/No responde)		1
Total		51

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Acorde con la distribución por sectores de la muestra de empresas a encuestar resumida en el cuadro 14 de la sección 3.5.3.2, se indican en la tabla anterior las respuestas obtenidas de las empresas. El área de servicios, a la cual se le asignó una proporción mayor de la muestra, presenta la composición más variada, con empresas que identificaron pertenecer a siete sectores diferentes, entre ellos información y comunicaciones (14%) y actividades de servicios administrativos y de apoyo (8%).

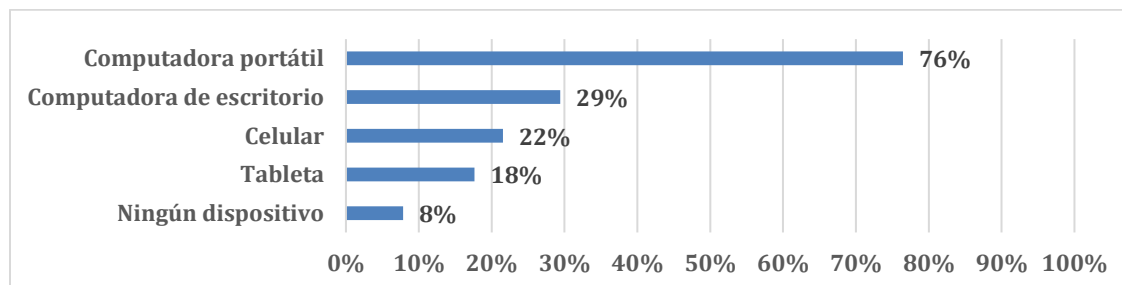
Gráfico 3. Conocimiento del concepto bootcamp por parte de los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Inicialmente se le preguntó a los encuestados sobre su conocimiento acerca del *bootcamp* como tipo de capacitación y el 59% indicó tener conocimiento previo sobre dicha modalidad.

Gráfico 4. Dispositivos electrónicos dispuestos a facilitar para la capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.

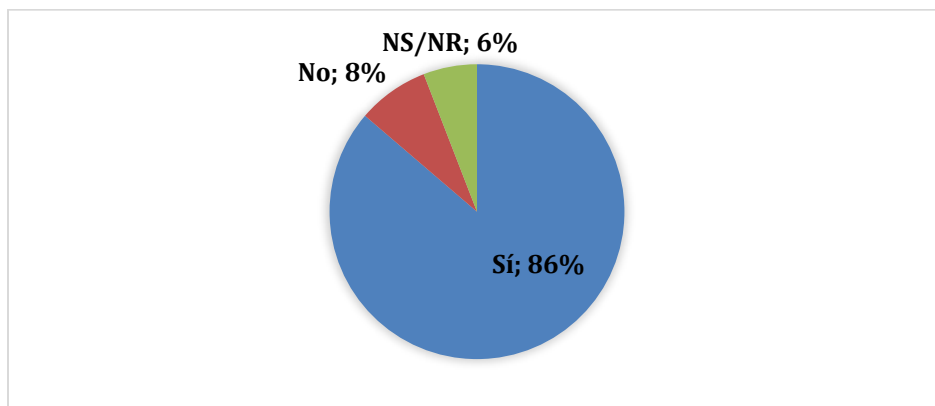


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

En cuanto a la disponibilidad de recursos por parte de la empresa para que los colaboradores puedan recibir una capacitación virtual, un 76%¹³³ de los encuestados indicó que están en condiciones para facilitar computadoras portátiles, mientras que 29% y 22% aseguraron que también podrían facilitar computadoras de escritorio y celulares.

¹³³ Los datos anteriores corresponden a porcentajes diferenciados para cada opción individual al ser ésta una pregunta de selección múltiple. Dicha metodología será aplicada a lo largo de la sección 3.5.3.5. Tabulación y análisis de resultados cuando se trate de una pregunta de selección múltiple.

Gráfico 5. Disposición de un espacio físico para brindar una capacitación presencial según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

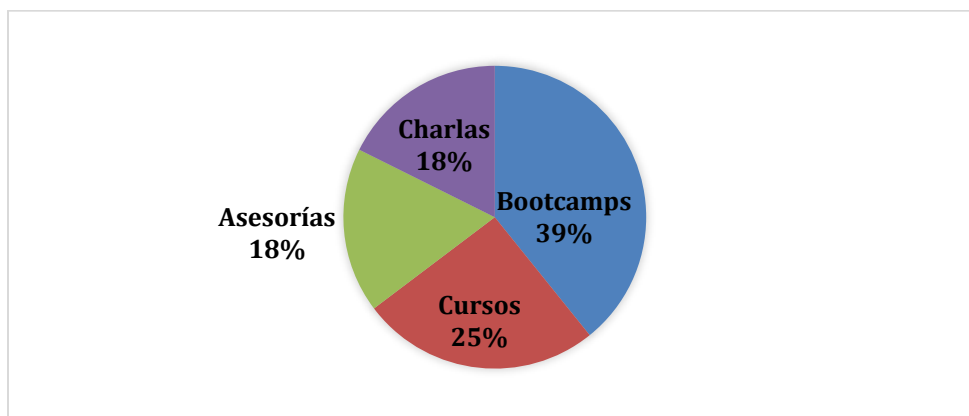
El 86% de los encuestados aseguran poder brindar un espacio adecuado si fuera una capacitación presencial.

En resumen, de los 51 representantes de las empresas, la mayoría tiene conocimiento de cómo funciona la modalidad *bootcamp*, cuentan con computadores portátiles disponibles para capacitaciones virtuales y un espacio físico en su empresa en caso de realizarse capacitaciones presenciales.

3.5.2.5.2. Satisfacción del cliente

3.5.2.5.2.1. Preferencia del formato de entrega de la capacitación

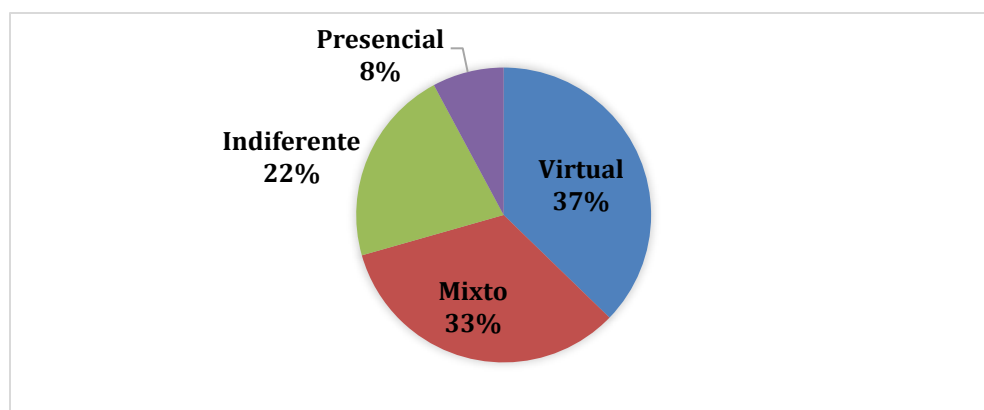
Gráfico 6. Opciones de servicio de capacitación que satisfacen mejor los requerimientos de los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Los *bootcamps* y los cursos fueron las opciones de servicio de capacitación que más prefirieron los representantes de las empresas, en un 39% y 25% de los casos, respectivamente. Existe un contraste interesante, ya que las charlas son mucho más teóricas en su definición, mientras que los *bootcamps* son mucho más orientados a la práctica y el rápido desarrollo de habilidades.

Gráfico 7. Modalidad de elección para una capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

En cuanto la modalidad de servicio, un 37% prefiere las capacitaciones virtuales y un 33% las capacitaciones mixtas. Hay una tendencia muy marcada hacia la virtualización, especialmente en el contexto social y económico en el que se realizó la encuesta, durante la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Gráfico 8. Preferencia de modalidad de capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



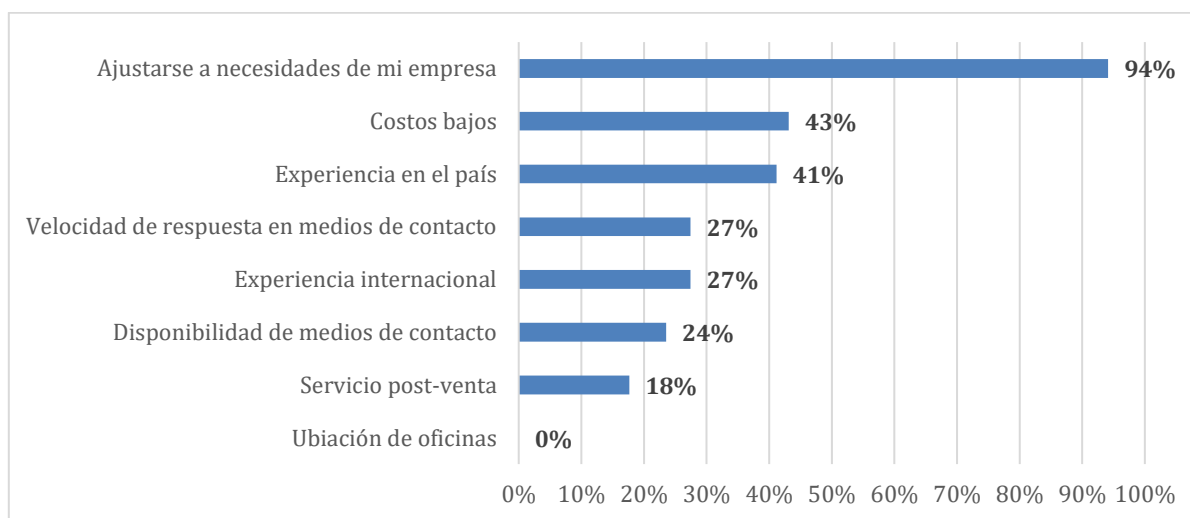
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El 80% de los encuestados prefieren también que se mantenga una modalidad de videoconferencia en tiempo real en vez de un curso pregrabado.

Se puede concluir que, en cuanto a la preferencia de formato de la capacitación, el mercado se inclina más hacia los *bootcamps* virtuales y mixtos en tiempo real, en donde se establezcan días y horas definidas para recibirlos.

3.5.2.5.2.2. Características inherentes a la empresa que brinda la capacitación

Gráfico 9. Características más importantes para elegir una empresa proveedora de capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.

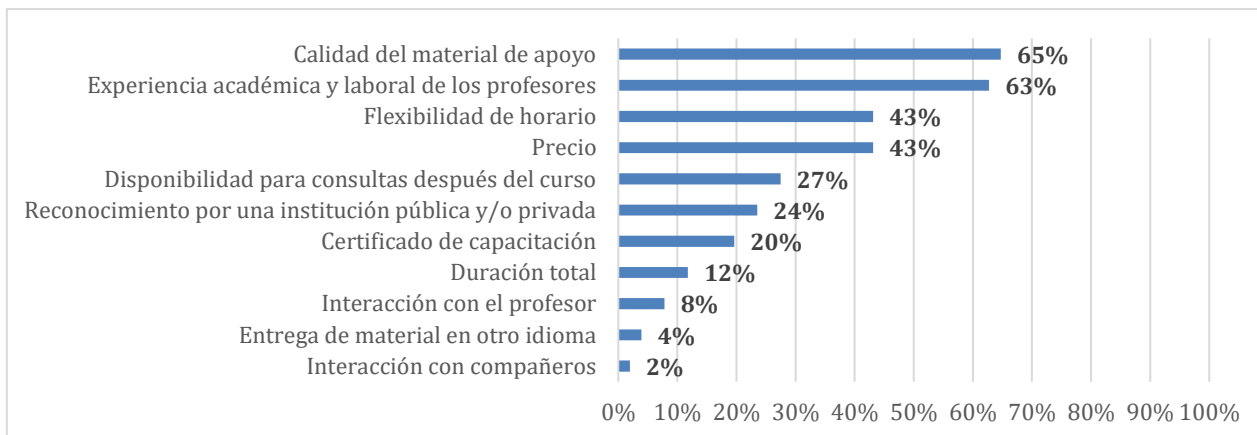


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Del total de las personas encuestadas, el 94% aseguró que el que la empresa capacitadora se “ajuste a las necesidades de mi empresa”; es decir la personalización del servicio, es el punto más importante a la hora de hacer su elección. En segundo y tercer lugar se encuentran las opciones de costos bajos y experiencia en el país en la opinión del 43% y el 41% respectivamente.

3.5.2.5.2.3. Características inherentes a la capacitación

Gráfico 10. Características más importantes para elegir una capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.

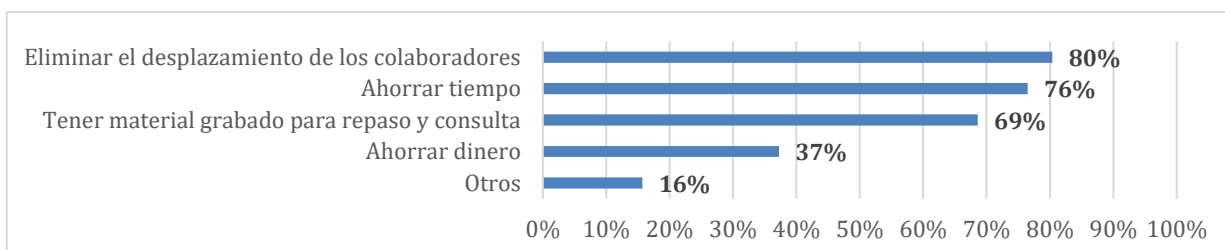


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

La característica número uno que es tomada en cuenta en el mercado para elegir una capacitación está muy dividida entre las siguientes dos opciones: la calidad del material de apoyo (65%) y la experiencia académica y laboral de los profesores (63%); ambas muy relacionadas al nivel de instrucción que irían a recibir las personas por parte del capacitador y el material de apoyo que utilice. En segundo lugar, la flexibilidad de horario (43%) y el precio (43%); mientras que en tercer lugar la disponibilidad para consultas después del curso tomó una importancia para el 27% de las respuestas.

3.5.2.5.2.4. Ventajas y desventajas percibidas del servicio de capacitaciones virtuales

Gráfico 11. Principales ventajas para contratar una capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.

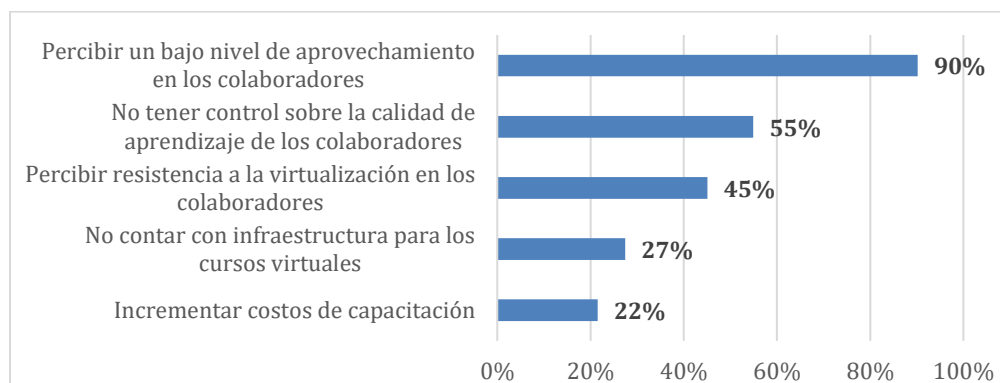


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

La principal ventaja que el mercado percibió de las capacitaciones virtuales, seleccionada por el 80% de los representantes de las empresas, fue la de eliminar el desplazamiento de los colaboradores. La situación del COVID-19 en el momento en que se llevó a cabo la investigación pudo haber sesgado la respuesta de los encuestados. En segundo orden, 39 representantes de las empresas (76%), citaron el “*ahorro de tiempo*” y, en tercer lugar, 35 representantes de las empresas (69%), también optaron por el “*tener el material grabado para repasarlo y consultarlo después*”.

Llama la atención que el ahorro de dinero no es percibido como una ventaja propiamente de las capacitaciones virtuales; a pesar de que en el gráfico 9 sí se consideran los costos bajos como una variable importante a la hora de considerar empresas capacitadoras. Por último, 5 de los 8 representantes de las empresas (45%) que sugirieron alguna respuesta adicional en “*Otros*”, mencionaron como ventaja alguna situación que estuviera relacionada con la facilidad y con la agilidad que brindan las capacitaciones virtuales.

Gráfico 12. Principales desventajas para no contratar una capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.

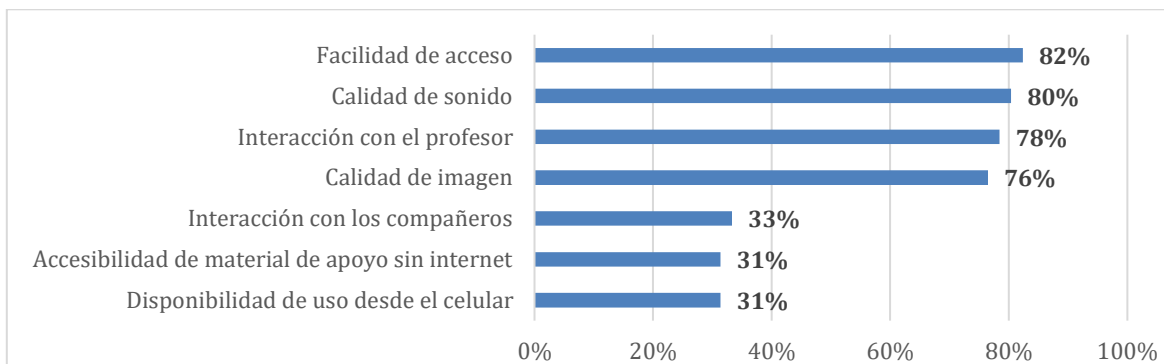


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

La principal desventaja percibida de los cursos virtuales es la percepción de que se tendrá un bajo aprovechamiento en los colaboradores escogida un 90% de las veces. La segunda y tercer desventajas fueron el no tener control sobre la calidad de aprendizaje de los colaboradores y el percibir resistencia a la virtualización, escogidas en un 55% y 45% de las veces, respectivamente.

3.5.2.5.2.5. Características inherentes a la plataforma virtual

Gráfico 13. Características deseables de la plataforma para recibir una capacitación virtual según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

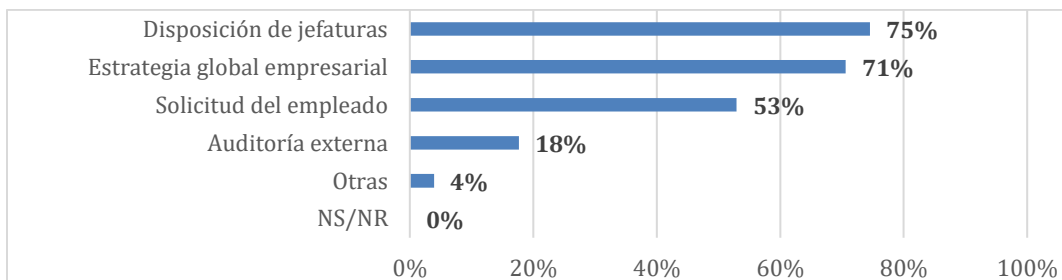
En cuanto a las características que demanda el mercado para recibir capacitación en una plataforma virtual, las cuatro principales respuestas fueron facilidad de acceso, calidad de sonido, interacción con el profesor y calidad de imagen (con porcentajes de 82%, 80%, 78% y 76% respectivamente). Éstas son las funcionalidades básicas que una plataforma virtual para capacitaciones debería de tener, como mínimo, para satisfacer las necesidades del mercado.

En conclusión, los *bootcamp* y las charlas virtuales en tiempo real con flexibilidad en los detalles del servicio para ajustarse a las necesidades de cada empresa, las cuales cuenten con una plataforma virtual que al menos sea fácil de acceso y cuente con un buen sonido para escuchar a un profesor con experiencia comprobada en el área impartida y un buen material de apoyo, son las opciones de capacitación que mejor responden a las demandas del mercado, el cual percibe este tipo de capacitaciones como provechosos en el ahorro de tiempo y distancia recorridas; a pesar de que se mantiene una percepción de que puede ser poco provechoso por la falta de compromiso de los colaboradores en el formato virtual.

3.5.2.5.3. Proceso de Compra

3.5.2.5.3.1. Fase 1

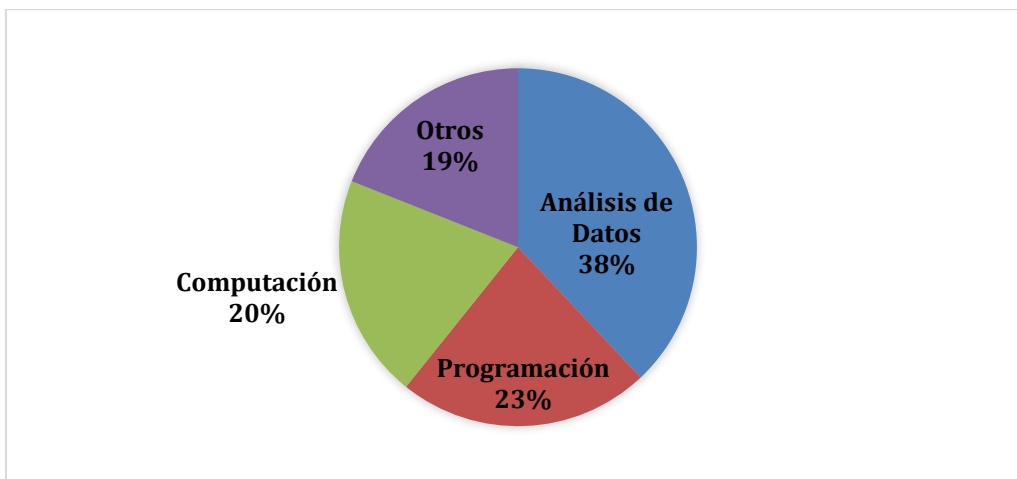
Gráfico 14. Forma de determinación de las necesidades de capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Según los resultados, se apreció que el 75 % de las empresas determinan las necesidades de capacitación por disposición de las jefaturas. En segundo lugar, se escogió la estrategia global de la empresa en un 71%. Un dato interesante de destacar es que 53% de las empresas brindan capacitación cuando el empleado así lo solicita. Entre las respuestas mencionadas con la opción “Otras”, se mencionó que se toma en cuenta el “*resultado de la evaluación del desempeño y requerimientos de un perfil de puesto para cubrir brechas*”, así como “*mediante diagnóstico de necesidades con cada jefe*”.

Gráfico 15. Áreas de interés prioritarias para contratar una capacitación durante los próximos dos años según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

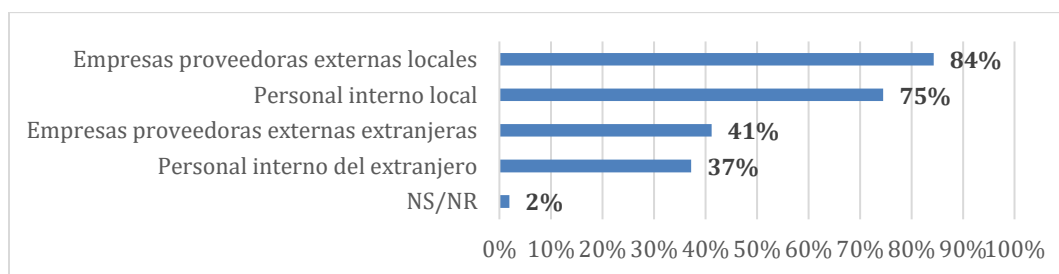
Para contratar estas capacitaciones las áreas que predominan en el interés de las empresas son: Análisis de Datos (38%), Programación (23%) y Computación (20%). Éstas fueron las opciones que se brindaron como opciones cerradas; sin embargo, es importante aclarar que los encuestados podían indicar una opción abierta en la opción “Otros”, si existiese otra área de interés. Del 19% de los encuestados que optaron por agregar más opciones de interés, un 10% indicó que les interesaría capacitar a su personal en habilidades blandas, un 8% temas de servicio al cliente, y un 6 % en ventas y en idiomas respectivamente.

Otros de los temas mencionados por algunos de los encuestados al menos una única vez se encuentran en áreas como calidad, liderazgo, mercadeo, entorno legal y finanzas.

En conclusión, en la fase 1 del proceso de compra se puede apreciar que la mayoría de los encuestados determinan la necesidad de capacitación de su personal por la disposición de las jefaturas o bien una estrategia global empresarial, y un gran porcentaje están inclinados hacia temas de áreas STEM, como primera opción; el Análisis de Datos.

3.5.2.5.3.2. Fase 2

Gráfico 16. Tipos de proveedores que impartirían las capacitaciones según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



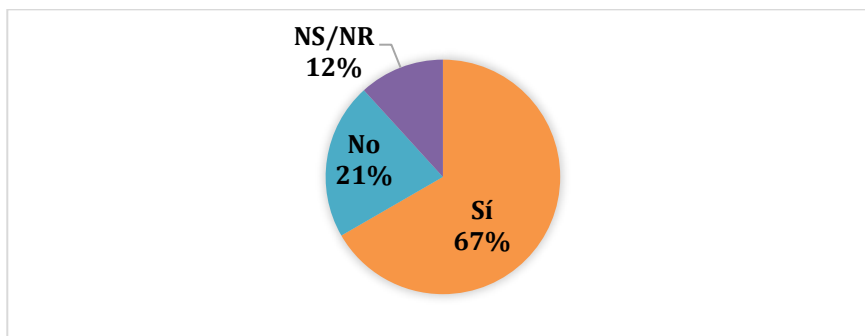
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Con respecto a la programación de las capacitaciones, un 84% de los encuestados mencionó que elegiría a empresas externas locales, como segunda opción un 75% indicó que escogerían personal interno local que brinde el servicio y la tercera opción que utilizarían son empresas proveedoras externas extranjeras, muy por debajo de las anteriores con un 41%.

Los datos arrojados mediante esta pregunta brindan un panorama positivo para CT al posicionarse como proveedor externo local para las empresas.

3.5.2.5.3.3. Fase 3

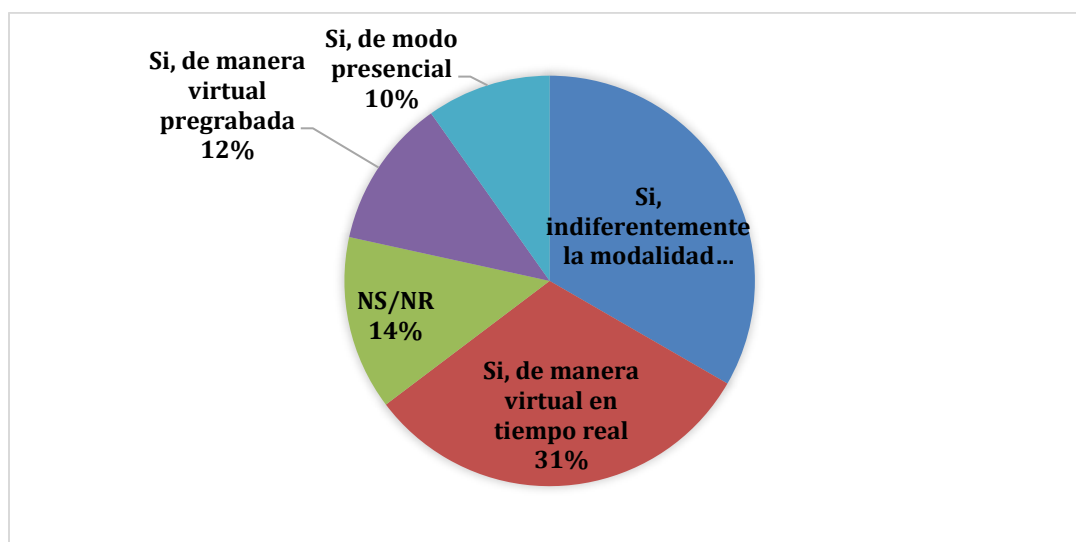
Gráfico 17. Existencia de un presupuesto anual para las capacitaciones según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Un 67% de las empresas sí cuentan con presupuesto para capacitaciones, mientras que un 21% no presupuestan este gasto. Un dato adicional interesante que surge al haber realizado la encuesta es que hay empresas que tienen presupuestos de capacitación por departamento.

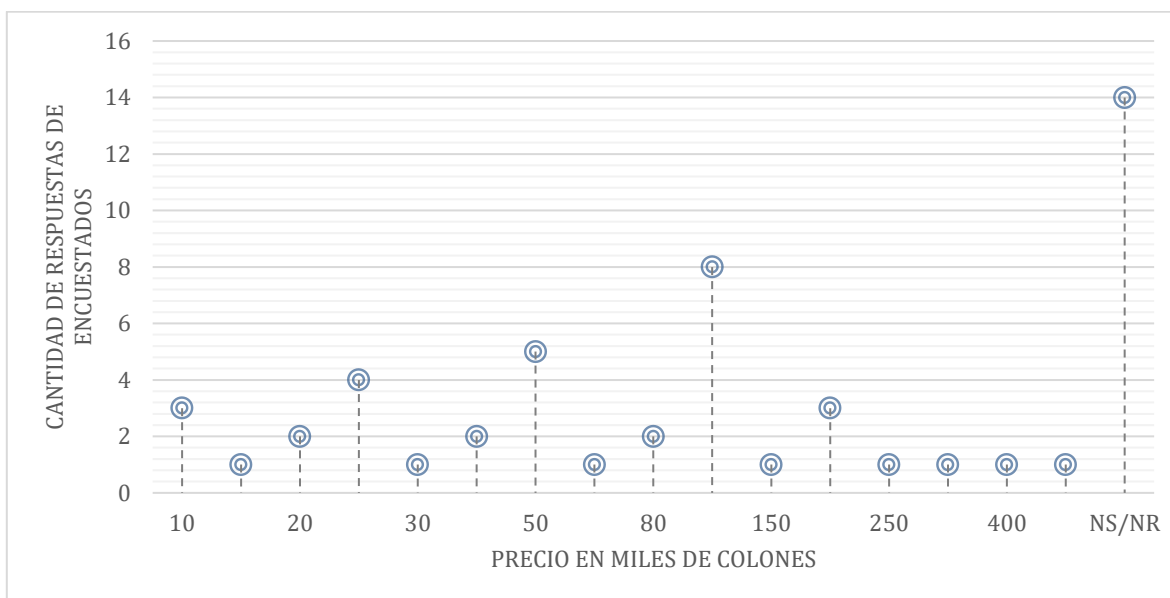
Gráfico 18. Interés por contratar un proveedor de servicios para capacitación en los próximos 2 años, según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

De requerir una capacitación dentro de los próximos dos años, un 33% de los representantes de las empresas indicaron que contratarían sin importar la modalidad, un 31% de manera virtual en tiempo real, un 12% de manera virtual pregrabada, y tan solo un 10% de modo presencial. Esta es quizás una de las preguntas más importantes, ya que la mayoría de las empresas contratarían los servicios de capacitación de manera virtual, a pesar de que el porcentaje más alto no le da mucha importancia a la modalidad, definitivamente lo virtual se está convirtiendo en la primera opción para los encuestados. Cabe destacar también, que esta pregunta tenía una opción de respuesta negativa, es decir, que no contratarían la capacitación de ninguna forma, la cual no obtuvo ninguna respuesta y es muy buen indicador para CT como proveedor de este servicio.

Gráfico 19. Precio máximo aproximado en miles de colones dispuestos a pagar por persona por una capacitación de 3 horas semanales durante un mes, según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



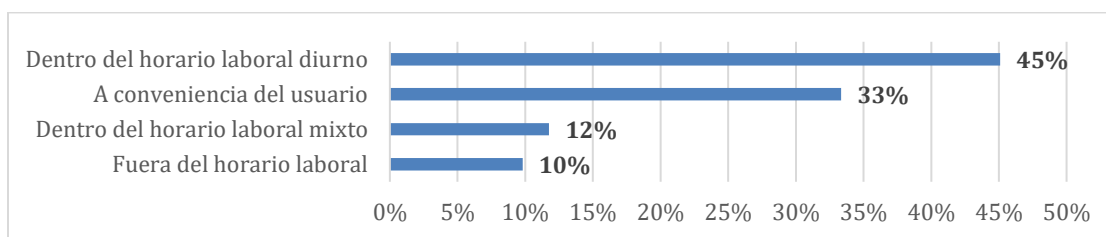
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Sin embargo, cuando de precios se trata, se puede observar que en este criterio hay bastante diferencia en las respuestas y la mayoría de las personas representantes de las empresas no sabían cuánto estarían dispuestas a pagar por las capacitaciones por persona, 8 de ellas coincidieron en que 100.000 colones sería un precio justo por empleado y 5 de ellas pagarían 50.000 colones.

Se puede concluir que en esta fase 3 del proceso de compra, la mayoría de las empresas cuenta con un presupuesto promedio aproximado de 146.250 colones para llevar a cabo la contratación de capacitaciones para sus empleados de manera virtual.

3.5.2.5.3.4. Fase 4

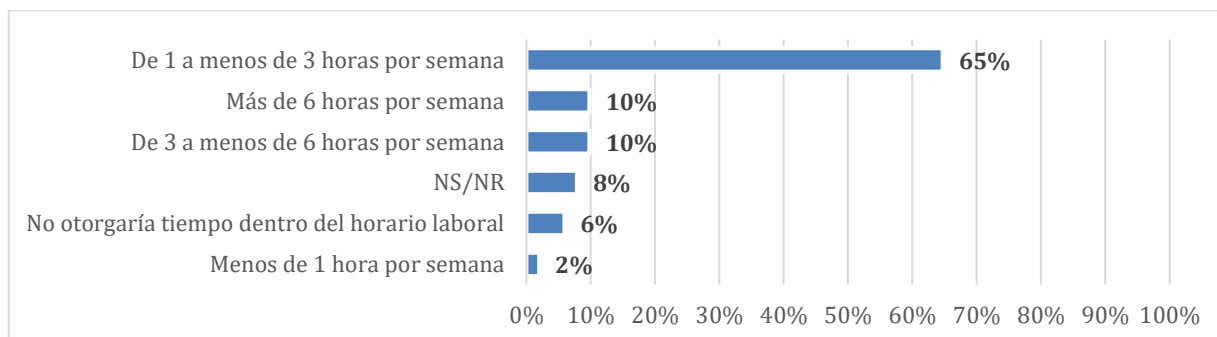
Gráfico 20. Horario en que ofrecería la capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Una vez contratado el servicio de capacitación, el 45% de los encuestados estarían dispuestos a otorgar el tiempo dentro del horario laboral diurno, mientras que el 33% lo dejarían a conveniencia del empleado.

Gráfico 21. Cantidad de tiempo que se otorgaría para la capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

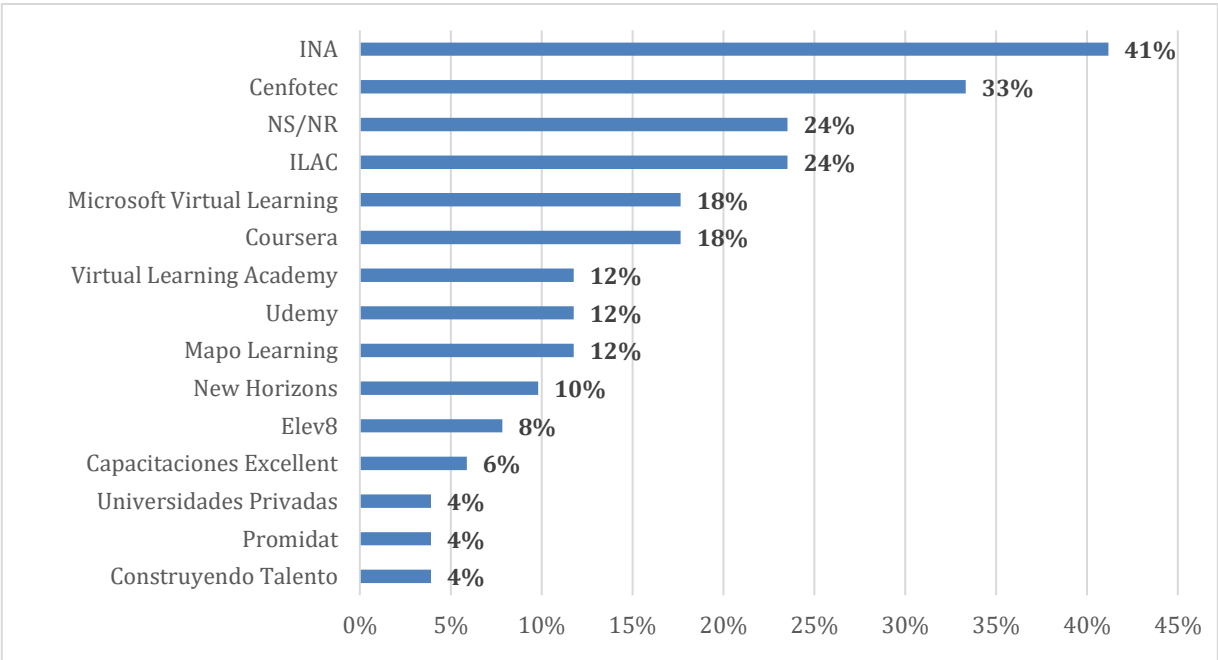
Además, la mayoría (65%) coincide en que la capacitación debería durar como máximo 3 horas por semana.

En síntesis, es muy importante tener presente estos datos para la estrategia de mercadeo, ya que las propuestas de venta del servicio deberán satisfacer los requerimientos de las empresas, en cuanto a horarios y cantidad de horas para cada capacitación.

3.5.3.5.4. Posicionamiento

3.5.2.5.4.1. Posicionamiento de la competencia

Gráfico 22. Proveedores que han brindado o brindarían capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

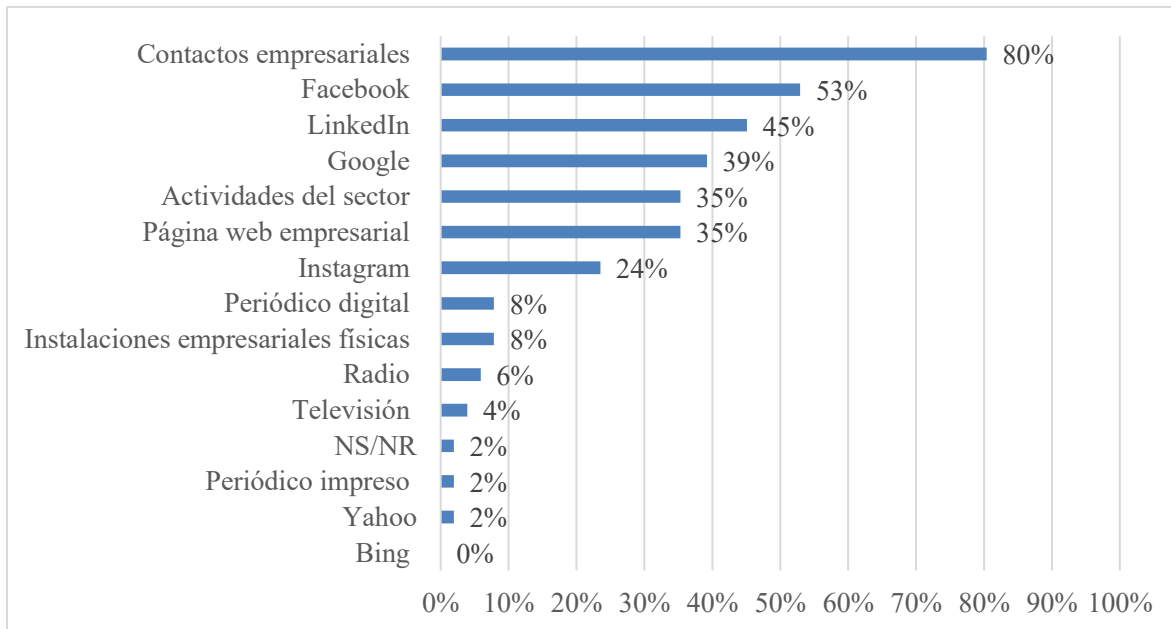
Con respecto al posicionamiento de CT, se puede apreciar que solamente el 4% mencionaron que recibieron o recibirían capacitaciones de la empresa, lo cual muestra el desconocimiento de la existencia de CT en el mercado.

La empresa más reconocida y de la cual las empresas han obtenido u obtendrían alguna capacitación es el INA (41%), sin duda alguna un importante y fuerte competidor para CT, seguido de CENFOTEC (33%) y del ILAC (24%). Coursera y Microsoft Virtual Learning son dos competidores directos de CT que se están posicionando bastante bien en el mercado nacional con 17% de las opiniones cada una, así como Mapo Learning, Udemy y

Virtual Learning Academy, cada una con un 12% de las respuestas, quienes ofrecen una gran gama de cursos virtuales por medio de sus plataformas.

3.5.2.5.5. Mercadotecnia

Gráfico 23. Medio por el cual se enteran o enterarían de las opciones de capacitación según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.

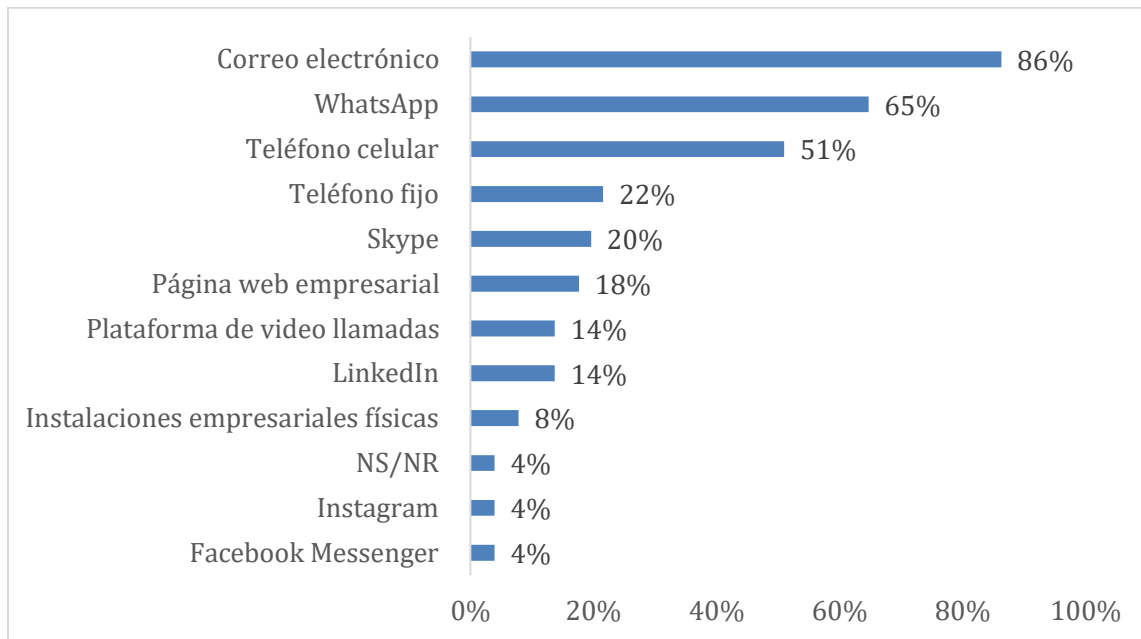


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

A la hora de hablar de medios de comunicación e información, las personas a cargo de las necesidades de capacitación en las empresas consultan frecuentemente contactos empresariales, que fue la opción seleccionada por el 80% de los encuestados, seguida de la red social Facebook con un 53%. Cabe destacar que, en cuanto a motores de búsqueda, Google es el más utilizado con un total de 39%, mientras que otros como Yahoo y Bing no figuran dentro de las opciones, así como tampoco lo hacen en gran manera los medios de comunicación más tradicionales como lo son la televisión y la radio.

Por otro lado, algunas de las opciones adicionales mencionadas por los encuestados son las referencias y recomendaciones de colegas, el cual está muy relacionado con la opción número uno de “contactos empresariales” y por medio de publicidad que les envían directamente a sus correos.

Gráfico 24. Medio por el cual mantendría contacto directo con el proveedor de capacitación elegido según los representantes de las empresas encuestadas de la GAM de Costa Rica, 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El correo electrónico es el medio predilecto para contactar a una empresa de servicios de capacitación en la cual se tiene interés, según el 44% de los encuestados. La plataforma de mensajería *Whatsapp* y el teléfono celular son las otras dos opciones más usadas para contactar a las empresas con un 33% y 26% de las respuestas respectivamente. Otras redes sociales como Instagram y Facebook no resultan de tanto agrado para los encargados de capacitaciones según las respuestas de nuestra encuesta.

La importancia que le dan las personas a cargo de las capacitaciones a las recomendaciones de colegas, los contactos empresariales y la información que puedan encontrar en el sitio web de los proveedores de servicios, demuestra la relevancia que tiene cosechar y mantener una buena imagen empresarial que sea perpetuada por la publicidad de boca en boca y reflejada en las comunicaciones de CT por todos sus medios, especialmente por correo electrónico y a la hora de brindar las capacitaciones.

3.5.3.1. Definición de población

La empresa CT aplicó un cuestionario de satisfacción a las 114 mujeres que participaron del curso denominado *500 mujeres en HTML5*.

La capacitación inició el 9 de mayo del 2019 como parte de su marco de responsabilidad social empresarial. El programa consistió en conectar a una ingeniera de gran experiencia en el área junto con las personas interesadas en ampliar sus conocimientos.

El objetivo del curso fue brindar el conocimiento y herramientas necesarias para que más mujeres pudieran participar de mercados laborales que tradicionalmente carecen de representación femenina.

3.5.3.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario de satisfacción por el curso recibido y el aprendizaje obtenido está conformado por 16 preguntas en un formato mixto entre selección única y preguntas abiertas. La mayoría de las preguntas de selección única cuentan como opción de respuesta con una escala de 1 a 5, donde 1 significa que la variable que está siendo evaluada es percibida por el usuario como muy mala y 5 significa que es percibida como excelente. El tipo de variables que CT analizó con dichas preguntas abarcan temas como los siguientes:

1. Nivel de utilidad de los conocimientos aprendidos.
2. Satisfacción con la herramienta y la modalidad utilizada para impartir los cursos.
3. Calidad holística del curso de capacitación (aspectos relacionados al profesor, el material de apoyo y el servicio post - curso para atender dudas y consultas).

Cabe destacar el compromiso de CT por la mejora continua, basado en la retroalimentación de las partes interesadas, en este caso, los usuarios finales. Se incluyen dos preguntas abiertas en el cuestionario que son claves para medir la calidad percibida y la satisfacción por parte de los usuarios en un mayor detalle.

El cuestionario de satisfacción y evaluación del servicio puede ser una herramienta clave en el desarrollo de la empresa, claro está que la formulación de las preguntas debe ser la adecuada, así como también la interpretación de las respuestas que se reciban, seguido del análisis e incorporación de la retroalimentación obtenida en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

3.5.3.3. Técnicas y estrategias de recolección de datos

La información suministrada por este instrumento es de carácter secundario. Los datos fueron recopilados de manera primaria por CT al finalizar el curso, por medio del envío de un correo electrónico a las participantes, el cual contenía un hipervínculo que brindaba acceso a un formulario en línea utilizando la herramienta *Google Forms*. CT recibió respuestas del 44% de la totalidad de los correos enviados.

3.5.3.4. Tabulación y análisis de resultados

El cuestionario consta de 16 preguntas: 11 cerradas, 4 abiertas simples y 1 abierta de registro cerrado. En la siguiente tabla se muestran las preguntas según su clasificación.

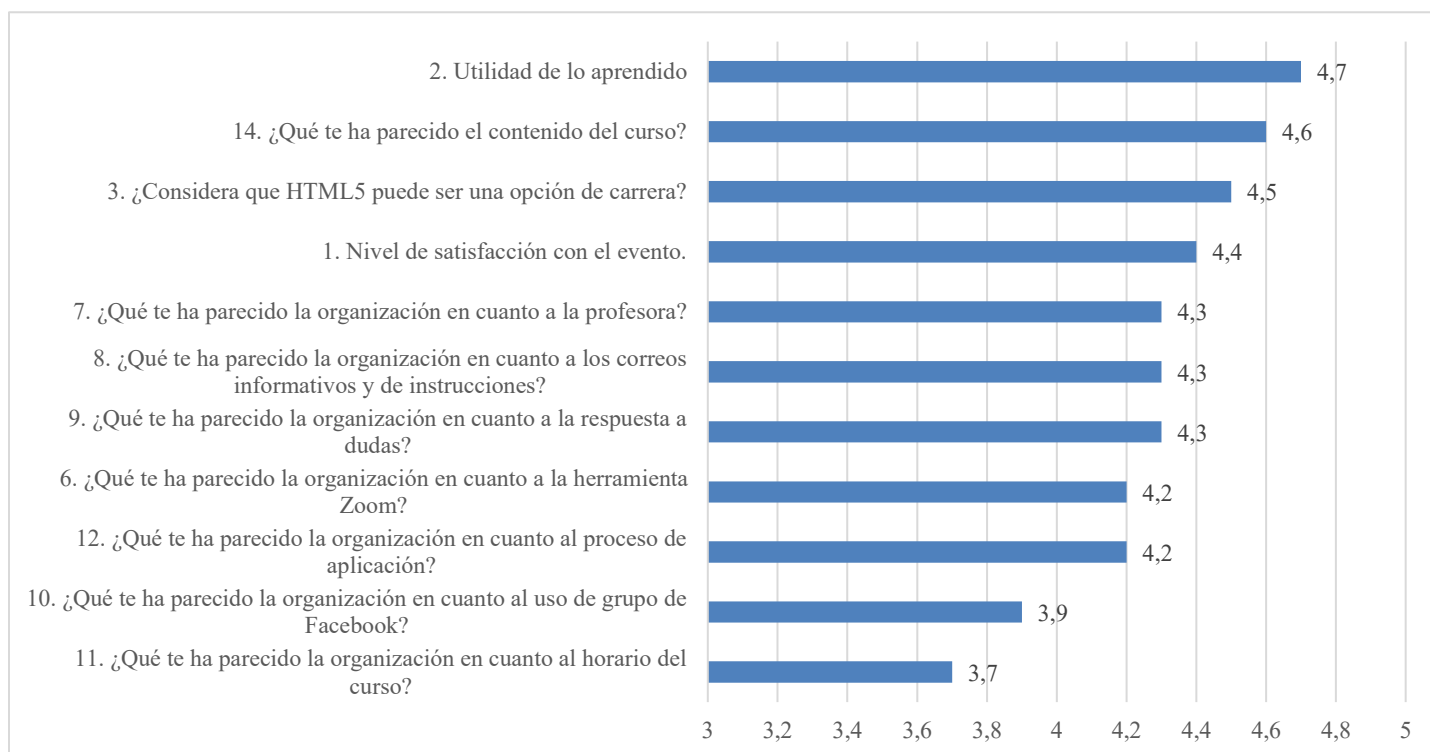
Cuadro 24. Cuestionario de satisfacción por el curso de HTLM5 según tipo de preguntas

#	Pregunta del cuestionario	Tipo
1	Nivel de satisfacción con el evento.	Cerrada (de 1 al 5)
2	Utilidad de lo aprendido	Cerrada (de 1 al 5)
3	¿Considera que HTML5 puede ser una opción de carrera?	Cerrada (de 1 al 5)
4	¿Qué es lo más importante que aprendió en el curso?	Abierta simple
5	¿Como recibió la capacitación?	Abierta de registro cerrado
6	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a la herramienta Zoom?	Cerrada (de 1 al 5)
7	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a la profesora?	Cerrada (de 1 al 5)
8	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a los correos informativos y de instrucciones?	Cerrada (de 1 al 5)
9	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto a la respuesta a dudas?	Cerrada (de 1 al 5)
10	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto al uso de grupo de Facebook?	Cerrada (de 1 al 5)
11	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto al horario del curso?	Cerrada (de 1 al 5)
12	¿Qué te ha parecido la organización en cuanto al proceso de aplicación?	Cerrada (de 1 al 5)
13	Otros comentarios sobre la organización	Abierta simple
14	¿Qué te ha parecido el contenido del curso?	Cerrada (de 1 al 5)
15	¿Crees que lo aprendido te será de utilidad en el futuro?	Abierta simple
16	¿Tienes alguna sugerencia sobre el evento?	Abierta simple

Fuente: Elaboración propia con base en preguntas del cuestionario de satisfacción.

En cuanto al promedio de valoración por pregunta, para las respuestas cerradas, con una escala de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 excelente, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 25. Preguntas cerradas del cuestionario sobre satisfacción



Fuente: Elaboración propia con base en preguntas del cuestionario de satisfacción.

Es posible observar cómo, en promedio, los resultados alcanzan una calificación muy alta de 4.3, en la escala del 1 al 5. Sin embargo, los resultados más destacados a tomar en consideración son los de las preguntas 10 y 11, las cuales tocan los temas del uso del grupo de Facebook y el horario, con 3.7 y 3.9 respectivamente. Estas son las dos áreas con resultados más bajos y se tomarán en consideración para que en la propuesta de mercadeo se maximice el potencial que tiene cada una para lograr aumentar la satisfacción del usuario.

En cuanto a las preguntas cualitativas, las respuestas fueron las siguientes.

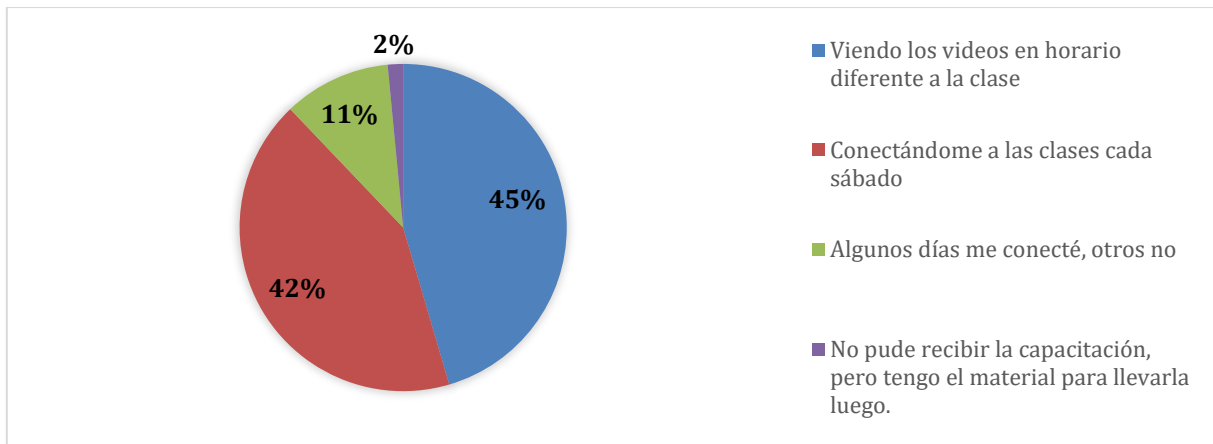
Imagen 13. Pregunta #4. ¿Qué es lo más importante que aprendió en el curso?



Fuente: Elaboración propia con base en preguntas del cuestionario de satisfacción.

Para esta pregunta, 21 personas respondieron NS/NR y 43 sí dieron alguna respuesta. Como se aprecia en la nube de palabras generada a partir del análisis de las respuestas de las personas cuestionadas, la sensación al terminar el curso rondaba en mayor cantidad alrededor del desarrollo de nuevos conocimientos, la actualización de conocimientos previos, el diseño de páginas web y el interés generado a partir del acercamiento al curso.

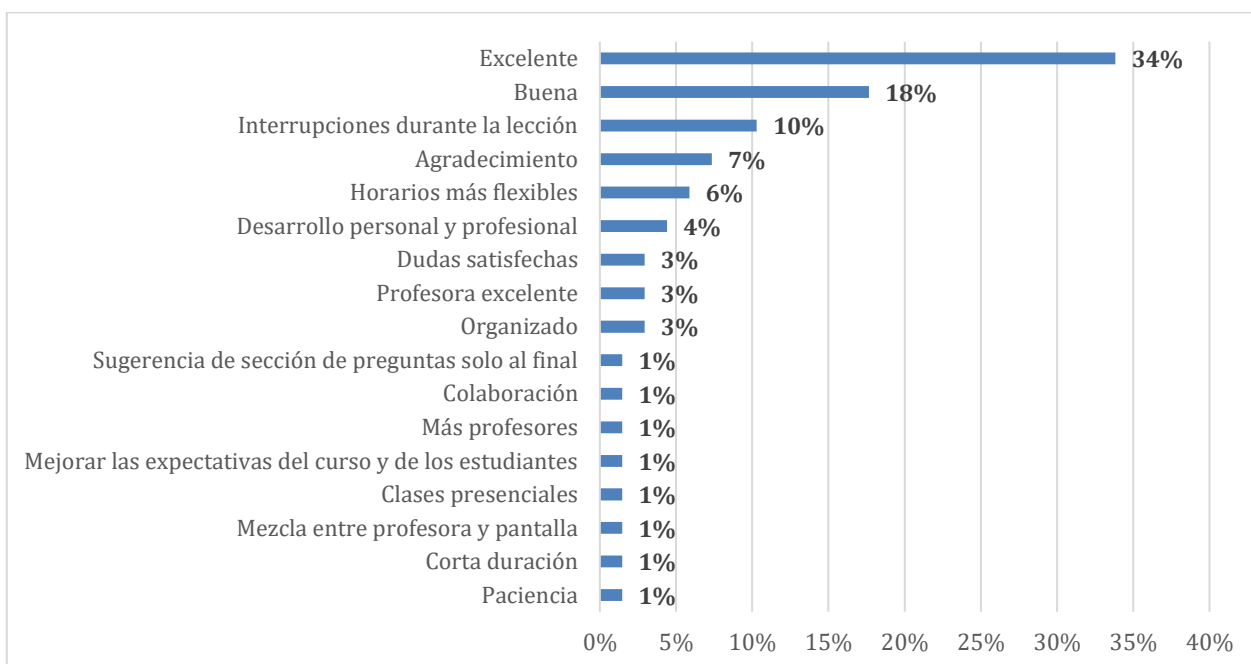
Gráfico 26. Pregunta 5. ¿Como recibió la capacitación?



Fuente: Elaboración propia con base en preguntas del cuestionario de satisfacción.

Esta pregunta es de suma importancia. Según los resultados, un 45% de las personas llevaron la capacitación de manera asincrónica y más bien, aprovecharon las ventajas que ofrece CT para adaptar el horario y repasar las clases fuera del horario establecido. Un 42% por otra parte, logró completar la capacitación asistiendo de forma virtual en los horarios del curso.

Gráfico 27. Pregunta 13. Otros comentarios sobre la organización



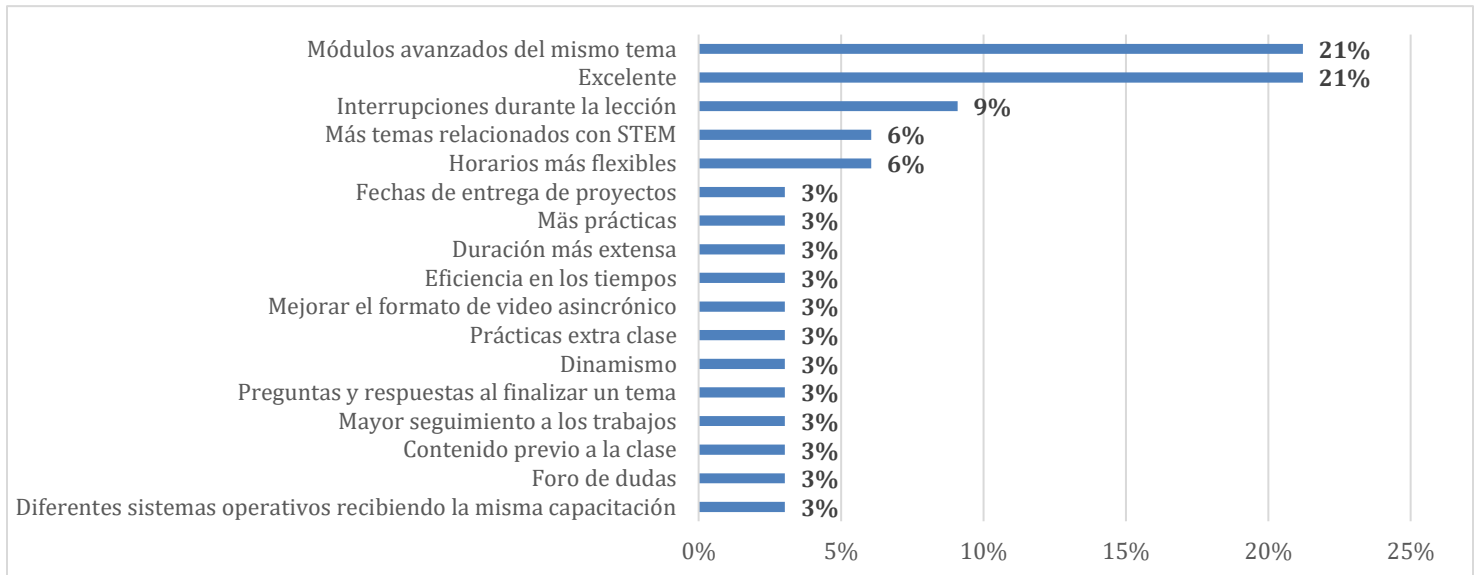
Fuente: Elaboración propia con base en preguntas del cuestionario de satisfacción.

Del total de respuestas, se obtuvieron 3 NS/NR y 63 comentarios. Dentro de los comentarios se puede observar cómo un 75% de las respuestas son meramente reacciones positivas y de agradecimiento. Un 10% de las respuestas giraron alrededor de las interrupciones que se generaron durante la lección a causa de ruidos y preguntas por parte de los otros compañeros en momentos inadecuados. Un 6% se enfocaron en la necesidad de horarios más flexibles. Sin embargo, el ejercicio se enriquece aún más cuando se le da la importancia a uno que otro comentario que genera sugerencias interesantes en la manera de operar. Las sugerencias que surgen de este análisis son las siguientes:

- Una sección de preguntas solamente al final, para evitar interrupciones y atrasos durante la lección
- Hacer la duración de los cursos más larga para mejor aprovechamiento
- Mantener una mezcla interactiva entre el consultor y lo que se muestra en pantalla para mantener el interés
- Aclarar las expectativas de los cursos y de los estudiantes

Con respecto a la pregunta 15; *¿Crees que lo aprendido te será de utilidad en el futuro?* Cabe destacar que el 100% de las personas consideraron que el contenido de la capacitación recibida fue de utilidad para su futuro personal y profesional.

Gráfico 28. Pregunta 16. ¿Tienes alguna sugerencia sobre el evento?



Fuente: Elaboración propia con base en preguntas del cuestionario de satisfacción.

En cuanto a la última consulta sobre sugerencias para CT, las dos principales sugerencias fueron: sobre mantener una continuidad en los cursos y desarrollar módulos cada vez más avanzados para seguir aprendiendo (21%) y evitar las interrupciones generadas por preguntas en momentos no deseados y otras situaciones que generen pérdidas de tiempo (9%). Esto demuestra que los usuarios finales desean continuar y mejorar la experiencia con CT para continuar sus procesos de aprendizaje ya que lo encontraron de valor para sus vidas.

3.6. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Respecto al método cualitativo se recolectarán datos de fuentes primarias mediante el instrumento de entrevistas a consultores antiguos y actuales de CT. Los datos recopilados serán utilizados como parte de la base para crear el plan de mercadeo que se describe en el capítulo cuatro.

3.6.1. OBJETIVOS

3.6.1.1. *Objetivo general*

Elaborar un estudio con base en la opinión actual de los consultores de CT para determinar las características del servicio de cursos virtuales ofrecidos por la empresa durante los 2 años anteriores.

3.6.1.2. *Objetivos específicos*

1. Definir las características académicas y profesionales de los consultores contratados por CT.
2. Describir el conocimiento de los consultores respecto a la empresa CT.
3. Determinar la percepción de los consultores acerca del servicio brindado por CT a sus clientes.

3.6.2. INSTRUMENTO ENTREVISTA

3.6.2.1. *Definición de población*

La población para la entrevista se define como todos los consultores y consultoras que brindaron capacitación, cursos o *bootcamps* con CT en los últimos dos años.

De acuerdo con la información brindada por el señor Trejos, la población para aplicar este instrumento abarca un total de tres consultores, quienes brindaron servicios de capacitación y *bootcamps* durante los años 2018 y 2019.

3.6.2.2. Diseño de la entrevista

Como se expuso en el apartado 3.4.3.3, la investigación que se realizó para este trabajo es de tipo no experimental, ya que, al igual que con la encuesta, las variables de opinión a estudiar en la entrevista fueron únicamente objeto de observación y análisis. Por lo tanto, se relacionaron dichas variables de estudio alrededor de la percepción de los consultores con respecto al servicio brindado por parte de la empresa y la intención de venta de sus servicios a CT.

La entrevista fue de tipo estructurada en donde *“el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)”*¹³⁴.

De acuerdo con la clasificación de los tipos de preguntas en una entrevista¹³⁵, se utilizaron las siguientes:

1. De opinión: preguntas 5, 6, 7, 8, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
2. De expresión de sentimientos: pregunta 12
3. De conocimientos: preguntas 1, 3, 4, 10 y 11.
4. Sensitivas: preguntas 13 y 14
5. De antecedentes: preguntas 2 y 9

En el anexo 4 se presenta cada una de las preguntas que conformaron este instrumento.

¹³⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 2014. Metodología De La Investigación. 6ta ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 7 de junio del 2020 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

¹³⁵ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 2014. Metodología De La Investigación. 6ta ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 7 de junio del 2020 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

3.6.2.3. Técnicas y estrategias de recolección de datos

Para esta herramienta de investigación, los datos se obtuvieron únicamente de los consultores, por lo tanto, se considera una fuente primaria de información.

Como primera opción, se contactó a los consultores a través de una llamada telefónica, a pesar de que la recomendación por lo general es que este tipo de herramienta se desarrolle personalmente para la interpretación de significados y reacciones del entrevistado, esto se debe a la problemática de pandemia que se presenta actualmente en el país, ya que las indicaciones de las autoridades son evitar el contacto físico con las personas y utilizar, en la medida de lo posible, medios electrónicos para la comunicación.

Una vez contactados los consultores, se les solicitó la colaboración para completar la entrevista. Y cuando no se encontraban disponibles, se les solicitó completarla vía correo electrónico.

3.6.2.4. Tabulación y análisis de resultados

Las tres categorías de análisis en las entrevistas a expertos fueron; proceso, posicionamiento y satisfacción. A continuación, se expondrán cada una de las preguntas de acuerdo con dichas categorías.

3.6.2.4.1. Procesos

Dos entrevistados tenían experiencia laboral en el área de educación virtual previo a trabajar para CT; sin embargo, todos poseen una opinión positiva de impartir cursos en esta modalidad, pues afirman tiene un “*alcance ilimitado*” y es una alternativa buena y práctica a la imposibilidad de tomar clases presenciales.

Todos los entrevistados utilizaron la herramienta Zoom para el desarrollo de sus cursos y la valoraron como excelente. Aseguran es muy buena, estable, rápida, práctica y de fácil utilización y posee “*herramientas complementarias*”. Uno de los entrevistados estaría dispuesto a cambiarla por otra, pues indica estar siempre abierto a otras opciones. Otro consultor recibió por parte de CT una capacitación básica sobre ella, pero ninguno previo,

durante o después necesitó aclarar alguna duda o necesidad con CT sobre la herramienta o algún otro aspecto.

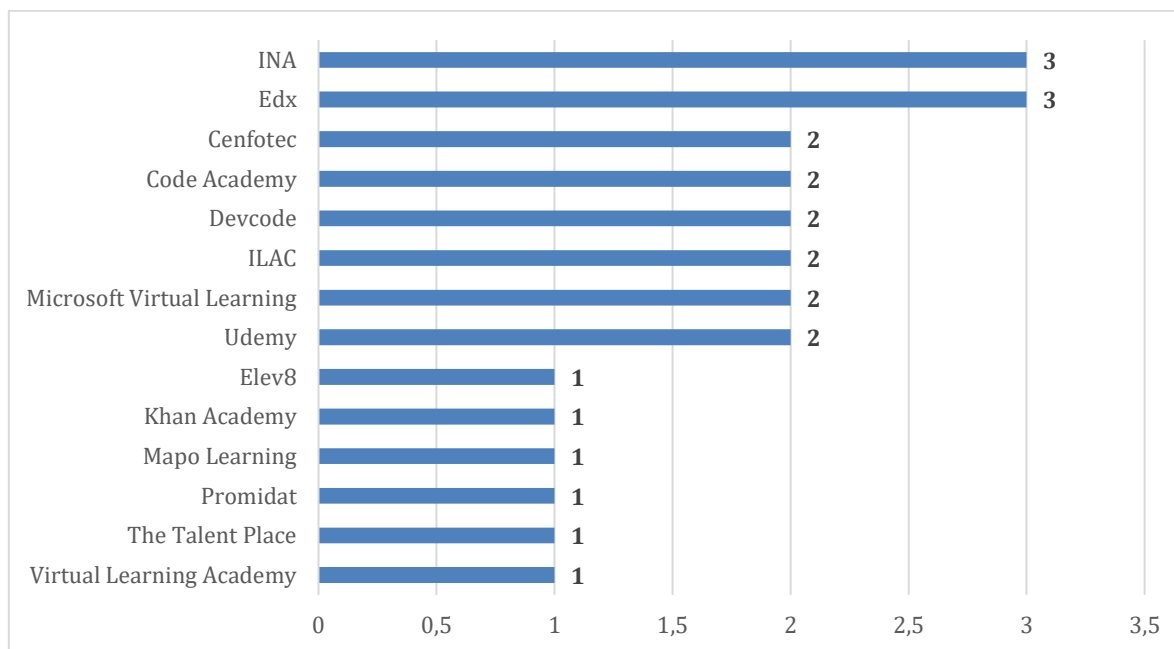
Un consultor se abstuvo de compartir sus respuestas sobre las fortalezas y desventajas de CT. Por otro lado, los restantes dos consultores aseguran que en cuanto a fortalezas observan el uso de la tecnología como una iniciativa muy interesante al proponer otra posibilidad del aprendizaje presencial. Por otro lado, sobre las debilidades se menciona la necesidad de más publicidad.

De los consultores entrevistados, únicamente un consultor asegura conocer la misión, visión y valores de la compañía.

3.6.2.4.2. Posicionamiento

Los participantes del instrumento conocían con anterioridad sobre la empresa, pero es importante destacar que esto ocurrió debido a vínculos de relación anterior con el señor Trejos por otros aspectos.

Gráfico 29. Competidores de CT según cantidad de entrevistados que los reconocen.



Fuente: Elaboración propia con base en preguntas de la entrevista a consultores.

En el gráfico anterior se pueden observar los competidores de CT que reconocen los entrevistados. El INA y Edx son los competidores mayormente reconocidos por parte de todos los consultores. Seguido de CodeAcademy, Devcode, Cenfotec, ILAC, Microsoft Virtual Learning y Udemey, los cuales son reconocidos por 2 consultores. Por último, Elev8, Khan Academy, Mapo Learning, Promidat, The Talent Place y Virtual Learning Academy quienes fueron reconocidos por un consultor.

3.6.2.4.3. Satisfacción

Dos consultores recibieron retroalimentación positiva de sus estudiantes sobre la posibilidad de poder aprender de manera virtual, pero ninguno recibió retroalimentación negativa de la empresa.

De manera uniforme aseguran que el nivel de aprendizaje obtenido por sus estudiantes virtuales fue el mismo que si el curso hubiera sido presencial. Algunas de las razones por las cuales lo aseguran son *“la materia e interacción fue similar”*, *“es más fluido de manera virtual”* y *“es lo mismo o incluso mejor”*.

También, todos los entrevistados consideran que los intereses de sus estudiantes fueron satisfechos porque así los estudiantes se los hicieron saber. Algunos de los comentarios fueron: *“lo dijeron”*, *“comentarios al final del curso”*, *“abarcamos todos los temas”* y *“tratamos de darles las bases necesarias para que ellas pudieran continuar aprendiendo”*.

Dos consultores tuvieron una sugerencia para mejorar la experiencia del curso, *“el curso era básico”* y *“ampliar temarios”*, ambas recomendaciones que pueden interpretarse como oportunidades de expandir contenidos.

Todos recomendarían a otra persona a inscribirse en un curso virtual de CT, también recomendarían a otra persona brindar sus servicios a la empresa y ellos mismos impartirían nuevamente un curso, pues aseguran que *“es bueno”*, *“es necesario”*, *“que se debe aprovechar la tecnología, los profesionales se deben seguir capacitando”*, *“es una manera de aprender desde la casa”*, *“es una empresa seria y con vocación de ayudar”*, *“tienen profesionalismo”*, *“es una bonita experiencia”*, *“se aprende mucho”* como profesor y como estudiante y *“se gana dinero”*.

3.7. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.7.1. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Se considera que la amenaza de nuevos competidores es intermedia-alta debido a las barreras económicas y administrativas en reducción, la diferenciación requerida en el mercado, la ausencia de economías de escala y el fácil acceso a los canales de distribución.

Dada la nueva realidad educativa en la que está incursionando el país, las barreras de entrada han cambiado significativamente. Anteriormente la oferta de clases en línea era menor; sin embargo, ahora las plataformas para dar clases se han extendido a las redes sociales, plataformas de reunión virtual, videos en línea, videollamadas, material grabado y seminarios en línea, creando un nuevo ecosistema de aprendizaje virtual al cual la mayoría de los competidores se han adaptado.

Este escenario, con barreras de entrada económicas y administrativas menos exigentes, podría incentivar a que posibles nuevos competidores, formales, informales, locales o internacionales, ofrezcan sus servicios de capacitaciones en áreas STEM de forma virtual para el territorio nacional.

Las características diferenciadoras que un mercado empresarial requiere son mucho más específicas y determinantes. Por ejemplo, la experiencia en el país comprobada, las certificaciones y las relaciones de empresa a empresa que se hayan podido formar en el tiempo, hacen que la amenaza nuevos competidores, que puedan seriamente ganar posicionamiento en el mercado, sea baja.

Por otra parte, al no haber economías de escala que favorezcan a CT en la modalidad *bootcamp*, ya que los costos de operación no se reducen entre más *bootcamp* se logren vender y llevar a cabo, aumenta la amenaza de nuevos competidores; especialmente teniendo en cuenta que el mercado sigue requiriendo algún nivel de interacción presencial en cuanto a *bootcamps* de índole mixta.

Por último, los canales de distribución, siendo en este caso las plataformas virtuales de videoconferencias, son accesibles tecnológicamente y económicamente, por lo que la amenaza de nuevas empresas se incrementa si se considera esta variable.

Cuadro 25. Factores que amenazan la entrada de nuevos competidores

Factor	Nivel de amenaza ¹³⁶
Barreras de entrada económicas y administrativas	3
Diferenciación del producto requerida por el mercado	1
Ausencia de economías de escala	3
Fácil acceso a los canales de distribución	3
Nivel de amenaza final	2,5

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis situacional y los instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos.

3.7.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El nivel de negociación de los proveedores de CT, definidos principalmente como los consultores que brindan las capacitaciones y la plataforma de videoconferencias Zoom, es intermedio.

La oferta de profesionales que ofrecen sus servicios de consultoría es intermedia, ya que varía según los conocimientos especializados que se requieran para un curso en específico. Por ejemplo, si se requiere brindar una capacitación en Excel de Microsoft Office, la oferta de profesionales en capacidad de brindarlo es mayor a la oferta de profesionales con conocimiento en otra herramienta como el lenguaje de programación Python. De esta manera, mientras más especializada sea la capacitación requerida, menos serán los consultores con la capacidad de llevarla a cabo y, por ende, más aumenta su poder de negociación. Sin embargo, al considerar la ubicación geográfica de los consultores dentro del esquema de la virtualización de las capacitaciones, su poder de negociación se reduce, ya que esto permite que la empresa pueda contar con consultores virtualmente en cualquier lugar del mundo, mientras cumplan con los requisitos necesarios.

¹³⁶ Nomenclatura del nivel de amenaza: 1= bajo, 2=intermedio y 3= alto. Dicha numeración aplica para todos los cuadros de la sección 3.7. Referencia a la sección 1.3.3. Mezcla de Mercadeo, pág. 32.

En el caso particular de los consultores, se debe considerar la posibilidad de que diversifiquen sus servicios y ofrezcan capacitaciones por su cuenta una vez finalizado el contrato con CT; no obstante, se considera que existiría un bajo poder de negociación para ellos, ya que tendrían que empezar a formar su mercado sin la experiencia, capacidad económica, administrativa, contactos empresariales y labor de ventas que otras empresas ya en el mercado poseen.

El poder de negociación de Zoom como proveedor de servicios de distribución de CT, tiene una injerencia intermedia, pues define sus precios basado en planes para sus usuarios y les brinda opciones predeterminadas según las necesidades de cada uno; pero, no hay punto de negociación. Además, dada la situación que se vive por el COVID-19, esta plataforma ha experimentado un aumento de usuarios exponencial y gran relevancia a nivel mundial, el cual se evidencia en el aumento del valor de sus acciones en bolsa, las cuales crecieron en más de un 250% de enero a junio del 2020¹³⁷.

Los proveedores nuevos y existentes de plataformas virtuales para videoconferencias en el mercado podrían significar para CT más opciones, ya sea para que eventualmente se reduzca el costo de Zoom debido a la competencia o para que se llegue a modificar la exclusividad de la plataforma y contemplen nuevas alternativas; aunque, de momento la experiencia con este proveedor ha sido exitosa.

Cuadro 26. Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores

Factor	Nivel de poder de negociación
Consultores como proveedores	2
Consultores como competidores	2
Proveedor de plataforma de videoconferencias	2
Poder de negociación final	2

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis situacional y los instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos.

¹³⁷ La Mónica, P. (16 de junio de 2020). Zoom ahora vale más que casi el 85% de las firmas del S&P 500. CNN. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/16/zoom-ahora-vale-mas-que-casi-el-85-de-las-firmas-del-sp-500/>

3.7.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores se clasifica en un nivel intermedio-bajo, debido a la poca oferta de servicios enfocados en *bootcamps* personalizados, la variedad de productos sustitutos en la industria de capacitaciones virtuales y el conocimiento del mercado que los compradores suelen tener.

La oferta de competidores directos al servicio de *bootcamps* personalizados, locales o internacionales, es escasa. Únicamente CENFOTEC y Elev8 ofrecen un servicio de manera similar a CT, de modo que los compradores tienen menos opciones de dónde escoger, por lo que su poder de negociación se disminuye.

Por otra parte, existe una proliferación de servicios sustitutos de capacitación virtual que amenazan con desbalancear el mercado y a su vez, les conceden a los compradores la oportunidad de barajar muchísimas más opciones durante las primeras etapas de la fase de compra, por lo que su poder de negociación es alto en este rubro.

A pesar de la gran variedad de servicios sustitutos, la diferenciación hacia el servicio de *bootcamps* que ofrece CT se encuentra en la personalización según los requisitos del comprador y aunque en primera instancia esto supone una ventaja a la hora de contratar el servicio, lo cierto es que entre más personalizado se requiera el servicio, menos opciones habrá en el mercado y así el poder de negociación del comprador se ve reducido.

Por último, las empresas compradoras usualmente saben qué es lo que necesitan y están bien informadas de las opciones del mercado, así como de los precios que están dispuestas a pagar, lo cual aumenta su nivel de negociación.

Cuadro 27. Factores que afectan el poder de negociación de los compradores

Factor	Nivel de amenaza
Escasa oferta especializada	1
Variedad de productos sustitutos	3
Personalización del servicio de <i>bootcamps</i>	1
Información del mercado	2
Poder de negociación final	1,75

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis situacional y los instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos.

3.7.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La distinción entre capacitaciones en general y *bootcamps*, la buena calidad de los productos sustitos, la facilidad de acceso y sus precios asequibles hacen que en promedio la amenaza de sustitutos para el servicio del mercado meta de CT sea intermedio-alto.

El mercado meta de CT ha evolucionado desde que se dedicaba únicamente a capacitar a personas individualmente, hasta cuando se empezó a inclinar hacia un enfoque empresarial a través del servicio de *bootcamps*, lo cual supone una diferenciación en contraste con los posibles sustitutos que existen en el mercado, ya sea en la forma de instituciones físicas educativas, como el INA, o en la forma de servicios en línea para capacitación individual, como los MOOCs. Si una persona de manera individual desea aprender sobre algún tema en específico, hay varias opciones en el mercado físico y virtual; sin embargo, en cuanto al servicio empresarial de *bootcamps* personalizados, hay una clara distinción, la cual, tomando todo esto en cuenta, hace que este servicio mantenga una amenaza intermedia de productos sustitutos.

Otro factor importante por considerar es el enfoque de las capacitaciones de CT y la personalización que pueden brindar. Tomando de ejemplo al INA¹³⁸, que desde el año 2019 se encuentra en proceso de flexibilización y modernización, hasta el momento no han sido capaces de actualizar su oferta de servicios, ni de adaptarse, en su totalidad, a las necesidades de la fuerza laboral del presente y del futuro, en donde las habilidades tecnológicas, sobre las cuales CT ya posee programas disponibles, cobran cada vez más importancia. Este grado diferenciado de atención en cuanto a la satisfacción que puede obtenerse gracias a un servicio mucho más personalizado, hace que, aunque la calidad de los sustitutos sea bastante alta en general, no lleguen a satisfacer directamente la necesidad que sí satisfacen los *bootcamps*.

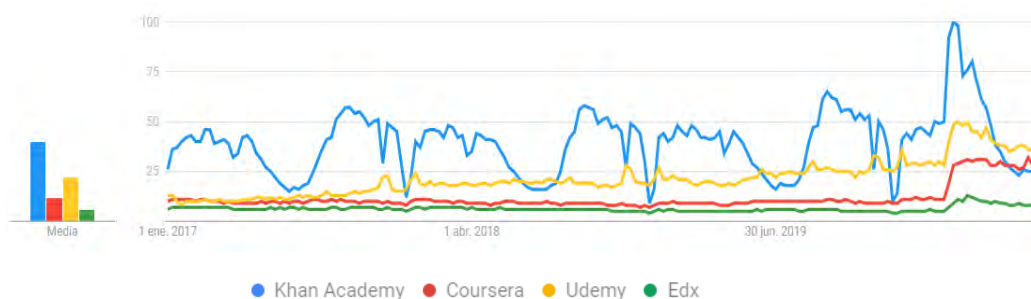
Un punto muy importante es que la facilidad de acceso a los productos sustitutos, especialmente para el público individual, es bastante alta y los precios en general son accesibles. Esto se acentúa con los competidores sustitutos internacionales, dentro de los cuales destacan las cuatro principales empresas internacionales mejor posicionadas en las

¹³⁸ Barquero, K. (24 de abril de 2020). "Flexibilizar al INA será vital para reactivar economía". *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/flexibilizar-al-ina-sera-vital-para-reactivar-economia>

búsquedas en internet, según datos de Google Trends¹³⁹ para los últimos tres años, tanto en Costa Rica como mundialmente: Coursera, Udemy, Edx y Khan Academy.

Estos competidores sustitutos cuentan con la característica de que son considerados exclusivamente como proveedores de MOOCs, como se mencionó en el capítulo 2 del presente documento, por lo que las búsquedas de Google serán consideradas como su más importante punto de distribución y de acceso directo para sus consumidores.

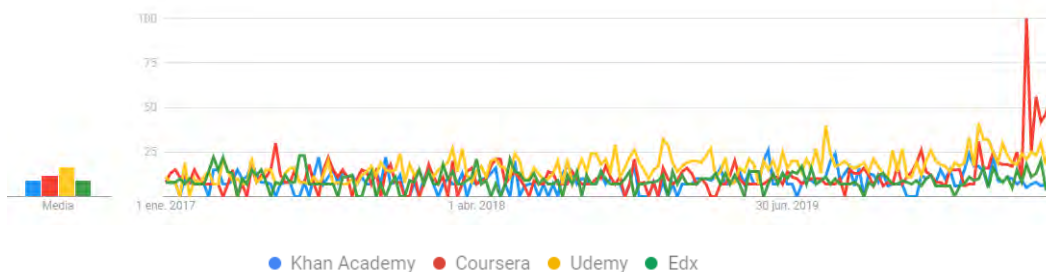
Gráfico 29. Búsquedas por semana a nivel mundial de las palabras Coursera, Udemy, Edx y Khan Academy en Google desde 2017 hasta Julio, 2020.



Fuente: Elaborado a partir de datos de Google Trends.

A nivel mundial, Khan Academy se encuentra en promedio muy por encima de los tres restantes, seguido de Udemy, Coursera y Edx, en este orden. Nótese la tendencia mundial al alza a partir de la semana del 8 al 14 de marzo, coincidiendo con el inicio de las medidas más intensas de cuarentena o aislamiento social en muchos países del mundo.

Gráfico 30. Búsquedas por semana en Costa Rica de las palabras Coursera, Udemy, Edx y Khan Academy en Google desde 2017 hasta Julio, 2020.



Fuente: Elaborado a partir de datos de Google Trends.

¹³⁹ Google Trends. (s.f.) Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://trends.google.com/trends/explore?date=2017-04-05%202020-04-05&q=coursera,Edx,udemy,%2Fm%2F09gjn12>

En cuanto a las búsquedas realizadas a nivel nacional para estas organizaciones, según datos de Google Trends, UdeMy ha sido en promedio la más buscada durante los últimos tres años, seguida de Khan Academy, Coursera y Edx en este orden.

Sin embargo, muy interesante es lo que ocurre a partir del 15 de junio, día en que la Presidencia de la República de Costa Rica presenta el Plan Habilidades Proteger¹⁴⁰, el cual confirma la alianza entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), CINDE, BID y Coursera precisamente. En concreto, este plan viene a traer a Costa Rica la oportunidad de “acceder gratuitamente a cursos y certificaciones” apoyados por Coursera con el objetivo de “mejorar sus habilidades digitales, estratégicas y técnicas para fortalecer su perfil en la búsqueda de empleo”. Este objetivo se encuentra totalmente alineado con la misión y visión de Construyendo Talento. Es así como se puede notar en el gráfico 24, el pico abrupto que alcanza Coursera en el posicionamiento de las búsquedas en Google, donde pasó de un promedio de 15 búsquedas semanales con anterioridad, a 100 búsquedas solamente el día 15 de junio.

Todo lo anterior reposiciona a las empresas de capacitación virtual, que no necesariamente ofrecen *bootcamps*, como ofertas más serias a tomar en cuenta para Construyendo Talento en el ámbito nacional, en especial el caso de Coursera.

Cuadro 28. Factores que afectan el nivel de amenaza de los productos sustitutos

Factor	Nivel de amenaza
Diferenciación entre el producto y sus sustitutos	2
Calidad de los sustitutos	2
Fácil acceso	3
Precios accesibles	3
Nivel de amenaza final	2,5

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis situacional y los instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos.

¹⁴⁰ Presidencia de la República de Costa Rica. (15 de junio de 2020). *50 mil becas de capacitación en línea para desempleados por Covid-19*. San José, Costa Rica: Ministerio de Comunicación. Recuperado de <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/06/50-milbecas-de-capacitacion-en-linea-para-desempleados-por-covid-19/>

3.7.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Los factores que determinan la rivalidad entre los competidores existentes son el nivel o grado de concentración, el crecimiento de la industria y la inexistencia de costos para cambiar de proveedor. La interrelación de los anteriores concluye en una rivalidad intermedia entre los competidores existentes.

El primer factor determina una rivalidad baja, pues no existe una concentración alta entre los competidores directos de CT. Además, los proveedores del servicio que existen actualmente se encuentran en un mercado de clientes en constante crecimiento debido a la innovación y actualización requerida por parte de las empresas en sus empleados de áreas STEM.

La sección 2.3. analiza los múltiples competidores de la industria de la educación virtual nacional e internacional. Aunado a ello, el ritmo de crecimiento de la industria se ha incrementado, lo cual genera una rivalidad alta pues muchas empresas de capacitación han incorporado a su giro de negocio la virtualidad.

El periódico La República menciona varias universidades que han incorporado la virtualidad a sus métodos educativos como la Universidad San Marcos, Universidad Iberoamericana (UNIBE), Universidad Internacional de las Américas (UIA), CENFOTEC, Universidad Hispanoamericana, Universidad Latina, Universidad Americana, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Universidad Politécnica Internacional (UPI), Universidad Florencio del Castillo (UCA); además de las públicas como Universidad Nacional, UCR y TEC¹⁴¹.

Las barreras de movilidad consisten en los costos asociados a cambiar el proveedor de servicios. Los presentes y futuros clientes de CT y de los competidores directos requieren de un servicio que engloba conocimientos específicos de su propia empresa, conocimiento de las habilidades y debilidades de sus empleados y además dominio de las áreas STEM. Por lo tanto, cambiar de proveedor requeriría de ingresar nuevamente una ruta de aprendizaje,

¹⁴¹ Barquero, Karla. (2020). Educación virtual se posiciona ante alerta por coronavirus. Recuperado el 31 de julio, 2020 de: <https://www.larepublica.net/noticia/educacion-virtual-se-posiciona-ante-alerta-por-coronavirus>

tanto para el cliente empresarial como para el nuevo proveedor del servicio, lo anterior denota este factor con un nivel intermedio de rivalidad.

Cuadro 29. Factores que afectan la rivalidad de los competidores existentes

Factor	Nivel de Rivalidad
Alcance de la industria en el mercado	1
Crecimiento de la industria	3
Inexistencia de costos para cambiar de proveedor	2
Nivel de rivalidad final	2

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis situacional y los instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos.

3.7.6. CUADRO RESUMEN DE LAS FUERZAS DE PORTER

En resumen, se ha encontrado un nivel intermedio promedio para las 5 fuerzas de Porter en el que hay ciertos factores específicos que afectan positiva o negativamente a cada una de las fuerzas en estudio. La atención se debería enfocar en la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de sustitutos que son las dos fuerzas que presentan un nivel más alto de amenaza para Construyendo Talento.

Cuadro 30. Resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter para Construyendo Talento.

	Poder de negociación de los proveedores	
	Intermedia (2)	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Rivalidad entre los competidores existentes	Amenaza de productos sustitutos
Intermedio-Alto (2,5)	Intermedia (2)	Intermedio-Alto (2,5)
	Poder de negociación de los compradores	
	Intermedia-baja (1,75)	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- Amenaza de los nuevos entrantes.
 - Barreras de entrada económicas y administrativas bajas.
 - Alta diferenciación del producto requerida por el mercado.
 - Ausencia de economías de escala.
 - Fácil acceso a los canales de distribución.
- Poder de negociación de los proveedores.
 - Poder intermedio de negociación de los consultores como proveedores.
 - Poder intermedio de negociación de los consultores como competidores.
 - Poder intermedio de negociación Zoom como proveedor de plataforma de servicio de videoconferencias.
- Poder de negociación de los compradores.
 - Escasa oferta especializada.
 - Variedad de productos sustitutos.
 - Personalización del servicio de *bootcamps*.
 - Información del mercado.
- Amenaza de productos sustitutos.
 - Diferenciación intermedia entre el producto y sus sustitutos.
 - Calidad intermedia de los sustitutos para el mercado específico de CT.
 - Fácil acceso.
 - Precios accesibles.
- Rivalidad entre los competidores existentes.
 - Bajo nivel de concentración de empresas en el nicho de CT.
 - Rápido crecimiento de la industria
 - Nivel de costos intermedio para cambiar de proveedor.

3.8.1.1. Fortalezas

- **Capital Intelectual.**
 - Primero, el capital intelectual que recae en la figura del dueño y gerente general Raúl Trejos. Su condición de ser primera generación de la carrera de Biotecnología del TEC, así como su experiencia y contactos, tanto en el sector privado como en el público, lo convierten a él mismo en uno de los activos más diferenciadores de la empresa.
 - Segundo, el capital intelectual que se logra obtener del conocimiento técnico y experiencia de los consultores que brindan los cursos.
- **Capacidad productiva disponible.**
 - Según CT, la empresa posee una capacidad productiva disponible de 120 *bootcamps* anuales, que pueden tener una duración entre 10 y 15 horas cada uno, es decir, 10 *bootcamps* al mes. Esto es mucho más de lo que están logrando producir actualmente, ya que está en capacidad de afrontar un incremento en la demanda gracias a una buena estrategia de mercadeo.
- **Modelo de negocios.**
 - El modelo de negocios con el que se concibió CT permite gastos fijos reducidos. Por ejemplo, no se tiene una planilla fija, sino consultores externos, que brindan sus servicios contra demanda. Esto permite dos situaciones favorables:
 - Primero, que CT tenga la libertad estar siempre en la búsqueda de la mejor opción del mercado para ofrecer las mejores capacitaciones con los mejores consultores, sin tener que contratarlos en planilla.
 - Segundo, que gracias al modelo se maneja una estructura de costos muy bajos de operación, lo cual permite tener la liquidez necesaria para ofrecer mejores tratos económicos a la oferta de consultores, a sus posibles clientes empresariales u otros negocios.

3.8.1.2. Debilidades

- **Posicionamiento de marca.**
 - Según los resultados de la encuesta, una de las características más importantes para la elección de una empresa proveedora de capacitaciones a nivel empresarial es la experiencia comprobada en el país. CT aún no ha logrado posicionar su marca como una de experiencia y relevancia a nivel nacional por dos motivos principales. Primero, por haber incursionado hace relativamente poco tiempo como proveedor en este mercado en comparación con sus otros competidores. Segundo, por un escaso esfuerzo en su estrategia de mercadeo.
- **Estrategia no definida.**
 - En la empresa actualmente no hay un rumbo estratégico claro definido, lo cual ocasiona que no se estén tomando acciones específicas enfocadas a captar clientes en el mercado, especialmente el empresarial. Esto genera también un desaprovechamiento de la capacidad productiva actual que, aunque no supone mayores costos económicos, sí supone costos de oportunidad.
- **Competitividad.**
 - La empresa en la actualidad no comunica efectivamente sus ventajas competitivas, por lo que el servicio que brindan se vuelve fácil de copiar y aumenta el riesgo de que los competidores ganen terreno en su nicho de mercado.

3.8.2.1. Oportunidades

- **Necesidad de capacitación.**
 - Como se pudo apreciar en las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas, hay una clara y latente necesidad en las empresas que requieren capacitar a su personal en habilidades blandas y técnicas, además de una evidente inclinación hacia los proveedores externos locales, por lo que ésta es una muy buena oportunidad para CT de posicionarse como proveedor y aprovechar la disposición que existe en las empresas para contratar servicios de capacitación virtuales.
 - Por otro lado, también producto de las respuestas obtenidas de la encuesta, se nota un fuerte interés por las capacitaciones en áreas STEM, Análisis de Datos (38%), Programación (23%) y Computación (20%). Esta necesidad e interés en las empresas debería ser aprovechado por CT.
- **Apertura a la virtualización.**
 - CT posee la apertura y disposición a la virtualidad por parte de las empresas, pues además de sus facilidades, la situación pandémica actual a nivel mundial ha incidido en que la mayoría de las actividades sean bajo esta modalidad, incluyendo las laborales y académicas, por lo que sus servicios satisfacen las necesidades del mercado aprovechando sus costos bajos.

3.8.2.2. Amenazas

- **Plan Habilidades Proteger con Coursera.**
 - El Plan Habilidades Proteger promocionado por la Presidencia de la República el pasado 15 de junio del 2020 como una medida para contrarrestar el aumento del desempleo a nivel nacional debido a la recesión económica ocasionada por la pandemia mundial del COVID-19, genera un reposicionamiento de la marca Coursera como proveedor de servicios de capacitación en línea al asociarse con las organizaciones más importantes del

país para ofrecer de manera especial sus servicios en capacitación en áreas STEM, entre otras. Esto supone un mayor nivel de competencia y una dificultad en aumento a la hora de ganar participación y posicionamiento en el mercado de capacitaciones en línea para Construyendo Talento.

- **Recesión económica 2020.**
 - Por la situación de recesión económica ocasionada por el COVID-19 durante el 2020, donde el nivel de desempleo en Costa Rica¹⁴² ha llegado al 24%, la amenaza para CT es que el mercado empresarial logre mantenerse en funcionamiento, lo cual podría suponer que el porcentaje de empresas que consideren contratar los servicios de CT se reduzcan.
- **Percepción de bajo aprovechamiento durante capacitaciones virtuales.**
 - El 90% de las empresas encuestadas mencionaron como principal desventaja el hecho de que existe la percepción de bajo aprovechamiento por parte de sus colaboradores durante las capacitaciones realizadas de manera virtual. Esta es la amenaza más importante que surge de la encuesta que, de no tomarse en cuenta en el plan de mercadeo, podría ocasionar una pérdida de mercado. Hay que recordar, sin embargo, que se está hablando de una percepción y no de un hecho que haya sido comprobado por las empresas.

3.8.3. BALANCE ESTRATÉGICO

A continuación, se muestra el resumen del análisis FODA para la empresa CT, según los resultados de los tres instrumentos utilizados para recabar información y el análisis situacional externo e interno presentado a lo largo de los diferentes puntos abarcados hasta el momento, en el presente trabajo de investigación.

¹⁴² El Financiero. (6 de agosto de 2020). Desempleo aumenta al 24% entre abril y junio por crisis del coronavirus: 551.000 personas están sin trabajo, 256.000 más que hace un año. (M. A. Arce, Ed.). Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/desempleo-aumenta-al-24-entre-abril-y-junio-por/Y72BK23UG5B5NNHFQ7UIZJLZNQ/story/>

Cuadro 31. Matriz FODA resumen

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Variable	Impacto	Variable	Impacto
F1. Capital intelectual.	2	O1. Necesidades de capacitación.	3
F2. Capacidad productiva disponible.	1	O2. Apertura a la virtualización.	1
F3. Modelo de negocios con planilla reducida y bajos costos operativos.	3		
Total	24%	Total	16%
Factor de Optimización		40%	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Variable	Impacto	Variable	Impacto
D1. Posicionamiento.	3	A1. Plan Habilidades Proteger con Coursera.	3
D2. Estrategia no definida.	2	A2. Recesión económica 2020.	2
D3. Competitividad.	2	A3. Percepción de bajo aprovechamiento virtual.	3
Total	28%	Total	32%
Factor de Riesgo		60%	

Fuente: Elaboración propia con base en análisis situacional interno y externo, estudio de mercado, encuesta de satisfacción de clientes y entrevista a consultores; tomando como referencia para su construcción al autor Ramírez, J. L.¹⁴³.

Según el cuadro 24, en donde se expone la matriz FODA y sus ponderaciones dependiendo del impacto que posibles acciones podrían tener para beneficio de la organización, se ha encontrado que CT se encuentra en un balance estratégico desfavorable por el hecho de que posee un factor de riesgo de 20 puntos porcentuales por encima del factor de optimización.

Balance estratégico = Factor de Optimización – Factor de Riesgo

Balance estratégico = 40% - 60%

Balance estratégico = -20%

¹⁴³ Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.*

El factor de riesgo se ha fijado en 60%, mientras que el factor de optimización en un 44%; esto quiere decir que las áreas más importantes a tomar en cuenta están focalizadas en corregir las debilidades y reducir amenazas, más que en mantener las fortalezas y potenciar las oportunidades. Así, por ejemplo, se puede observar cómo hay muchas más acciones que tomar en cuenta para reducir las amenazas (32%) que plantea la recesión económica del 2020, la amenaza de Coursera con su alianza con la Presidencia de Costa Rica a través del Plan Habilidades Proteger y por las percepciones de las empresas a que las capacitaciones virtuales son menos provechosas que las presenciales por la falta de involucramiento de los colaboradores.

Las acciones correctivas que se proponen en el capítulo 4 están enfocadas precisa y especialmente en reducir las amenazas externas y corregir las debilidades internas de la empresa; sin dejar a un lado las fortalezas de la empresa y oportunidades del mercado.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO

4.1. DECISIONES ESTRATÉGICAS

4.1.1. MATRIZ MAFE

La matriz MAFE integra todas las variables del FODA generando propuestas de mejora. Esta matriz es utilizada para desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, estrategias DO que pretenden eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades, estrategias FA que utilizan las fortalezas para reducir o atacar las amenazas, y estrategias DA que buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas.¹⁴⁴

Cuadro 32. Matriz MAFE

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Capital Intelectual F2. Capacidad productiva disponible F3. Modelo de negocios	D1. Posicionamiento de marca D2. Estrategia no definida D3. Competitividad
OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1. Necesidades de capacitación O2. Apertura a la virtualización	FO1. Aprovechar red de contactos FO2. Aumentar producción FO3. Incorporar un enfoque de especialización	DO1. Desarrollar estrategia definida DO2. Destacar ventajas competitivas
AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1. Plan Habilidades Proteger con Coursera A2. Recesión económica 2020 A3. Percepción de bajo aprovechamiento virtual	FA1. Ser aliado contra el desempleo FA2. Retroalimentar y evaluar	DA1. Construir alianzas estratégicas DA2. Crear estrategia de mercadeo

Fuente: Elaboración propia con base en análisis situacional interno y externo, estudio de mercado, encuesta de satisfacción de clientes y entrevista a consultores.

¹⁴⁴ Fred, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Página 176,177.

4.1.1.1. FO

4.1.1.1.1. Aprovechar red de contactos

El capital intelectual que posee el propietario de CT, aunado a las necesidades de capacitación en el país y la apertura a la virtualización en las empresas, permiten el aprovechamiento de la experiencia del señor Trejos en el sector público y privado. La recopilación de información, la retroalimentación valiosa de sus colegas y contactos sobre el mercado en el que se desenvuelven y el traslape con las áreas en las que CT brinda capacitaciones permitiría la exploración de nuevas oportunidades tanto de clientes como también de consultores, además que el Señor Trejos desempeñaría un rol más proactivo y estratégico utilizando su conocimiento y contactos especializados como apoyo para el crecimiento de la empresa.

4.1.1.1.2. Aumentar producción

La capacidad productiva disponible junto con las necesidades de capacitación en el país y apertura a la virtualización habilitan el aumento productivo de CT a futuro. Las estrategias en la mezcla de mercadeo del presente plan deben ir enfocadas hacia la captación de nuevos clientes y el aumento en ventas a través de una comunicación más efectiva y una exposición de la marca mucho más agresiva en el mercado para aprovechar la capacidad productiva disponible, lo cual se vería reflejado en ventas e ingresos.

4.1.1.1.3. Incorporar un enfoque de especialización

El modelo de negocios de CT, asociado a las necesidades de capacitación en el país y apertura a la virtualización, concede la opción de brindar a sus clientes un servicio basado en la diferenciación y costos bajos, pues CT puede personalizar sus servicios a las necesidades de sus clientes en un segmento especializado en concreto. Michael Porter lo denomina enfoque de concentración o especialización. CT por su modelo de negocio de contratación de consultores bajo la modalidad de servicios profesionales, por su liquidez y por sus bajos costos operativos, tiene la posibilidad de brindar un servicio de enfoque especializado a costos competitivos en el mercado.

4.1.1.2. DO

4.1.1.2.1. Desarrollar estrategia definida

La empresa tornó su giro de negocio a un nuevo mercado meta corporativo y no individual, pero esta estrategia no ha sido organizada ni planificada en datos proyectados, debido a lo reciente que fue este cambio. Por lo tanto, CT ha asumido la existencia de beneficios en el enfoque hacia estos nuevos clientes, pero no ha llevado a cabo la planificación y desarrollo de una estrategia concreta para comprobar cuantitativamente la existencia de ventajas o no de este cambio.

4.1.1.2.2. Destacar ventajas competitivas

CT no ha identificado sus ventajas competitivas, por ende, tampoco ha logrado comunicarlas a su nuevo mercado meta corporativo, ni tampoco a su mercado individual anterior. Por lo tanto, la estrategia de mercadeo debe iniciar desde cero identificando las ventajas competitivas de la empresa y una vez identificadas se deben desarrollar las estrategias de comunicación a emplear para difundirla al mercado meta de una manera eficaz.

4.1.1.3. FA

4.1.1.3.1. Ser aliado contra el desempleo

El desempleo, consecuencia de la recesión económica actual, habilita la posibilidad de que CT sea una solución a la problemática aprovechando su capacidad productiva disponible, pues, al culminar este periodo de inestabilidad económica, por medio de la oferta de sus servicios facilitaría la unión de personas desempleadas con las habilidades deseadas que requiere el mercado empresarial, especializadas en áreas STEM principalmente, siendo un vehículo de enlace entre ambas partes.

4.1.1.3.2. Retroalimentar y evaluar

La existencia de una percepción de un bajo aprovechamiento virtual puede ser solventada por la retroalimentación de los participantes de *bootcamps* y clientes anteriores. La creación de una escala evaluativa cuantificable de satisfacción y aprovechamiento por

parte de las personas que han recibido cursos de capacitación de CT y por parte de las empresas que contrataron el servicio, solventaría la percepción de bajo aprovechamiento del servicio para clientes empresariales potenciales.

Esta retroalimentación y evaluación cumpliría dos funciones: conocer los aspectos positivos y negativos de CT permitiendo una mejora continua en el proceso y ser una carta de presentación ante aquellos líderes de toma de decisiones de capacitación que posean una percepción de bajo aprovechamiento sobre la modalidad de capacitación virtual.

4.1.1.4. DA

4.1.1.4.1. Construir alianzas estratégicas

El enlace gubernamental con la empresa Coursera es una amenaza para CT, pero visibiliza la cantidad de empresas en la industria educativa virtual y abre la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y privadas que CT podría aprovechar, lo cual aumentaría su posicionamiento y competitividad nacional.

4.1.1.4.2. Crear estrategia de mercadeo

La deficiencia de posicionamiento y competitividad de marca de CT sería solucionada con la creación de una estrategia de mercadeo. La empresa no cuenta en la actualidad con una estrategia definida en esta área, que traería beneficios en el crecimiento de un mercado ya en auge. El rediseño de la identidad de marca debe considerar los medios indicados de publicidad, promoción y comunicación desde su sitio web, oficinas corporativas y otros, y que sean un reflejo de la visión y misión estratégicas de la empresa.

4.1.2.1. Visión

Se considera que CT tiene una idea de visión la cual podría expresarse de una mejor manera en la búsqueda de reorientar su dirección estratégica.

Cuadro 33. Comparativa de visión actual y propuesta

Visión actual	Visión propuesta
“Convertirse en la organización de referencia para la promoción del talento humano”.	“Ser la organización de referencia en innovación para la preparación, desarrollo y promoción del talento humano en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), de manera virtual en Costa Rica”.

Fuente: Elaboración propia.

A través de esta nueva visión propuesta, se estaría trazando el camino hacia el liderazgo a largo plazo en el mercado nacional, por medio de la innovación en la preparación del talento humano para ser referencia en la región.

4.1.2.2. Misión

La misión de CT da a entender la idea general; no obstante, se considera que podría aprovecharse la oportunidad para apoyar el cambio de dirección estratégica a través de una definición mucho más específica que abarque de una manera más detallada el quehacer de la empresa y su realidad actual.

Cuadro 34. Comparativa de misión actual y propuesta

Misión actual	Misión propuesta
“Promover estrategias educativas para el desarrollo profesional de las personas basados en las necesidades del mercado laboral”.	Proveer servicios innovadores para la preparación, desarrollo y promoción del talento humano profesional en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática), sirviendo de enlace entre las necesidades empresariales y las oportunidades de empleabilidad y crecimiento profesional a través de un servicio personalizado, innovador, asequible y de excelencia”.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.3. Valores

Milton Rokeach, pionero en la investigación de los valores en el contexto empresarial y social, ofrece una de las mejores definiciones académicas que se puedan obtener. El autor describe un valor como una “*creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia*”¹⁴⁵. De manera complementaria, Salvador García, Profesor de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Barcelona (UB), promulga que los valores son “*elecciones estratégicas entre una forma de actuar y su contrario para conseguir nuestros fines*”¹⁴⁶. La compenetración de ideas entre ambos autores denota el aspecto psicológico (Rokeach) y el aspecto hacia la acción estratégica (García), siendo este último el que normalmente se pasa por alto administrativamente.

Con esta conceptualización en mente, se presenta la propuesta de reestructuración de los valores empresariales para CT en este redireccionamiento estratégico de mercadeo.

Cuadro 35. Comparativa de valores actuales y propuestos

Valores actuales	Valores propuestos
Compartir nuestra experiencia por medio de la enseñanza para poder generar una sociedad más justa y equitativa.	Adaptabilidad
Compartir conocimiento para promover oportunidades que les permitan a las personas lograr sus sueños y anhelos en la vida	Cercanía
	Compromiso

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.3.1. Adaptabilidad

La empresa y sus colaboradores deben estar capacitados para adaptarse a las condiciones del entorno, de sus clientes y socios comerciales para siempre proveer la mejor calidad de servicio personalizado. Esto implica mantenerse innovando constantemente; es decir a la vanguardia con las técnicas de capacitación, los temas a capacitar, las actualizaciones pedagógicas, las tecnologías y medios de comunicación, la realidad nacional

¹⁴⁵ Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: FreePress.

¹⁴⁶ García, S. (2005). *La Dirección por Valores (DpV) en la empresa familiar (EF): la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

e internacional, las necesidades laborales y de empleabilidad y cualquier otra situación que pueda surgir en el tiempo que tenga una afectación en las operaciones.

4.1.2.3.2. Cercanía

La empresa y sus colaboradores deben estar dispuestos a operar con excelencia, siempre que beneficie simultáneamente tanto a la empresa para alcanzar alguno de sus objetivos como a sus clientes, aliados estratégicos, capacitadores, colaboradores, proveedores, y los ciudadanos del país en el que opere. Esto implica una comunicación constante, cercana, asertiva y efectiva con las partes involucradas, en la que se monitoreen, controlen y atiendan las necesidades e inquietudes de quienes se relacionan con la empresa, se busquen siempre las relaciones ganar-ganar, se creen herramientas que aporten tangibilidad y acompañamiento en los procesos y se impulse a los demás a crecer.

4.1.2.3.3. Compromiso

La empresa y los colaboradores deben ser responsables con sus obligaciones en relación con los servicios que se ofrecen y brindar la máxima calidad esperada y posible. Esto implica siempre compartir de manera transparente el conocimiento, estrategias y habilidades para el impulso del talento humano, tanto a lo interno de la empresa, como al talento humano que recibe los servicios. Implica también el cumplimiento responsable de cualquier acuerdo, plazo, servicio o promesa establecida como garantía de la calidad y compromiso de la marca.

4.1.2.3.4. Operativización de los valores organizacionales

No basta únicamente con la pronunciación por escrito de los valores para que estos se lleven a cabo y formen parte de la cultura organizacional. Por lo tanto, se han desarrollado las acciones estratégicas más relevantes para cada valor organizacional relacionadas con la mezcla de mercadeo, que más adelante se detallará, las cuales aseguran un cumplimiento constante de estos valores en las acciones diarias de la compañía.

4.1.2.3.4.1. Adaptabilidad

- Elaborar un **listado de precios flexibles** dependiendo de la cantidad de personalización requerida por el cliente en cuanto a temas, herramientas, materiales, tipo de capacitador, enfoque, tiempo y especialización que requiera la capacitación. Éste deberá ser sencillo de entender para no complicar el proceso de compra.
- Fomentar la **investigación y desarrollo** para la generación de nuevos temas de capacitación constantemente.
- Hacer de la **personalización del servicio** con precios competitivos parte fundamental de la estrategia de promoción y publicidad en todos los canales de comunicación.
- Crear un **proceso de inducción** para los consultores, que de ahora en adelante en la estrategia llamaremos capacitadores, en donde se abarquen las políticas generales de la empresa, los valores, las herramientas a utilizar, el tipo de cliente con el que van a tratar, las expectativas y objetivos de la capacitación, habilidades pedagógicas y cualquier otra situación que logre poner al capacitador en una posición de ventaja para dar el mejor servicio posible en nombre de CT.

4.1.2.3.4.2. Cercanía

- Desarrollar **herramientas para el monitoreo, control y atención de la satisfacción** del cliente durante y posterior a la entrega del servicio.
- Formular **contratos para las alianzas estratégicas** que garanticen legalmente el beneficio de ambas partes involucradas, donde se establezcan claramente las obligaciones y derechos de las partes durante un periodo de tiempo determinado, con el fin de fomentar la expansión de dichas alianzas.
- **Rediseñar las plataformas de comunicación digitales** de la empresa, como la página web y sus redes sociales, con un enfoque más humano y cercano sin perder el aire profesional y especializado.
- Establecer los **lineamientos más importantes con respecto al comportamiento de los colaboradores y capacitadores** dentro del proceso de capacitación personalizado a través de *bootcamps*, que garanticen la excelencia en el servicio al cliente y la consecución de los objetivos organizacionales.

- Proponer **herramientas que aporten tangibilidad y acompañamiento** a los clientes durante antes, durante y posterior a los procesos de servicio, de publicidad y de promoción de la compañía.

4.1.2.3.4.3. Compromiso

- Garantizar la **accesibilidad clara y de manera fácil dentro de la herramienta para videoconferencias**. Esto implica el diseño de una guía simple para los clientes y capacitadores para el mejor aprovechamiento de las herramientas a utilizar durante la capacitación.
- Proyectar **credibilidad a través de las campañas de publicidad y promoción**, alrededor de las alianzas estratégicas y de los resultados del servicio. Para esto las alianzas que se formen deberán de recibir los servicios, ya sea a muy bajo costo o costo nulo y comprobar los resultados del servicio para asegurarse de que las campañas de publicidad estén fundamentadas alrededor de los resultados de los clientes empresariales estratégicos.
- Desarrollar un **perfil claro de capacitador con las habilidades técnicas y sociales necesarias** para cumplir confiablemente con las exigencias de cada capacitación, tanto las empresas que contratan el servicio, como para los capacitadores mismos.

Cuadro 36. Resumen de acciones estratégicas en la mezcla de mercadeo para operativizar los valores empresariales

Mezcla de mercadeo	Adaptabilidad	Cercanía	Compromiso
Producto de Servicio	Investigación y desarrollo para generar nuevos productos constantemente		
Plaza			Garantizar la accesibilidad clara y de manera fácil dentro de la herramienta para videoconferencias
Precio	Listado de precios flexibles dependiendo de la cantidad de personalización requerida		
Publicidad y Promoción	Personalización del servicio como parte fundamental de la estrategia de comunicación	Rediseño de página web y redes sociales con un enfoque profesional, cercano y humano Contratos ganar-ganar para fomentar alianzas estratégicas	Proyectar credibilidad a través las campañas de publicidad y promoción alrededor de las alianzas estratégicas y de los resultados del servicio
Procesos		Lineamientos más importantes con respecto al comportamiento de los colaboradores y capacitadores durante el proceso de servicio	
Palpabilidad		Herramientas que aporten tangibilidad y acompañamiento a los clientes	
Personal	Creación de un proceso de inducción a los capacitadores		Perfil claro de capacitador con las habilidades técnicas y sociales necesarias
Productividad		Herramienta para el monitoreo, control y atención de la satisfacción del cliente durante y posterior a la entrega del servicio	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que las estrategias están interconectadas entre sí y algunos casos van a verse reflejadas en más de una de las Ps de la mezcla de mercadeo una vez desarrollada.

4.1.3. ATRIBUTOS DIFERENCIADORES Y VENTAJA COMPETITIVA

Es importante preguntarse qué valoran los clientes de CT que los pueda llegar a diferenciar de la competencia como para apoyarse en estos factores y crear una ventaja competitiva percibida, única, determinante, preferencial y sostenida en el tiempo.

4.1.3.1. Atributos diferenciadores

La presente propuesta de plan de mercadeo está desarrollada a partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa y se basa en los tres siguientes atributos diferenciadores que consideramos pueden beneficiar a CT:

1. Servicios empresariales a un costo competitivo.
2. La experiencia y reputación percibida de la marca Construyendo Talento a partir de alianzas estratégicas.
3. El servicio de capacitación estandarizado, tangible y especializado en áreas STEM a través de *bootcamps* virtuales personalizados a clientes empresariales.

4.1.3.1.1. Servicios empresariales a un costo competitivo

Las empresas costarricenses actualmente se encuentran en una situación económica crítica por la recesión financiera de los últimos años y el estancamiento comercial que ha generado la pandemia del COVID-19. El modelo de negocios que posee CT le permite operar actualmente con holgura en su capacidad productiva y con una eficiencia en costos que le consienten manejar precios competitivos en el mercado de las capacitaciones virtuales, por lo que enfocar su estrategia de comunicación como una opción para combatir estas necesidades, con un enfoque de personalización a bajo costo y especializado en el segmento empresarial, es un atributo que lo diferenciaría de la competencia que se está enfocando en ser muy especializada y con un alto costo.

4.1.3.1.2. Experiencia y reputación percibida de la marca Construyendo Talento a partir de alianzas estratégicas

Una de las más grandes revelaciones del estudio de mercado, es que el 80% de las empresas consideran a los contactos corporativos y las referencias como su primera opción para informarse sobre las ofertas de capacitación en el sector empresarial. Generar entonces alianzas, convenios y acuerdos estratégicos que busquen reposicionar a CT como una empresa valorada, de experiencia y recomendada dentro del sector, la diferenciaría de la mayoría de su competencia.

4.1.3.1.3. Servicio de capacitación estandarizado, tangible y especializado en áreas STEM a través de *bootcamps* virtuales personalizados a clientes empresariales

La propuesta es que se genere un servicio con procesos estandarizados y atributos más tangibles alrededor de las capacitaciones en las áreas STEM a través de *bootcamps* virtuales personalizados, el cual genere más confiabilidad en la atención al cliente y los resultados esperados y que pueda ser objeto de publicidad y promoción como una característica diferenciadora. Posteriormente el método o proceso puede llegar a ser protegido como propiedad intelectual, lo cual reforzaría la posición de la empresa.

4.1.3.2. Ventaja competitiva

Para que los atributos diferenciadores explicados anteriormente lleguen a consolidarse en una ventaja competitiva se requiere que éstos se traduzcan en resultados positivos para CT, en este caso, en un incremento de ventas de capacitaciones a través de *bootcamps* virtuales. Se considera que el conjunto de los tres atributos diferenciadores contaría con las herramientas necesarias para contribuir al aumento de ventas de CT y de esta manera convertirse en una verdadera ventaja competitiva, según la definición de Díaz de Santos¹⁴⁷.

- **Preferencia:** el mercado preferiría contar con un servicio de buena reputación y a bajo costo que promueva un método estandarizado de capacitación especializado en el segmento empresarial.
- **Percepción:** el hecho de que el método de capacitación especializado en el segmento empresarial para áreas STEM se estandarice y se refuerce con elementos tangibles, hace del servicio una experiencia más real y comprobable que los clientes pueden percibir y verificar. Además, si se trabaja en conjunto con alianzas estratégicas a través de publicidad y promoción, se potencia y amplifica su percepción.
- **Única:** la combinación de los tres atributos hace única la oferta de la empresa: personalización para clientes empresariales, reputación y bajo costo.

¹⁴⁷ Díaz de Santos. (1997). La Ventaja Competitiva: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- **Determinante:** apoyado en un excelente servicio que se comunique de forma clara y eficiente y una segmentación empresarial adecuada, los clientes no encontrarían una propuesta de servicio similar en el mercado, factor determinante para la compra.
- **Sostenible:** el fortalecimiento de la tangibilidad y reputación de la marca hará mucho más sostenible la percepción de los beneficios del servicio de capacitaciones empresariales en áreas STEM con procesos estandarizados alrededor de los *bootcamps* virtuales personalizados a un costo competitivo para los clientes.

4.1.4. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Según la dirección estratégica que se propone en este documento, los tres factores críticos para el éxito en la ejecución de este plan de mercadeo son los siguientes:

1. El desarrollo del método estandarizado de capacitaciones en áreas STEM para el sector empresarial a través de *bootcamps* virtuales personalizables.
2. La definición de los clientes estratégicos potenciales y las alianzas estratégicas potenciales a los cuales se deberán de dirigir los esfuerzos de publicidad y promoción para potenciar la percepción de la marca.
3. Mejorar las herramientas de comunicación de la empresa con todos los actores alrededor del negocio: redes sociales y página web, audiovisuales para publicidad y promoción, documentos informativos, portafolio de servicios, políticas empresariales, procesos estandarizados, calendarizaciones, etc.

4.2. OBJETIVOS DE MERCADEO

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Incrementar las ventas de Construyendo Talento en el sector empresarial de capacitaciones en al menos un *bootcamp* mensual durante el primer año de la propuesta y alcanzar un crecimiento del 10% adicional en el segundo año.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la tangibilidad y el conocimiento de la marca CT a través de una estrategia de mercadeo que los posicione dentro del sector empresarial costarricense como una empresa confiable, innovadora y de excelencia en el segmento de capacitaciones virtuales en áreas STEM dentro de los próximos dos años.
- Rediseñar los canales de comunicación de la empresa para acompañar los esfuerzos de la estrategia de mercadeo en mostrar una imagen confiable, innovadora y de excelencia y facilitar la interacción con el mercado meta.
- Optimizar los procesos internos para aumentar la productividad y la calidad de servicio en las capacitaciones empresariales bajo la modalidad *bootcamp* en áreas STEM con un servicio personalizado, innovador, asequible y de excelencia.

4.3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

4.3.1. MERCADO META

La presente propuesta de plan de mercadeo se concentra principalmente en el mercado empresarial que se encontró como el segmento en que CT puede posicionarse de una mejor manera según la investigación del entorno interno, externo y el interés de su propietario, el señor Trejos. Por lo tanto, el mercado meta de esta estrategia de mercadeo se define como:

“Los hombres y mujeres mayores de edad que desempeñan puestos administrativos, de supervisión o de manejo de Recursos Humanos en empresas privadas de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, los cuales son motivados a la búsqueda de soluciones innovadoras, eficientes y a un precio asequible para mejorar las aptitudes laborales de sus colaboradores actuales o potenciales en áreas STEM y con esto incrementar la productividad en sus equipos de trabajo”.

Estas personas por lo general tienen estudios universitarios en administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos o psicología o en cualquier otra área relacionada con las áreas STEM, complementada con una especialidad en las ciencias administrativas.

4.3.2. MEZCLA DE MERCADEO

A continuación, se muestra el resumen de las estrategias y tácticas propuestas para este plan de mercadeo. A lo largo de esta sección, se detallará cada una a profundidad.

Cuadro 37. Resumen de estrategias y tácticas de la mezcla de mercadeo

Mezcla de Mercadeo	Estrategias	Tácticas
Producto	E1. Estandarizar las características del servicio	T1. Definir portafolio de servicios T2. Reforzar los servicios complementarios de consulta
	E2. Introducir nuevas líneas de servicio	T1. Promover la investigación y desarrollo en líneas de producto T2. Agregar productos complementarios
Plaza	E1. Optimizar la entrega del servicio	T1. Diseñar una guía de usuario dirigida a capacitadores y clientes sobre la plataforma de distribución T2. Valorar otras posibles plataformas de distribución
Precio	E1. Fijar los precios basados en una estrategia de enfoque en relación con la competencia internacional	T1. Definir precios base para el servicio BTE T2. Definir precios base para el servicio BRT
Publicidad y Promoción	E1. Implementar cambios en los medios de publicidad digital	T1. Rediseñar el isotipo T2. Rediseñar la página web T3. Optimizar el uso de los medios digitales T4. Rediseño de material digital
	E2. Establecer relaciones empresariales	T1. Crear alianzas estratégicas con asociaciones solidaristas T2. Crear alianzas estratégicas con colegios profesionales T3. Crear alianzas estratégicas con empresas privadas T4. Participar en eventos
Procesos	E1. Estandarizar el proceso de prestación del servicio E2. Mejorar la percepción de la responsabilidad social empresarial	T1. Documentar el flujo del proceso de prestación del servicio T1. Iniciar el proceso de obtención del galardón Bandera Azul Ecológica
Palpabilidad	E1. Agregar elementos entorno al servicio que aumenten la tangibilidad de la empresa	T1. Comunicar tangibilidad a través de los servicios complementarios de información T2. Estandarizar las herramientas de trabajo del capacitador
Personal	E1. Fortalecer el departamento de personal	T1. Rediseñar el nombre del puesto de colaboradores T2. Crear un perfil de puesto T3. Estandarizar el reclutamiento, selección y contratación T4. Crear un código de vestimenta
	E2. Retener a sus GT	T1. Comunicar efectivamente los beneficios laborales T2. Otorgar a los GT un valor añadido T3. Ofrecer políticas especiales
Productividad	E1. Mejorar la satisfacción al cliente	T1. Definir los atributos a cuantificar en la satisfacción al cliente T2. Utilizar herramientas de medición de la satisfacción al cliente T3. Analizar e implementar resultados de encuestas de servicio al cliente
	E2. Cuantificar esfuerzos de acciones de mejora en el desempeño	T1. Crear bases de datos T2. Realizar una investigación detallada a los competidores T3. Medir el desempeño en redes
	E3. Cerrar brechas de servicios	T1. Mantener comunicación continua en los procesos T2. Asignar encargados de cumplimiento de tácticas

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.1. Producto de servicio

4.3.2.1.1. Estrategia 1: Estandarizar las características del servicio

4.3.2.1.1.1. Táctica 1: Definir portafolio de servicios

Inicialmente se debe definir de manera clara el portafolio de servicios de la empresa y las líneas de producto para el servicio de *bootcamps* y después comunicarlo de manera estratégica en sus diversos canales de comunicación.

4.3.2.1.1.1.1. Bootcamps Talento Empresarial

Los *Bootcamps* Talento Empresarial (BTE) serán el producto principal de la estrategia de este plan de mercadeo. Es el servicio de capacitaciones personalizadas en línea, sincrónicas o asincrónicas, en áreas STEM, dirigido a las empresas que tengan la necesidad de desarrollar las habilidades y conocimientos de sus colaboradores a través de un método estandarizado, innovador y confiable.

Se propone la estandarización a nueve horas como mínimo por semana en la duración de los BTE y la posibilidad de ampliarlo a “n” número de semanas según los requisitos del cliente. Las nueve horas estarían repartidas en tres sesiones semanales de tres horas y tienen la función de apoyar la estrategia de precios y el plan de ventas de la estrategia.

A partir de esta clasificación y para apoyar la propuesta de precios y estimaciones financieras, se manejarán cinco líneas de producto para el servicio BTE, dependiendo de la cantidad de semanas del servicio, ya que cada una contará con un precio diferente.

- BTE 1S: Servicio BTE con duración de una semana
- BTE 2S: Servicio BTE con duración de dos semanas
- BTE 3S: Servicio BTE con duración de tres semanas
- BTE 4S: Servicio BTE con duración de cuatro semanas
- BTE 5S: Servicio BTE con duración de cinco semanas

4.3.2.1.1.1.2. *Bootcamps Reclutando Talento*

Los *Bootcamps Reclutando Talento* (BRT) consisten en capacitaciones personalizadas, en línea, sincrónicas o asincrónicas, brindados bajo la demanda del cliente empresarial que desea ampliar su personal con nuevo talento que ya posea las habilidades y capacidades desarrolladas en temas STEM. Por lo tanto, la gran diferencia con los BTE es que son brindados a individuos que aún no forman parte del personal de la empresa. Los participantes de los BRT, al finalizar la capacitación y de acuerdo con su desempeño, tienen la opción de poder formar parte del personal del cliente empresarial.

Es importante destacar que CT siempre en su rol como impulsor de talento, en este servicio en particular tiene un rol extra como reclutador pues, basado en el perfil de talento que su cliente empresarial desea, es quien realiza la búsqueda de los participantes en el *bootcamp* bajo los lineamientos y aprobación del perfil del empleado que desea su cliente. Además, esta es una de las ideas iniciales de la empresa con respecto a cómo incluir un servicio que beneficie la percepción de la responsabilidad social tanto de sus clientes como de sí mismos.

Se propone la estandarización a quince horas como mínimo por semana en la duración de los BRT y la posibilidad de ampliarlo hasta tres semanas según los requisitos del cliente. Las quince horas se definieron debido a que son procesos de capacitación para reclutamiento y es más probable que quienes participen en esta modalidad tengan más disposición de tiempo. Estarían repartidas en cinco sesiones semanales de tres horas y tienen la función además de apoyar la estrategia de precios y plan de ventas de la estrategia.

A partir de esta clasificación y para apoyar la propuesta de precios y estimaciones financieras, se manejarán tres líneas de producto para el servicio BRT, dependiendo de la cantidad de semanas del servicio, ya que cada una contará con un precio diferente.

- BRT 1S: Servicio BRT con duración de una semana
- BRT 2S: Servicio BRT con duración de dos semanas
- BRT 3S: Servicio BRT con duración de tres semanas

4.3.2.1.1.1.3. Cursos Libres

Construyendo Talento también ofrece una variedad de cursos libres en áreas STEM más dirigidos hacia personas y no empresas, los cuales pueden llegar a abarcar una gran variedad de temáticas. Es importante mencionarlos dentro de la definición del portafolio de servicios; sin embargo, el presente trabajo de investigación está enfocado y delimitado a las capacitaciones en su modalidad *bootcamp*.

Imagen 14. Propuesta de Portafolio de Servicios para Construyendo Talento

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

BOOTCAMPS TALENTO EMPRESARIAL (BTE)

La mejor opción para desarrollar las habilidades y conocimientos profesionales de su equipo de trabajo en áreas STEM a través de capacitaciones personalizadas, con un método estandarizado, innovador y confiable.

BOOTCAMPS RECLUTANDO TALENTO (BRT)

La mejor solución para encontrar el talento que necesita su empresa, con las habilidades y conocimientos específicos que busca y un entrenamiento intensivo que asegura el mejor desempeño una vez que forme parte de su equipo.

CURSOS LIBRES

Además de nuestros servicios empresariales le ofrecemos una serie de cursos relacionados con las áreas STEM dirigidos a personas que están deseosas de mejorar sus oportunidades laborales a través del conocimiento y la educación profesional.

PROGRAMACIÓN

ANÁLISIS DE BASES DE DATOS

COMPUTACIÓN

EMPRESARIALES

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.1.1.1.4. Temas de capacitación

Las áreas en las que los *bootcamps* y cursos libres se enfocarán inicialmente son la programación, el análisis de datos y la computación. Cada una de éstas contiene una serie de subtemas, herramientas y técnicas que se dejan a la pericia y experiencia de la empresa.

4.3.2.1.1.2. Táctica 2: Reforzar los servicios complementarios de consulta

4.3.2.1.1.2.1. CT Consultas

Poner a disposición de los clientes potenciales un horario durante el día dedicado para atender consultas y cotizaciones empresariales previamente agendadas por medio de correos, redes sociales o llamadas, realizadas a través de reuniones virtuales y presenciales.

4.3.2.1.1.2.2. CT Meetings

Serán reuniones agendadas con los clientes que están actualmente recibiendo servicios y desean tener un acercamiento con la cabeza estratégica de la empresa por algún motivo específico. De igual manera pueden ser realizadas de manera virtual o presencial.

4.3.2.1.1.2.3. CT Follow Ups

Un servicio post venta en el que, además de enviar una encuesta por correo tanto a clientes como a consumidores finales del servicio durante los cinco días posteriores a la terminación del *bootcamp*, también se mantengan conversaciones de una manera más personal con quienes contrataron el servicio durante los primeros siete días después de concluido el servicio y escuchar cualquier tipo de comentario sobre los resultados obtenidos. No solamente funcionaría para fortalecer las relaciones empresariales; sino, también para poder hacer un control de productividad, de satisfacción del cliente y para intentar cerrar futuras nuevas ventas con el mismo cliente.

4.3.2.1.2. Estrategia 2: Introducir nuevas líneas de servicio

4.3.2.1.2.1. Táctica 1: Promover la investigación y desarrollo en líneas de producto

Como parte de los esfuerzos en I&D, se plantea la estrategia de desarrollar al menos una línea de producto nueva dentro del servicio de los *bootcamps* empresariales cada tres meses. Ya sea desarrollar las guías generales del programa de capacitación para un tema nuevo en específico relacionado con alguna de las áreas STEM ya establecidas o la proposición de una nueva área STEM de capacitaciones.

Por ejemplo, añadir al área de Análisis de Datos una temática de capacitación nueva alrededor de una herramienta que recién haya surgido en el mercado. O, por otra parte, la proposición de un área nueva de capacitación como lo podría ser el área de la Tecnología y un curso sobre el diseño, producción e implementación de tecnologías para el desarrollo inclusivo y sustentable. Para esto se requiere que, la empresa esté en constante actualización de la realidad del mercado y las novedades alrededor de las áreas STEM a través de charlas, seminarios, publicaciones en línea, revistas, blogs y cualquier otra herramienta posible.

4.3.2.1.2.2. Táctica 2: Agregar productos complementarios

Una forma de fidelizar los clientes actuales es agregar una línea de productos complementarios, que con un costo adicional puedan adquirir desde la página web de CT. Pueden ser manuales, librerías de código, videos tutoriales, libros digitales y mentorías para gerentes, así como acceso a eventos internacionales. La gama de productos por cliente será personalizada y para adquirirlos requerirá de un usuario y clave de acceso.

Por ejemplo, si un cliente de la industria farmacéutica compró un *bootcamp* para sus empleados con los temas SQL, R y SCRUM, para implementar un equipo de Ciencia de Datos en el área específica de vacunas, podría adquirir alguno de los siguientes productos complementarios en el carrito de compras de la página web: un manual SQL en el sector de vacunas farmacéuticas, una librería de código en visualizaciones farmacéuticas en vacunas, un tutorial para hacer visualizaciones de *Knime*, un libro electrónico relacionado con estos temas, entradas para eventos virtuales, mentorías, etc.

4.3.2.2. Plaza

4.3.2.2.1. Estrategia 1: Optimizar la entrega del servicio

Según los datos arrojados por la encuesta y detallados en la sección 3.5.3.5.2., los encuestados muestran una preferencia hacia la modalidad de capacitación virtual. Sin embargo, para mejorar la entrega del servicio se requiere incluir mejoras sistemáticas que tomen en cuenta a los capacitadores que brindan los *bootcamps*, así como también a los clientes que los reciben.

4.3.2.2.1.1. Táctica 1: Diseñar una guía de usuario dirigida a capacitadores y clientes sobre la plataforma de distribución

A modo de capacitación introductoria para capacitadores y clientes sobre Zoom, la plataforma que se ha utilizado frecuentemente en los servicios de CT, se propone una guía sencilla, concreta e ilustrativa, donde se destaquen las principales funciones que ofrece, se expliquen las configuraciones más utilizadas y se cubran preguntas comunes que se puedan generar a medida que se utiliza la herramienta.

Especialmente se busca abarcar preguntas y temas que sean específicos para el uso que CT le da a la plataforma, por ejemplo, cómo llamar la atención del capacitador que está impartiendo la lección por medio del uso de la opción “Reacciones”, cómo separar a la audiencia en “*Breakout Rooms*” (salas de descanso), que consisten en pequeños grupos aislados dentro de la misma conferencia virtual, para que desarrollen actividades grupales en subgrupos como parte de la capacitación, entre otras.

El formato propuesto sería una página tipo panfleto diseñada utilizando una herramienta como Publisher de Microsoft o un software como Canva, especializado en soluciones de diseño, ambos disponibles gratuitamente.

Imagen 15. Propuesta de guía introductoria para estudiantes de bootcamp con fines ilustrativos.

SU ALIADO EN DESARROLLO PROFESIONAL

Construyendo Talento ¡Bienvenido!

UN PASO MÁS CERCA DEL CONOCIMIENTO

Gracias por registrarse en un bootcamp de Construyendo Talento. Junto a nosotros experimentará una forma diferente de aprender y esta guía está hecha para prepararlo para una experiencia enriquecedora.

ENSEÑANZA VIRTUAL

El bootcamp que le brindaremos se llevará a cabo de manera 100% virtual a través de la plataforma de videoconferencia Zoom. Podrá conectar en tiempo real con el gestor de talento en el tema, así como también con las demás personas en su empresa que estarán llevando la capacitación de una manera fácil y efectiva.

¿QUÉ DEBO SABER DE ZOOM?

Para unirse a las videoconferencias del bootcamp recibirá de parte de nuestro equipo una invitación que podrá guardar en su calendario. Cuando sea el momento, dirijase a ésta y haga click en el link. Una vez en la plataforma sólo debe asegurarse de tener el video y el audio activados. También podrá comunicarse de forma escrita utilizando el chat para mantenerse conectado.

PROFUNDICE SUS CONOCIMIENTOS STEM

El contenido de nuestros bootcamps está especialmente diseñado para ayudarle a desarrollar conocimiento en los temas más demandados en el mercado laboral hoy en día. El bootcamp será una excelente herramienta de crecimiento profesional para usted, ¡que lo disfrute!

in f i y e

Más información en www.construyendotalento.com

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de la estrategia se sugiere también establecer una reunión entre el señor Trejos y cada capacitador que impartirá un *bootcamp*, con la finalidad de discutir temas relevantes como la inducción a la plataforma que se utilizará y cualquier otro tema de interés.

Dependiendo del grado de toque personal o tecnológico que quiera utilizar el señor Trejos, otra opción podría ser que dichas reuniones se automaticen y sean videos pregrabados con el contenido específico para cada *bootcamp*, incluyendo consultas generales y específicas y que el capacitador revise este contenido cuando mejor le convenga.

De igual modo, el panfleto informativo deberá compartirse con todas las personas que recibirán la capacitación al menos dos días previos al inicio. Al ser un panfleto en formato digital, se podrán incluir también links a sitios web donde se pueda encontrar más información sobre Zoom o la plataforma de videoconferencias que se vaya a utilizar, así como también enlaces sobre otros temas de interés.

4.3.2.2.1.2. Táctica 2: Valorar otras posibles plataformas de distribución

Ligado a la estrategia generada de la matriz MAFE en la sección 4.1.1.3.2. sobre retroalimentación y evaluación como un vehículo para la mejora continua en la entrega del proceso, se sugiere valorar otras opciones, aparte de Zoom, para ofrecer las capacitaciones en modalidad virtual. Dicha valuación cumpliría con dos intenciones primordialmente, la primera es el buscar más opciones que se adapten a los clientes, sus sistemas y procesos internos, y la segunda intención, seguir innovando y buscando maneras de mejorar la calidad del servicio ofrecido por medio de las mejores opciones disponibles en el mercado.

Se sugiere la elaboración de una tabla comparativa basada en la experiencia del usuario para utilizar la plataforma y asista a CT en su toma de decisiones. La idea es que CT considere las variables de evaluación que son más relevantes para ellos y para sus clientes, donde a cada una se le asigne un peso distinto basado en su relevancia para el giro de negocio.

Tomando en cuenta lo rápido que se desarrolla el sector tecnológico, especialmente dada la situación de la pandemia mundial por la cual han surgido múltiples opciones de plataformas y aplicaciones para videoconferencias digitales, se sugiere que la revisión de esta matriz se haga luego de cada capacitación terminada, o bien, al menos cada seis meses.

A continuación, se presenta una propuesta de tabla comparativa de distintas plataformas de videoconferencias que existen a setiembre del 2020, para que sirva como guía para CT, será la empresa quien defina las variables que son más importantes para ellos y que basados en eso se les asigne la calificación. La escala utilizada va de uno a cinco, en donde el uno es la calificación más baja y el cinco la más alta. Dado que, en la guía ilustrativa únicamente consideramos cinco variables, la puntuación máxima que podría obtener una de estas plataformas es 25.

La variable de máximo de participantes se refiere al número de personas que se pueden acceder al mismo tiempo en una sola sesión. El servicio engloba temas como facilidad de uso y presentación visual. El costo está ligado al precio que se debe incurrir para usar la versión pagada de la plataforma. La seguridad se refiere por ejemplo al uso y recopilación de datos, la vulnerabilidad ante ataques cibernéticos, la facilidad para grabar una reunión sin consentimiento. Por último, la variable herramientas se refiere a funciones que se puedan usar en la plataforma como la disponibilidad de chats, grabaciones, pantallas compartidas, anotaciones, reacciones y entre otras.

Cuadro 38. Propuesta para evaluación de plataformas de video conferencias con fines ilustrativos

Proveedor	Características	Costo de versión pagada	Puntuación provisional por categoría					Total
			Máx. de participantes	Servicio	Costo	Seguridad	Herramientas	
Zoom	Permite 1.000 participantes en la versión pagada, 100 en la versión gratuita. Fácil de usar, versátil, con muchas funcionalidades en la versión gratuita. En cuanto a lo que puede mejorar se encuentra el tema de seguridad y protección de los datos.	\$14.99 / mes	5	5	3	2	5	20
Microsoft Teams	Permite 250 participantes tanto en versión pagada como gratuita. Ofrece muchas funcionalidades en la versión gratuita y herramientas de productividad, de alcance extendido por ser de la familia Microsoft. Algunos sugieren que no es tan intuitivo para usar.	Desde \$5 / mes / usuario	4	2	5	2	4	17
Skype	Máximo de 50 personas. Pioneros y por eso con alto nivel de reconocimiento extendido, buenas funciones telefónicas. No cuenta con funciones que ayuden a la productividad.	Aprox. \$8 / mes	2	2	4	1	2	11
Cisco Webex Meetings	Permite 1.000 participantes en la versión pagada, 100 en la versión gratuita. Centrado en productividad adecuado para grandes empresas, muchas funciones gratuitas, técnicas de encriptación. Se han sugerido mejoras al servicio al cliente.	\$18 / mes	5	3	2	2	4	16
GoToMeeting	Permite 250 participantes en la versión pagada y 4 en la versión gratuita. Ideal para videoconferencias pequeñas desde diferentes dispositivos y plataformas (web y app). Posee pocas opciones disponibles en la versión gratuita.	\$12 / mes	2	3	2	2	5	14

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.3. Precio

4.3.2.3.1. Estrategia 1: Fijar los precios basados en una estrategia de enfoque en relación con la competencia internacional

La investigación a nivel nacional dificulta la comparación de precios entre distintos competidores, ya que existen muchas variables alrededor del servicio de capacitaciones y *bootcamps*. Además, los precios de los otros actores de la competencia requieren por lo general de cotizaciones específicas para el tipo de servicio deseado, por lo que se optó por una estrategia basada en estándares internacionales en la industria de *bootcamps*.

Cabe destacar que esta propuesta sería una guía inicial, a partir de la cual CT pueda basar sus negociaciones de precios con sus clientes empresariales. Se tiene el conocimiento de que existe un componente de personalización en los servicios de CT que podría afectar directamente el precio negociado cuanto mayor sea el nivel de adaptación que se le deba hacer al *bootcamp* para un cliente en específico.

4.3.2.3.1.1. Táctica 1: Definir precios base para el servicio BTE

Según se indicó en la sección 1.1.2.1., el costo promedio en Estados Unidos y Canadá de un *bootcamp* en línea en programación de 15,4 semanas y 40 horas por semana es de \$11.000. Partiendo de esta base, el costo por hora promedio es de \$17,86.

Cuadro 39. Estimación del precio promedio por hora de un bootcamp en línea en Programación en Estados Unidos y Canadá

Rubro	Estimaciones
Precio promedio por <i>bootcamp</i>	\$11.000
Duración promedio en cantidad de semanas	15,40
Precio estimado por semana	\$714,29
Horas promedio por semana	40
Precio estimado del <i>bootcamp</i> individual en línea en EE.UU. por hora	\$17,86

Fuente: Elaboración propia.

Aquí es donde entran en juego las decisiones estratégicas para definir un método sobre el cual apoyar la fijación de precios. La propuesta es de personalización de servicio, buena reputación y a costos bajos, por lo que los precios deberían de ser menores al promedio

internacional como mínimo. Para la línea de servicios BTE, se propone trabajar con un precio 50% por debajo del promedio, por hora estimado, lo que para efectos prácticos y de simpleza en la comunicación serían \$9 por hora por persona por *bootcamp*.

Se plantea además la propuesta de tener un descuento incremental a partir de 7% en el precio dependiendo de la cantidad de semanas de duración del *bootcamp*, ya que sería un incentivo para los clientes empresariales el contratar los servicios por más duración.

Tomando en consideración todas las variables anteriores, se ha llegado a un esquema estandarizado de precios para la línea de servicios BTE, los cuales finalmente se precisaron tomando en cuenta la técnica de fijación de precios psicológicos en algunos casos.

Cuadro 40. Propuesta de fijación de precios para los Bootcamp Talento Empresarial (BTE) con descuento incremental

Duración del <i>Bootcamp</i> (BTE)	BTE 1S	BTE 2S	BTE 3S	BTE 4S	BTE 5S
N° de semanas	1	2	3	4	5
Horas x semana	9	9	9	9	9
Horas totales x <i>bootcamp</i>	9	18	27	36	45
Descuento incremental (%)	0%	7.0%	10%	14.0%	18%
Precio x hora x persona	\$9.00	\$8.37	\$8.10	\$7.74	\$7.38
Precio total por <i>bootcamp</i> x persona	\$81.0	\$150.7	\$218.7	\$278.6	\$332.1
Precio final por <i>bootcamp</i> x persona	\$80.0	\$150.0	\$215.0	\$275.0	\$229.0
Precio sin descuento	\$81.00	\$162.00	\$243.00	\$324.00	\$405.00
Monto del descuento	\$1.00	\$12.00	\$28.00	\$49.00	\$176.00

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.3.1.2. Táctica 2: Definir precios base para el servicio BRT

Por otra parte, la línea de servicios BRT conllevan un esfuerzo más allá de la capacitación, ya que involucran una adaptación hacia el reclutamiento y selección de personal, por lo que se estima un 10% más en el precio de los BTE, resultando así en un precio de \$10 por hora por persona. Sin embargo, como se planteó anteriormente, conllevarían más horas capacitación por lo que se vuelve un servicio importante económicamente.

Cuadro 41. Propuesta de fijación de precios para los Bootcamp Reclutando Talento (BRT) con descuento incremental

Duración del Bootcamp (BRT)	BRT 1S	BRT 2S	BRT 3S
N° de semanas	1	2	3
Horas x semana	15	15	15
Horas totales x bootcamp	15	30	45
Descuento incremental (%)	0%	7.0%	10%
Precio x hora x persona	\$10.00	\$9.30	\$9.00
Precio total por bootcamp x persona	\$150.0	\$279.0	\$405.0
Precio final por bootcamp x persona	\$150.0	\$279.0	\$400.0
Precio sin descuento	\$150.00	\$300.00	\$450.00
Monto del descuento	\$0.00	\$21.00	\$50.00

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.4. Publicidad y Promoción

Por medio de estrategias y tácticas, se ofrecerá a CT una comunicación integral para promoción, con el objetivo de informar a los clientes empresariales y convencerlos de que los servicios podrán satisfacer sus deseos y necesidades.

Existen medios de comunicación dentro y fuera de línea (online y offline respectivamente), las propuestas se enfocarán en el primero, los asociados al uso de internet, debido a que por intereses de CT y financiamiento consideran más viables.

Dentro de la mezcla promocional para lograr una comunicación integral, se abarcarán publicidad, mercadeo directo, mercadeo de internet o interactivo, las ventas personales y publicidad no pagada o relaciones públicas.

4.3.2.4.1. Estrategia 1: Implementar cambios en los medios de publicidad digital

4.3.2.4.1.1. Táctica 1: Rediseñar el isologo

Como se mencionó en el capítulo II, el logo actual de CT (Imagen 2 en sección 2.1.1) es un diagrama de un circuito que se basó en una alegoría a la tecnología, sin embargo, no muestra realmente la adaptabilidad, la cercanía y el compromiso que se desea transmitir. El logo es parte esencial de la carta de presentación de CT, ya que es el primer contacto con los futuros clientes, por esa razón se recomienda un cambio, lo cual resultaría más atractivo para los clientes potenciales brindando una imagen más confiable y accesible.

El cambio de la nueva propuesta de logo y sitio web fue realizado con la asesoría del señor Ronny Chaves¹⁴⁸. A continuación, se explica el racional creativo de las propuestas de diseño.

4.3.2.4.1.1.1. Colores

El color principal es el azul, pues va congruente al concepto de la industria de CT, la educación. Los colores cian y gris son utilizados para acentuar y contrastar. El cian es un color vibrante y moderno, haciendo alusión a la tecnología y la innovación, ideal para realzar elementos de importancia. El gris es por excelencia el color de lo elegante, la seriedad y el compromiso. La utilización de gradientes va dirigida a dar la sensación de dinamismo, volumen y futuro.

4.3.2.4.1.1.2. Insights (percepciones)

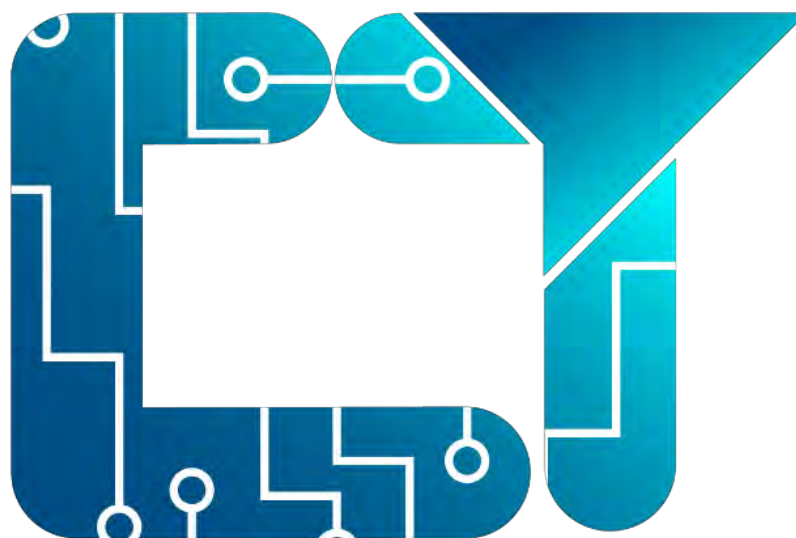
El enfoque está dirigido hacia los componentes electrónicos, los cuales evocan la tecnología, que es la herramienta principal de los servicios ofrecidos. Se opta por usar una versión más estilizada para representar de una manera moderna y profesional, el objetivo general de la comunicación a clientes empresariales.

¹⁴⁸ Chaves, Ronny. (2020). Consulta de publicidad y diseño gráfico.

4.3.2.4.1.1.3. Diseño

El enfoque del diseño se dirige hacia la comunicación digital, las letras C y T forman la figura de un “*callout*” (cuadro de llamada), el cual es uno de los elementos más característicos para el concepto de comunicación. La flecha adjunta separada ligeramente de las letras C y T enfocada hacia el lado derecho y arriba, evoca la idea de proyección y crecimiento, además de un cursor que conecta a lo digital. La figura geométrica con aristas dentro de las letras representa solidez y elegancia.

Imagen 16. Propuesta a color del nuevo imago tipo



Construyendo
Talento

Fuente: Propuesta por el diseñador y publicista Ronny Chaves.

Se proponen también las versiones en negro y en blanco del rediseño del logo para cuando se utilicen en conjunto con diseños publicitarios en los que alguno de estos dos colores favorezca su visibilidad.

Imagen 17. Propuesta en blanco y negro del nuevo imago tipo



Fuente: Propuesta por el diseñador y publicista Ronny Chaves.

4.3.2.4.1.2. Táctica 2: Rediseñar la página web

La página actual de CT fue creada de manera muy sencilla; es decir, sin elementos interesantes que llamen la atención de los visitantes. Lo que es aún más importante de destacar es que, al ser una empresa que ofrece cursos y capacitaciones en diferentes áreas de STEM, incluyendo la programación, lo que se esperaría es que la página represente lo que la empresa vende, sin embargo, no es así. Es por ello que el cambio y el relanzamiento de una página que ofrezca una imagen más comprometida en su giro profesional y confiabilidad es vital.

4.3.2.4.1.2.1. Lineamientos para el rediseño de la página web

El sitio web nuevo debe contar con un diseño de tendencia, limpio y amigable para todo nivel de usuario, manteniendo una estructura óptima a nivel de navegación para distintos dispositivos tecnológicos, brindando así la facilidad en la ubicación de la información y captando el interés de los usuarios. Es importante integrar algún sistema que permita medir y monitorear las visitas y el comportamiento de usuarios dentro de la página, por ejemplo, *Google Analytics*.

Se propone la utilización de una primera pantalla de bienvenida en donde se visualicen dos secciones, una de servicios empresariales y otra de servicios para clientes

individuales. Como la propuesta del plan está dirigida a los servicios empresariales, específicamente con *bootcamps* la propuesta de la página será para este servicio.

Imagen 18. Propuesta pantalla de bienvenida en página web



Fuente: Propuesta por el diseñador y publicista Ronny Chaves.

Una vez seleccionada la sección de servicios empresariales, se define un orden estratégico de los botones de navegación de las distintas sesiones en la página, iniciando con la sección llamada **Bootcamps**, donde se encontrarán los diversos servicios que ofrece CT como los BTE, BRT y capacitaciones.

El segundo botón invitaría a los usuarios a ver los próximos **Eventos**. Aquí colgaría la información sobre las fechas de los siguientes *bootcamps*, con un formulario que les permita a los usuarios completar y recibir más información de cada uno de ellos.

El tercer botón sería **Quiénes Somos**, sección en la que se desarrollará una pequeña reseña histórica de la empresa, los servicios que ofrecen de forma general incluyendo un

botón que los dirija a la sección de **Bootcamps**. También se sugiere desarrollar una pequeña parte en donde se muestre quién está detrás de CT en el equipo administrativo y gerencial.

El siguiente apartado sería **Historias de Éxito**, una sección en donde se expondrá a clientes empresariales anteriores ofreciendo sus testimonios de experiencias con CT y los servicios recibidos.

Cuando un cliente brinda respuestas muy positivas en la encuesta de satisfacción, es importante considerar la posibilidad de solicitarle un testimonio o frases de agradecimiento por el servicio. Puede ser por medio de video o escrito, y esto utilizarlo como parte de la promoción.

El quinto botón será **Comunidad de Talento** (ver sección 4.3.2.4.1.3.7.), en donde los clientes actuales y los que adquieran a futuro los servicios, puedan acceder utilizando un usuario y una contraseña que les permita visualizar y repasar el contenido que ya pagaron y recibieron previamente, además de otros contenidos exclusivos.

Se recomienda también incorporar un botón que dirija a los usuarios al **Blog Corporativo**. En éste se debería de realizar al menos una publicación semanal, donde se traten contenidos de interés de los lectores y seguidores alrededor de las áreas STEM.

El botón llamado **Contáctenos** dirigirá al usuario a completar un formulario para recibir la información que responda a las necesidades.

Luego, se visualiza el **Carrito de Compras**, en el cual los clientes empresariales adquieren cursos u otros productos complementarios a los temas vistos en el *bootcamp*.

Por último, el **Inicio de Sesión (log in)**, permite el acceso a clientes empresariales a registrarse y realizar sus compras, así como a capacitadores el acceso especial a su correo institucional y documentos necesarios.

A continuación, se presenta una propuesta de cambio de la página web que integra lo anteriormente mencionado y permitirá darle mayor visibilidad a la marca creando una imagen de CT más confiable y profesional.

Imagen 19. Propuesta de pantalla principal en página web



Fuente: Propuesta por el diseñador y publicista Ronny Chaves.

4.3.2.4.1.3. Táctica 3: Optimizar el uso de los medios digitales

Hoy en día las redes sociales se han convertido en un medio muy importante de comunicación para las empresas, donde se encuentran muchos clientes potenciales de CT, si se diseña una estrategia eficiente de comunicación podrían considerarse como herramientas de bajo costo. Es por ello que se sugiere que CT sea más asertivo en el uso de éstas, para obtener el máximo provecho de su utilización.

4.3.2.4.1.3.1. LinkedIn

Es una red social enfocada al público profesional, por lo cual es quizá la red más importante que CT debería utilizar. Es una red en la cual profesionales y empresas intercambian conocimientos, comentarios, e inclusive experiencias profesionales.

Por esa razón, se propone que sus publicaciones se tornen hacia el nuevo mercado meta empresarial, buscando así que los representantes empresariales en ella puedan considerar a CT como su proveedor de capacitación para los colaboradores. También, eventualmente se pueden dirigir a otros grupos de interés, como personas que desean mejorar su desempeño y habilidades laborales y encontrar un puesto de trabajo.

A continuación, se muestra un ejemplo de visualización de las publicaciones en esta red social a partir del rediseño de imagen.

Imagen 20. Propuesta de contenido visual para LinkedIn

Construyendo Talento
ahora •

Somos su aliado para desarrollar las habilidades y conocimientos profesionales en su equipo de trabajo. Brindamos capacitaciones personalizadas con base en la necesidad de su empresa en áreas STEM, con un método estandarizado, innovador y confiable.

Contáctenos.

**BOOTCAMP
TALENTO EMPRESARIAL**

Fuente: Propuesta por la relacionista pública María José Calvo¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Calvo, María José. (2020). Consulta a relacionista pública.

4.3.2.4.1.3.2. Facebook

Se debe utilizar esta red social como una herramienta más, enfocándose al mercado meta más empresarial definido en esta estrategia, pero sin dejar de lado las publicaciones hacia los individuos, quienes podrán también recibir publicidad y por ende CT lograr un posicionamiento más exhaustivo de la marca.

Imagen 21. Propuesta de contenido visual para Facebook



Fuente: Propuesta por la relacionista pública María José Calvo.

Se propone además como parte de las acciones por tener en cuenta para Facebook:

- Publicar historias constantemente para posicionar la marca. Pueden ser imágenes de nuevos cursos o un video corto de algún tema relacionado a STEM.
- Utilizar la herramienta que ofrece esta red para realizar transmisiones en vivo. Un buen micrófono, un dispositivo que permita que la señal de audio se transmita nítidamente y una buena iluminación, harán de las transmisiones una muy buena estrategia para atraer clientes potenciales. Los videos pueden ser pequeñas introducciones de los servicios que ofrece CT.
- Utilizar la herramienta de video en la parte de la portada de la página, que le permita a la empresa externar una imagen consecuente con los cursos que brinda.
- Utilizar las *llamadas a la acción* que ofrece esta red, por ejemplo, actualmente el botón “Contáctanos” dirige hacia la página web de la empresa. Podría utilizarse para redirigir a los interesados a donde puedan enviar un correo para más información.
- Habilitar la función “llamar” que dirija a los usuarios a una llamada telefónica con la persona encargada en CT de brindar información.
- El orden de los botones se debería cambiar estratégicamente, como es una empresa que ofrece *bootcamps*, uno de los botones principales debería ser el de “Eventos”.
- Utilizar las estrategias de publicidad que Facebook ofrece a sus usuarios a través de Facebook *Ads* para tener un alcance mucho mayor y mejor segmentado en sus redes.
- Realizar una rifa de un premio de un *bootcamp* con una cantidad de tiempo y estudiantes estipulada y comunicada previamente. La mecánica sería que la empresa interesada en participar publique cuáles temas le interesarían. Si bien el hecho de quien gane la rifa no garantiza la venta, es una forma de que prueben el servicio, conocer sus intereses en áreas STEM y generar prospectos de potenciales clientes entre los participantes.
- Ofrecer talleres virtuales gratuitos por medio de transmisiones en vivo promocionadas previamente para demostrar a las empresas cómo determinar las necesidades de *bootcamps* en áreas STEM. Después de la actividad, continuaría una gestión de ventas, a partir de los prospectos que se generaron.

4.3.2.4.1.3.3. Instagram

Esta red social es una de las que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, por eso, se torna sumamente necesario considerarla entre las estrategias. Actualmente CT no posee una página en Instagram, así que la primera acción es crear su cuenta.

Los contenidos en esta red son audiovisuales, por lo que una de las estrategias es publicar la información de los *bootcamps* por medio de fotografías y videos bien diseñados, que llamen la atención de los usuarios y clientes potenciales, recordando que una de las metas es llegar a los representantes de las empresas.

Imagen 22. Propuesta de contenido visual para Instagram



Fuente: Propuesta por la relacionista pública María José Calvo.

Dentro de esta red social, una herramienta importante a considerar es las “Historias Destacadas”, las cuales ofrecen la opción de mantener videos y fotografías, promocionadas con anterioridad a través de las historias temporales que caducan en 24 horas, a la vista del público en cualquier momento. A través de estas se puede promocionar información de los *bootcamps*, eventos, testimonios de clientes con videos cortos en donde los clientes califican el servicio brindado por CT y demás temas asociados a la marca.

El uso de las etiquetas, también llamados “*hashtags*”, en esta red social es muy importante. Esto permite que los seguidores puedan ubicar más fácilmente el giro de negocio de la empresa. El siguiente es un ejemplo de una empresa competidora que utiliza esta herramienta de los “*hashtags*”.

Imagen 23. Publicación de una empresa competidora de CT en Instagram



Fuente: Página de Instagram de la empresa Elev8.

4.3.2.4.1.3.4. YouTube

Es una plataforma que permite compartir videos y mantener un control sobre la cantidad de visualizaciones de los contenidos, la cual CT podría también aprovechar como un canal más para dar a conocer la empresa y sus servicios, por medio de videos educativos, entrevistas y testimoniales de usuarios enfocados alrededor de las áreas STEM.

La producción audiovisual en esta plataforma debe ser la más adecuada y profesional posible, con sonido de excelente calidad e iluminación óptima para atraer la atención de los espectadores.

Los títulos y descripciones de los videos deben ser lo suficientemente atractivos para generar más visualizaciones y con ello posicionar la marca. Para esto se pueden utilizar preguntas que generen curiosidad como, por ejemplo: “¿Sabe usted cuáles son las habilidades tecnológicas más buscadas por los reclutadores hoy en día?”

4.3.2.4.1.3.5. Spotify

Hacer un pódcast, “*audio que se graba y edita digitalmente, se descarga automáticamente y de forma periódica por suscripción*”¹⁵⁰, de contenido educacional y en tendencia, donde se ofrezcan fuentes para ampliar el conocimiento obtenido, como recomendaciones de libros, charlas, extractos de temas ofrecidos en los *bootcamps*. Este contenido puede ser subido a plataformas como Spotify donde existe un mercado para este tipo de contenidos educativos en formato auditivo.

4.3.2.4.1.3.6. Mensajes directos

Para realizar mercadeo directo se utilizan folletos, promoción de productos por teléfono (conocido como telemarketing) y correo directo. Para CT sugerimos utilizar plataformas digitales, como el correo directo electrónico y WhatsApp de su base de datos, para contactar a sus clientes actuales y potenciales, entregando contenido de valor que invite a la acción del lector por medio de enlaces y botones.

¹⁵⁰ Montaña, Carolina. (2019). *¿Qué es un pódcast?*. BBVA. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://www.bbva.com/es/co/que-es-un-podcast/>

4.3.2.4.1.3.7. Comunidad de Talento

La autora Andrea Valencia en su artículo *¿Qué es una comunidad virtual de aprendizaje?*¹⁵¹ resume las características de esta comunidad virtual en cinco puntos que incluyen: el grupo de personas están interesadas en un tema en común, propicia la comunicación entre los integrantes, hay intercambio de información y contenidos, posibilita construir conocimiento de forma compartida y por último promueve el trabajo colaborativo.

Se propone entonces crear y desarrollar una comunidad virtual alrededor de los clientes, seguidores y personas interesadas en los temas que mueven a la empresa a través de todas las redes sociales y plataformas digitales de la empresa bajo el nombre de **Comunidad de Talento**.

Basado en el Manual de introducción a las comunidades virtuales del autor Ferri¹⁵²:

“Las empresas deben crear comunidades virtuales porque facilitan la fidelización de clientes, autogeneran contenido, permiten segmentar a los clientes, dan visibilidad de las necesidades del cliente, por lo que resulta más rápido saber que necesitan y crear productos. Además, la publicidad no se percibe como intrusiva”.

De esta manera se pueden integrar todas las acciones de las diferentes aplicaciones digitales mencionadas anteriormente en un concepto comunitario de lo que significa la marca, a través de contenido digital novedoso y de valor para quienes se interesan por cualquier tema en relación con las áreas STEM.

¹⁵¹ Valencia, Paula. (s.f.). *¿Qué es una comunidad virtual de aprendizaje?* Recuperado el 03 de octubre de 2020, de https://micomunidadvirtual.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/43/2019/07/que_es_una_comunidad_virtual.pdf

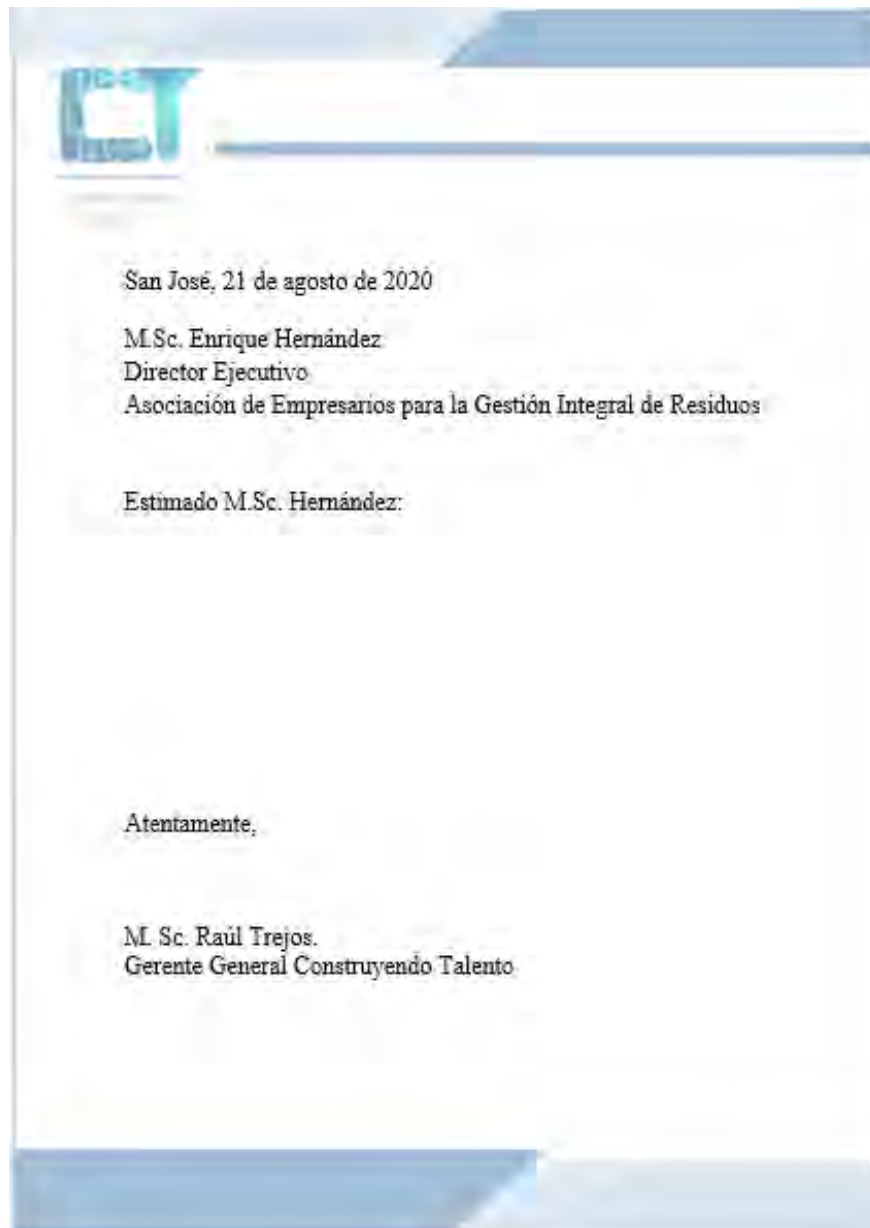
¹⁵² Ferri Aracil, Pau. (s.f.). *Manual de Introducción a las Comunidades Virtuales*. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/9741/1/Manual_de_Introduccion_a_las_Comunidades_Virtuales.pdf

4.3.2.4.1.4. *Táctica 4: Rediseño de material digital*

Como parte de la estrategia integral de mercadeo, junto con el rediseño del logo, de la página web y las redes sociales, es importante que la empresa también rediseñe su papelería y material digital como los contratos, las hojas membretadas y firmas de correo.

A continuación, una propuesta de hoja membretada con los cambios propuestos.

Cuadro 42. Propuesta de rediseño de hoja membretada



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.4.2. Estrategia 2: Establecer relaciones empresariales

4.3.2.4.2.1. Táctica 1: Crear alianzas estratégicas con asociaciones solidaristas

El enlace con miembros estratégicos con poder de decisión sobre las capacitaciones en la empresa genera una relación ganar-ganar. Por un lado, es atractivo para los asociados, pues acceden a los servicios de CT con un descuento o financiamiento especial y para la organización solidarista, pues ella está interesada en mantener y retener a sus participantes con este tipo de acciones. Por otro lado, CT obtiene ingresos, posicionamiento y contactos con las empresas que poseen asociaciones solidaristas para sus empleados. Es importante mencionar que esto no representa un gasto hacia las asociaciones pues no cobran por difundir esto a sus miembros.

4.3.2.4.2.2. Táctica 2: Crear alianzas estratégicas con colegios profesionales.

Los colegios, al ser agrupaciones gremiales, reúnen diferentes sectores que conectan las empresas, los agremiados y el gobierno. La participación de CT en estas instituciones por medio de charlas y descuentos a agremiados genera vínculos, contactos y exposición de su marca a clientes potenciales, todo ello sin desembolso económico.

Un ejemplo de ello es el Colegio Profesional de Ciencias Económicas (CPCECR), quien realiza boletines mensuales con descuentos en diversas empresas; así como charlas corporativas y capacitaciones en diversas áreas de la profesión.

4.3.2.4.2.3. Táctica 3: Crear alianzas estratégicas con empresas privadas

Existen diversos tipos de alianzas empresariales. Se propone a CT realizar esfuerzos de redes de contactos en diferentes sectores empresariales, por medio de alianzas de distribución y promoción.

Este trabajo en conjunto contempla la posibilidad de investigar otros sectores de proveedores de sus servicios o hasta industrias distintas que requieran sus servicios. CT ofrecería sus servicios a la otra empresa por medio de acuerdos formulados entre ambas compañías, donde CT gane reconocimiento, referencias, contactos, publicidad u otros.

4.3.2.4.2.4. Táctica 4: Participar en eventos

El país realiza ferias educativas, empresariales, digitales y otras relacionadas al giro de negocio de CT, cuya participación expondría su marca a potenciales clientes.

Un ejemplo de un evento anual para el sector empresarial es la feria de empleo de la CINDE donde las empresas captan talento para las posiciones laborales. Paralelo a la colocación de talento, este evento ofrece participación a las empresas para promocionar sus servicios, como por ejemplo empresas de capacitación de idiomas.

4.3.2.5. Procesos

4.3.2.5.1. Estrategia 1: Estandarizar el proceso de prestación del servicio

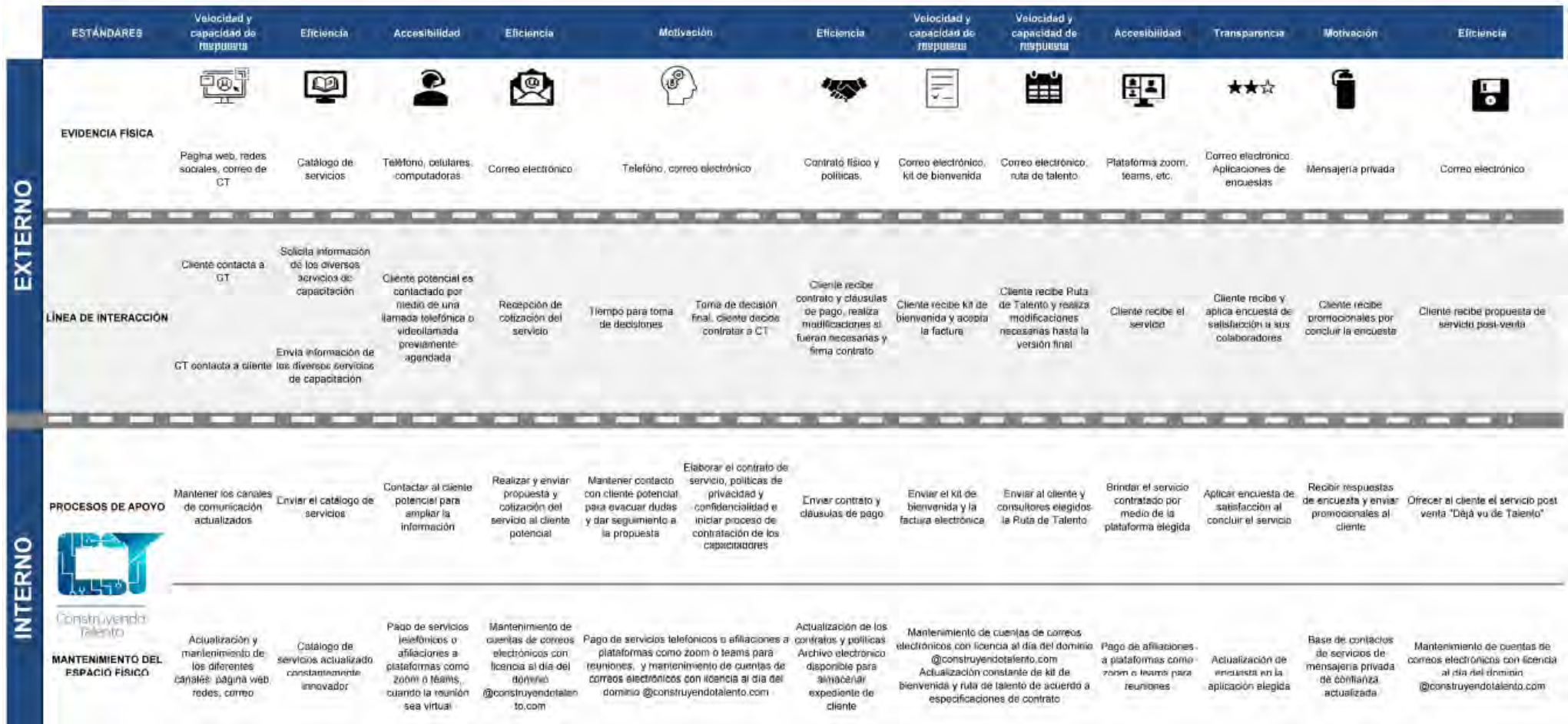
Es muy importante establecer un proceso de prestación de los servicios de la empresa que sea claro y estandarizado. Actualmente CT no posee un flujo de procesos definido, lo cual dificulta la personalización del servicio y obstaculiza la creación de una imagen profesional.

La propuesta para crear e implementar este proceso pretende que los clientes existentes y potenciales puedan tener una ruta clara para acceder a los diversos servicios de capacitación que ofrece CT y, de esta forma, el proceso de contratación del servicio les resulte más eficiente y profesional.

4.3.2.5.1.1. Táctica 1: Documentar el flujo del proceso de prestación de servicios

Los **momentos de la verdad** son los encuentros directos con los clientes, por ello los procesos de servicios deben tener en muy presentes y claros estos encuentros. La propuesta de este proceso se implementará a partir de dos tipos de interacción; la primera, cuando un cliente potencial contacta a CT y la segunda cuando CT contacta a los clientes potenciales.

Imagen 24. Diagrama de flujo de procesos



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.5.2. Estrategia 2: Mejorar la percepción de la responsabilidad social empresarial

4.3.2.5.2.1. Táctica 1: Iniciar el proceso de obtención del galardón Bandera Azul Ecológica

Obtener este reconocimiento requiere que CT cumpla con varios pasos para acreditarse como tal. El proceso que deberá desarrollar a lo interno de la empresa es la distribución de tareas entre sus colaboradores para la obtención de información necesaria para cumplir con lo establecido en el programa.

Este programa, como se define en su página web, como *“un galardón que se otorga anualmente, el cual premia el esfuerzo y el trabajo voluntario de los diferentes comités locales que buscan mejorar las condiciones higiénicas, ambientales y utilizan el PBAE como instrumento para mitigar y adaptarse al Cambio Climático”*¹⁵³.

Los requisitos que define el programa se enumeran a continuación:

- Descubrir la categoría dentro de la cual se encuentra la empresa. En este caso CT se encuentra en la categoría de Cambio Climático, en la cual se integran empresas, industrias, comercios, hoteles, universidades, oficinas, bancos, o bien oficinas de servicios y manufactura.
- Conformar un comité. Éste se hará cargo de velar por la adecuada gestión de los parámetros a evaluar en cada categoría.
- Inscripción. Por lo general se realiza desde el 1 de enero al 31 de marzo de cada año, se debe completar el formulario y enviarlo.
- Diagnóstico inicial. Éste paso es obligatorio para empresas como CT que participan por primera vez y que no cuentan con datos de consumo del año anterior.
- Elaborar un plan de trabajo. Documento con el cual la empresa gestionará sus tareas a lo interno.

¹⁵³ Bandera Azul Ecológica Costa Rica. (2017). Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://banderaazulecologica.org/que-es-bae>

- Entrega de informe final. Se debe entregar todos los requisitos, datos, información, acciones y estrategias implementadas a lo largo de un año, como informe final para ser aprobado o no por el programa. Este se presenta del 2 de enero al 15 de febrero del año siguiente.

De acuerdo con la información anterior, CT podría obtener el galardón en aproximadamente un año, aprovechando su modelo de negocio, que implica un consumo muy bajo y casi nulo de papel e insumos de oficina al ser los cursos que ofrece virtuales, el uso de transporte propio o público se verá disminuido también y a su vez, los gases contaminantes que ello genera, ya que los participantes de los *bootcamp* o capacitaciones no deberán trasladarse a ningún lugar para recibir el servicio.

4.3.2.6. Palpabilidad

4.3.2.6.1. Estrategia 1: Agregar elementos entorno al servicio que aumenten la tangibilidad de la empresa

4.3.2.6.1.1. Táctica 1: Comunicar tangibilidad a través de los servicios complementarios de información

4.3.2.6.1.1.1. Kit de bienvenida

Correo estandarizado de confirmación de la compra del servicio junto con un kit o paquete de bienvenida a la Comunidad de Talento. Éste consistiría en un documento PDF y de material audiovisual que informe al cliente de:

- Los servicios específicos que ha adquirido.
- Las instrucciones de uso de las plataformas o sistemas a utilizar.
- Pequeña guía con las mejores prácticas y comportamientos durante capacitaciones virtuales para obtener el mayor provecho.
- Los resultados esperados y cómo se medirán.
- El cronograma estimado de implementación de la capacitación abierto a cualquier tipo de negociación en primera instancia.

4.3.2.6.1.1.2. Ruta de Talento

Es el cronograma de implementación aprobado por ambas partes, el cual muestra todas las acciones por realizar, con tiempos y fechas estimadas, resultados esperados y encargados del proceso. Se propone una hoja de Excel la cual sea posible consultar en cualquier momento tanto por parte de CT, como por el cliente y que deberá de ser alimentada en tiempo real por quienes están a cargo de la capacitación.

Cuadro 43. Ejemplo de la herramienta Ruta de Talento

RUTA DE TALENTO - INTEL						
NOMBRE DEL BOOTCAMP						
PLATAFORMA SELECCIONADA PARA RECIBIR EL BOOTCAMP						
TAREA	GT ASIGNADO	MATERIAL	RESULTADOS ESPERADOS	HORAS DE TRABAJO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
Acción 1	mcampos	xxxxx	Temas que se	X h XX min	13/11/2020 8:30 a.m.	13/11/2020 11:30 a.m.
Acción 2	acastro	xxxxx	abarcarán y qué se	X h XX min	14/11/2020 8:30 a.m.	14/11/2020 11:30 a.m.
Acción 3	mcampos	xxxxx	espera como	X h XX min	15/11/2020 8:30 a.m.	15/11/2020 11:30 a.m.
Acción 4	lfonseca	xxxxx	aprendizaje	X h XX min	16/11/2020 8:30 a.m.	16/11/2020 11:30 a.m.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.6.1.1.3. Déjà vu de Talento

Para contrarrestar la afirmación de que los servicios normalmente no se almacenan y caducan en el momento en que son consumidos, se propone ofrecer como parte del servicio post venta, el material utilizado y las capacitaciones impartidas, grabadas (siempre que hayan sido de manera virtual). El cliente tendrá acceso por medio del registro de su usuario en el sitio web de CT que se explicó con anterioridad.

4.3.2.6.1.2. Táctica 2: Estandarizar las herramientas de trabajo del capacitador

Sin duda los usuarios finales del servicio van a percibir las capacitaciones a través de los sentidos de la vista y el oído, por lo que es necesario estandarizar la manera en la que los capacitadores hacen tangible el servicio.

En este sentido, se plantea que CT incluya como parte del equipo que brinda a los capacitadores, una cámara web, un micrófono e iluminación óptima. Esto con la intención de aumentar y estandarizar la calidad tanto de la imagen que proyectan los capacitadores como

el sonido a la hora de hablar e interactuar con quienes reciben la capacitación. Se propone la utilización de la cámara web PAPALOOK PA552, la cual integra los tres elementos mencionados: cámara web con resolución de 1080p a 30 FPS, micrófonos duales con tecnología de filtrado de ruido DSP y un anillo de luz integrado.

La cámara actualmente tiene un costo aproximado de \$89,99 más \$44,27 de envío en Amazon, para un total de \$134,26.

Imagen 25. Cámara web PAPALOOK PA552



Fuente: Amazon¹⁵⁴.

4.3.2.7. Personal

4.3.2.7.1. Estrategia 1: Fortalecer el departamento de personal

4.3.2.7.1.1. Táctica 1: Rediseñar el nombre del puesto de colaboradores

Durante el presente capítulo se les ha llamado a los consultores “capacitadores”. Se propone el rediseño del término por “Gestor de Talento (GT)”, pues la segunda engloba el nombre de la compañía y tiene relación con las funciones del puesto. A partir de esta sección se referirá de esta manera a los colaboradores de CT.

¹⁵⁴ Amazon. (s.f.). *Cámara web Papalook PA552*. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://www.amazon.com/Streaming-PA552-StreamCam-Studio-Like-Microphones/dp/B08D7CVDD8>

4.3.2.7.1.2. Táctica 2: Crear un perfil de puesto

Las características deseadas de los GT han sido evaluadas verbalmente al realizar las contrataciones hasta el momento, por lo anterior se propone por tenerlo por escrito.

Cuadro 44. Perfil de puesto del GT.

Nombre del puesto	Gestor de Talento (GT)
Jefe directo	Supervisor de Gestión académica
Formación académica	Bachillerato en el área de la capacitación
Años de experiencia	5-10 años
Idiomas	Inglés: Intermedio
Objetivos del puesto	Impartir los conocimientos profesionales, académicos y laborales sobre su determinada especialidad que le permitan desarrollar los contenidos temáticos de la capacitación
Descripción del puesto	Impartir capacitaciones virtuales empresariales enfocadas hacia participantes que desean mejorar sus conocimientos
Requisitos	Experiencia demostrable en docencia Acceso a una computadora e internet Disponibilidad de un espacio tranquilo y silencioso Interés en un trabajo temporal bajo servicios profesionales Manejo de herramientas tecnológicas
Competencias	Adaptabilidad Cercanía Compromiso
Responsabilidades	Desarrollar los contenidos Realizar el cronograma previo al inicio del <i>bootcamp</i> Dar asesoría Brindar seguimiento al aprendizaje Registrar la asistencia de los participantes Elaborar y revisar evaluaciones Realizar reportes al finalizar el <i>bootcamp</i> Innovar constantemente y actualizando sus técnicas de enseñanza y temáticas impartidas
Funciones adicionales	Asistir a reuniones y capacitaciones Participar activamente de actividades empresariales
Compensaciones y beneficios	Porcentaje de ventas a cambio de los servicios profesionales prestados de acuerdo con el tiempo, el área académica y la cantidad de asistentes en el <i>bootcamp</i> Posibilidad de teletrabajo y horarios flexibles Bonos por excelencia de rendimiento

Fuente: Elaboración propia con base en Tarcica¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Tarcica, Johnny. (2013). *120 Descripciones de Puestos Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://futuramaster.com/descargas/120descripciones.pdf>

4.3.2.7.1.3. Táctica 3: Estandarizar el reclutamiento, selección y contratación

CT no cuenta con un documento estandarizado del proceso de reclutamiento, selección y contratación de sus GT. Se le propone a continuación considerar las etapas basados en la teoría de Otero.

4.3.2.7.1.3.1. Reclutamiento

El inicio del proceso debe considerar dos ramificaciones, el reclutamiento interno y el externo, ambas no son excluyentes entre sí; es decir, CT puede considerar tanto GT actuales como nuevos talentos.

El reclutamiento interno sería de movilidad transversal, el movimiento es a un puesto de igual nivel y responsabilidad. El canal de comunicación utilizado debe considerar a todos por igual, por lo cual CT debe enviar la información de vacante por medio del correo institucional, pues es un medio que todos los miembros de la empresa poseen.

El reclutamiento externo debe alcanzar a la mayor cantidad de personas con el perfil deseado. Algunas de las posibilidades de comunicación son empresas de trabajo temporal (ETT), agencias de colocación, anuncios en medios de comunicación, personas conocidas, consultoras de selección de personal, personal de la competencia y bolsas de empleo.

Dentro de las personas conocidas, como se mencionó en la sección MAFE el propietario posee experiencia laboral y académica en el área STEM que podría aprovechar en esta parte del proceso para incrementar la calidad y cantidad de candidatos.

Por lo tanto, se debe presupuestar un gasto, pues es un esfuerzo de tiempo y dinero al que recurre la empresa para lograr difundir la vacante y encontrar el perfil deseado.

El contenido de la publicación debe contener como mínimo el nombre y logo de CT, la descripción, competencias y requisitos del puesto, el plazo de recepción de atestados, la fecha de inicio de funciones y el correo para recepción de atestados.

4.3.2.7.1.3.2. Recepción y preselección

El correo empresarial debe ser únicamente destinado para esta finalidad. Finalizado el plazo de recepción, el encargado debe realizar la primera criba, calificando las candidaturas en tres rubros como estimables, posibles y no estimables. Los estimables cumplen con los requisitos, los posibles presentan duda sobre la adaptación al perfil o falta de datos y las no estimables no poseen los requisitos y son descartadas.

En la segunda criba se aconseja comunicarse con las candidaturas posibles y dudosas por teléfono, pues brinda la oportunidad de aclarar las candidaturas dudosas; así como de explicar a lo que se dedica CT, la descripción del puesto, la confirmación de cumplimiento de requisitos, el periodo de contratación y si responde positivamente se continua su proceso.

4.3.2.7.1.3.3. Pruebas de selección

El tipo de prueba depende del perfil de la vacante. Los puestos de GT son considerados por Otero como puestos de trabajo de mandos intermedios, por lo que recomienda utilizar cuestionarios de personalidad y evaluaciones de inteligencia y aptitudes.

Además, CT debe considerar que sus clientes empresariales solicitan a sus empleados el dominio de otros idiomas, por lo cual, realizar a sus GT pruebas de idiomas para satisfacer servicios de *bootcamps* según la necesidad de sus clientes, es indispensable. Por lo tanto, CT debe considerar un desembolso para la subcontratación de estas pruebas.

4.3.2.7.1.3.4. Entrevista

Al recibir los resultados de las tres pruebas anteriores, el encargado se comunica con los mejores diez candidatos para la primera entrevista, donde los califica y escoge cinco de los mejores resultados, los cuales continuarán a la segunda entrevista, donde se escogerá a una terna de ellos.

4.3.2.7.1.3.5. Comprobación de documentación

Se revisan los documentos aportados por la terna, entre ellos títulos académicos, experiencia en docencia, computadora con acceso a internet, espacio tranquilo y silencioso y tres referencias de jefaturas anteriores.

4.3.2.7.1.3.6. *Toma de decisiones*

Se evalúa mediante ponderación los resultados de la terna en entrevistas y comprobación de documentación y se escoge un nuevo GT para la empresa.

4.3.2.7.1.3.7. *Contratación y acogida*

El nuevo GT recibirá una llamada telefónica para comunicarle su contratación y firma del contrato laboral, de confidencialidad, igualdad y no discriminación. Luego, se envían correos electrónicos para informar a los candidatos no escogidos. Así como la apertura de un correo institucional al nuevo GT, donde se copia a toda la compañía para presentar y comunicar su bienvenida a toda la empresa.

4.3.2.7.1.3.8. *Formación inicial y periodo de prueba*

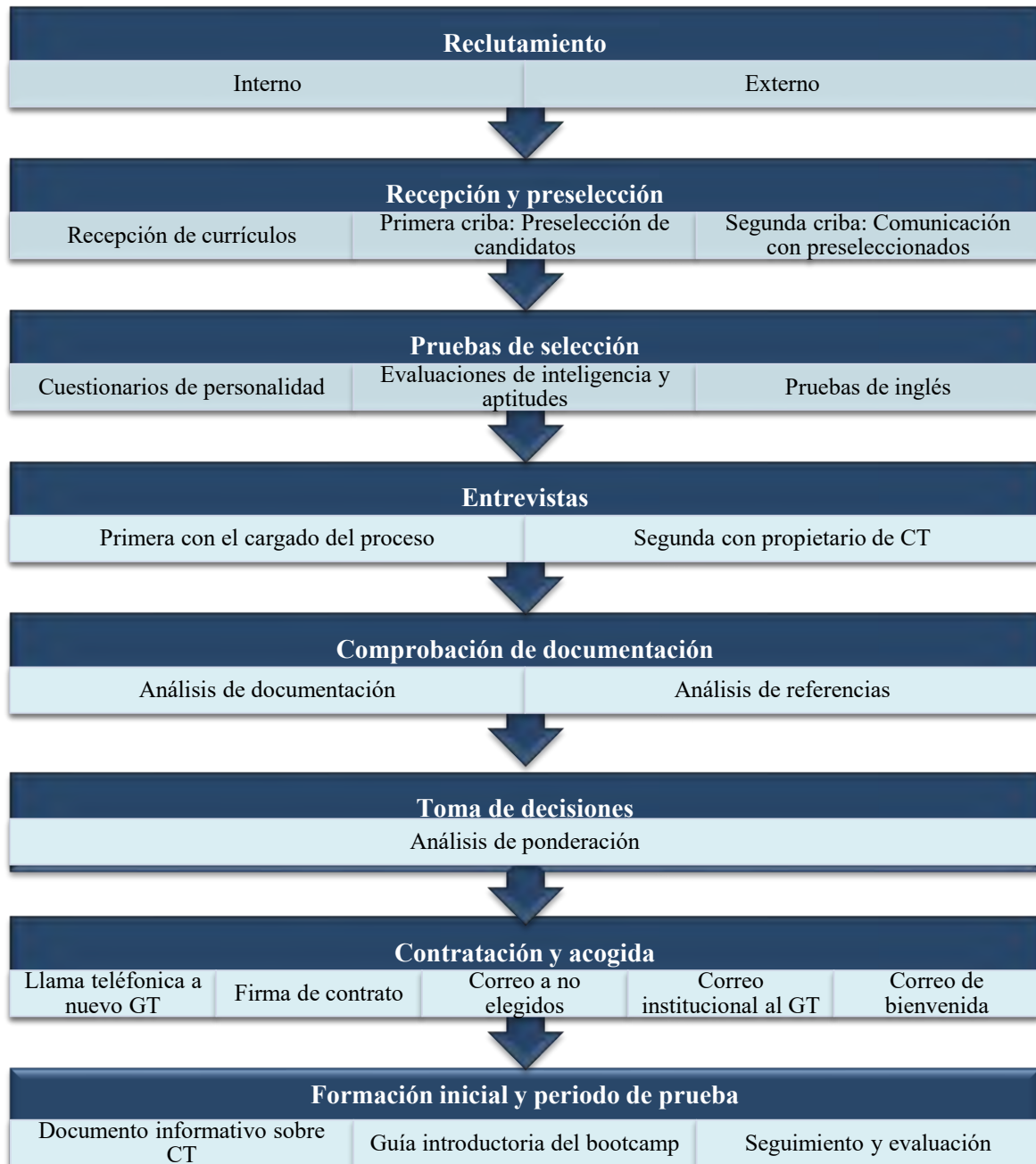
Además, al nuevo GT recibe código de vestimenta, historia, organigrama, visión, misión y valores de CT.

La guía introductoria del *bootcamp* le brindará información sobre el nombre, la duración, los contenidos, la cantidad de participantes y requerimientos especiales, la reseña del cliente empresarial, el instructivo a la plataforma y la “Ruta de Talento”.

El seguimiento y evaluación quedará a cargo del encargado de Gestión Académica, quien posee la autoridad de estas funciones.

4.3.2.7.1.3.9. Resumen de táctica

Cuadro 45. Resumen del proceso de reclutamiento, selección y contratación de GT



Fuente: Elaboración propia con base en Otero¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Otero, Eugenio Ruiz. (2016). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. Recuperado el 01 de octubre, 2020 de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

4.3.2.7.1.4. Táctica 4: Crear un código de vestimenta

Los GT en su proceso de contratación firman un código de vestimenta, donde se les entrega su uniforme, el cual debe tener un estilo formal, con botones, en color blanco para destaque el imatgotipo de CT bordado en el costado del pecho.

4.3.2.7.2. Estrategia 2: Retener a sus GT

Los GT poseen información privilegiada de CT y de sus clientes empresariales; así como las inversiones de tiempo y dinero en sus procesos de contratación y capacitación. Por lo tanto, es de vital importancia evitar la rotación de personal y retener su talento. A continuación, las tácticas para evitar la fuga de talento.

4.3.2.7.2.1. Táctica 1: Comunicar efectivamente los beneficios laborales

El tipo de negocio de CT gira entorno a la virtualidad, lo cual brinda la facilidad de otorgar a los GT de *bootcamp* virtuales el trabajo desde su hogar disminuyendo los tiempos de transporte y gastos, otorgando la posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Los beneficios anteriores deben hacerse visibles para los GT desde la etapa de reclutamiento y selección y recordárselos con regularidad.

4.3.2.7.2.2. Táctica 2: Otorgar a los GT un valor añadido

Retribuir a los GT, no solamente con un salario, es otra táctica propuesta implementando las evaluaciones de desempeño descritas con anterioridad donde el que tenga el resultado superior obtenga un valor añadido, que no necesariamente tiene que ser un monto económico, pues según Otero, por encima del dinero, los colaboradores valoran más lo que la compañía aporte en su formación profesional. Una opción es una certificación en el área académica que desempeña el GT. Sería una acción ganar-ganar, tanto ganaría por su desempeño sobresaliente en sus funciones, como CT al contar con un GT mejor calificado.

4.3.2.7.2.3. Táctica 3: Ofrecer políticas especiales

4.3.2.7.2.3.1. Igualdad y no discriminación

En el contrato escrito se deben incluir políticas de respeto a los derechos humanos, igualdad y no discriminación hacia sus compañeros y alumnos, lo cual incentiva un ambiente laboral correcto y sano.

4.3.2.7.2.3.2. Capacitaciones a GT

Toda política que promulgue la seguridad laboral, la salud ocupacional y el compañerismo, respalda un adecuado ambiente laboral, que es de suma importancia en la fidelización de los colaboradores.

4.3.2.7.2.3.3. Socialización

Por último, realizar actividades de socialización entre compañeros resulta como incentivo para crear redes de apoyo laboral y mejora en el desempeño.

4.3.2.8. Productividad y calidad

Las ideas propuestas en esta sección engloban las estrategias desarrolladas anteriormente en cada una de las Ps y servirán como una guía para CT con el objetivo de mejorar la productividad garantizando la calidad del servicio brindado en todo momento.

4.3.2.8.1. Estrategia 1: Mejorar la satisfacción al cliente

Para que CT pueda cumplir con su promesa de calidad en sus servicios de la mano de sus valores organizacionales, debe conocer las expectativas que poseen sus clientes, antiguos, presentes y potenciales, y brindarles seguimiento y ajuste a sus procesos logrando obtener la máxima satisfacción al cliente.

4.3.2.8.1.1. Táctica 1: Definir los atributos a cuantificar en la satisfacción al cliente

Lo primero que debe realizar es identificar los atributos para brindar el excelente servicio al cliente que se desea otorgar, algunos de los estándares que los colaboradores de CT deben cumplir son:

- Velocidad y capacidad de respuesta: respuesta rápida que dé solución al cliente.
- Transparencia: Que el cliente sepa lo que está pasando.
- Accesibilidad: Que sea fácil para el cliente comunicarse con CT cuando se presenta un problema o duda.
- Eficiencia: En respuestas y en el servicio como tal.
- Motivación: El personal de CT debe mostrarse siempre motivado a evacuar dudas, atender y capacitar.

4.3.2.8.1.2. Táctica 2: Utilizar herramientas de medición de la satisfacción al cliente

Se propone en este apartado que CT aplique una encuesta de satisfacción a todas las partes involucradas en su proceso de venta final, para obtener resultados cuantificables y alcanzar una mejora continua.

4.3.2.8.1.1.1. Encuesta de satisfacción aplicada a representantes empresariales

La encuesta iría dirigida específicamente al contacto o representante de la empresa, quien decidió contratar a CT y quien fue la pieza clave en la comunicación. Debe ser una encuesta pequeña, concreta y amigable, realizada dentro de los cinco días posteriores a la finalización del *bootcamp*, con el fin de medir el grado de satisfacción en el proceso de compra y entrega del servicio.

Con esta estrategia se debe tener cuidado de no caer en monotonía, las personas normalmente no tienen mucha disposición para completar encuestas, por lo que se recomienda ser estratégicos para tener un buen resultado de ellas. Las preguntas deben ser muy breves y concisas, enfocadas en la experiencia de compra, capacidad del servicio para resolver las necesidades, calidad del servicio entregado y cumplimiento en plazos en la entrega del servicio.

Imagen 26. Propuesta de encuesta de satisfacción del cliente



Construyendo
Talento

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Escala de 1 "Para nada satisfecho" al 5 "Muy satisfecho"

¿Cómo evaluaría su satisfacción respecto al servicio entregado?

★ ★ ★ ★ ★

Experiencia del proceso de compra	★ ★ ★ ★ ★
Calidad del Servicio (<i>Bootcamp</i>)	★ ★ ★ ★ ★
Capacidad para resolver las necesidades	★ ★ ★ ★ ★
Cumplimiento de plazos	★ ★ ★ ★ ☆
Calidad del capacitador	★ ★ ★ ★ ☆
Recomendaría a CT y su servicio de bootcamp	★ ★ ★ ★ ★
Calificación general de la empresa y el servicio	★ ★ ★ ★ ★

Fuente: *Elaboración propia.*

CT debe ir ganando mercado y lo ideal es que al finalizar la encuesta entregue algo a cambio al cliente; por ejemplo, productos sublimados con la marca CT.

4.3.2.8.1.1.2. Encuesta de satisfacción aplicada a los usuarios finales

CT ha aplicado una única vez una encuesta de satisfacción, que es la que se menciona y analiza en el capítulo 3, la cual completaron las participantes del *bootcamp* HTML5. Las encuestas brindan información muy valiosa para CT y se deben analizar en aras de encontrar las áreas de mejora de su servicio.

La propuesta consiste en unificar la realización de encuestas con todos sus clientes; además de realizarlas con preguntas mayoritariamente cerradas, pues su análisis y tabulación disminuiría esfuerzos de tiempo y dinero a CT. Aquí el manejo de la información obtenida por medio de esta herramienta será crucial para aumentar la fidelidad de los clientes.

4.3.2.8.1.3 Táctica 3: Analizar e implementar resultados de encuestas de servicio al cliente

Los resultados recopilados de las encuestas deben de ser utilizados para el análisis y la toma de decisiones en cuanto a las mejoras en los procesos del servicio, así como también el nivel de calidad entregado y percibido.

CT debe mantener una estructura lo suficientemente flexible que le permita realizar cambios en sus diagramas de flujos de proceso, en sus servicios en sí y en sus interacciones con potenciales clientes y clientes actuales para que se puedan aplicar los cambios o mejoras que se propongan, luego de analizar los resultados de las encuestas y que el impacto de estos ajustes se pueda ver reflejado en mejoras en la productividad y evidenciando en mejores respuestas las futuras encuestas de satisfacción.

Es importante destacar que por medio de estas encuestas también se podrá medir el grado de la productividad, desempeño y satisfacción de los GT, para asegurar una calidad homogénea entre ellos y elegir el seleccionado del valor añadido explicado con anterioridad.

4.3.2.8.2. Estrategia 2: Cuantificar esfuerzos de acciones de mejora en el desempeño

4.3.2.8.2.1. Táctica 1: Crear bases de datos

4.3.2.8.2.1.1. Clientes empresariales antiguos y actuales

El análisis de bases de datos es uno de los temas impartidos por CT, conociendo sus beneficios para mejorar la productividad, la empresa no cuenta con esta importante herramienta, de forma unificada y categorizada, sobre sus clientes empresariales y servicios brindados. A continuación, un ejemplo de los rubros sugeridos a considerar en ella.

Cuadro 46. Ejemplo de base de datos de clientes empresariales antiguos y actuales

Código del cliente	Código de servicio	Precio	GT asignado	Número de participantes	Fecha de inicio	Servicios complementarios	Promedio de evaluación	
							Representante	Participantes
B458	BTE 4S	\$	mcampos	3	05/10	Z456	10	8,7
A852	BTE 5S	\$	acastro	5	20/08		9	7,7
B951	BRT 3S	\$	mcampos	10	01/02	Z852	10	9,5
	BTE 1S	\$	acastro	2	15/10		7	8,2
A753	BTE 4S	\$	lfonseca	4	20/09	Z963	9	6,9
A258	BTE 2S	\$	mcampos	2	05/10		10	9,2

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.8.2.1.2. Clientes empresariales potenciales

Al igual que en el aspecto anterior, CT no posee una base de datos con la información de los clientes empresariales potenciales que conforman su mercado meta.

La investigación del capítulo 3 está basada en un grupo del mercado meta empresarial de CT; sin embargo, enlistar todos los clientes potenciales empresariales, categorizarlos de acuerdo con su posibilidad o interés de compra de los servicios, recabar información de su industria, características, persona a cargo de la toma de decisión de capacitaciones, información de contacto, horarios posibles de visitación y cualquier otro dato descriptivo.

Todo este estudio realizado con anterioridad a la visita y ofrecimiento de servicios permitirá a CT ofrecer opciones más enfocadas en satisfacer los intereses de capacitación de las empresas, mayor productividad de ventas en las visitas y posibilidad de ventas.

4.3.2.8.2.1.3. GT potenciales

La creación de una base de datos durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los candidatos en el proceso que en ese momento no fueron seleccionados, permitiría posteriormente mejorar la productividad de CT, pues disminuiría los esfuerzos de tiempo y dinero invertidos en el proceso, publicidad externa y muchos otros.

Además, los descartados durante el proceso por falta de algunos requisitos, podrían ser contemplados en la búsqueda de participantes para los servicios de BRT.

4.3.2.8.2.2. Táctica 2: Medir el desempeño en redes

Ya sea que CT decida invertir dinero en publicidad en las plataformas propuestas en este trabajo, Facebook, Instagram, YouTube, Spotify, Google y LinkedIn o en otras de su escogencia, se recomienda que se mantenga un registro del dinero que se está utilizando y los resultados o falta de resultados que se estén generando. Esto con el fin de que se puedan hacer ajustes al presupuesto, redireccionar fondos a las redes que muestren ser más rentables para CT, considerar nuevas redes o estrategias si no se observan los resultados esperados en un periodo de tiempo prolongado, entre otros.

Por ejemplo, se puede mantener registro de nuevos seguidores, cantidad de mensajes directos recibidos y contestados, listado de las preguntas que se reciben más frecuentemente a través de cada una de las plataformas, cuantas interacciones se convierten en ventas, entre otras que sean de valor medir para CT.

Otra herramienta que puede ser de sumo provecho para CT a la hora de medir el desempeño en redes es Google Analytics, que sirve para conocer de dónde vienen las personas que visitan el sitio web de CT, cuáles son algunos de sus intereses, cuál es la sección más visitada del sitio, entre otras funciones. Para utilizar esta plataforma se requiere tener una cuenta de Gmail que estará ligada a la cuenta de Google Analytics, en donde llegarán los datos recopilados para posteriormente ser analizados por la persona designada por CT.

Seguidamente se incluyen otras métricas que CT puede recopilar por medio del uso de esta plataforma para analizar la calidad de su contenido en sitio web y los resultados obtenidos:

- Tiempo promedio que pasa un usuario en el sitio web
- Cantidad de visitantes únicos
- Comportamiento, frecuencia e interacción de visitantes recurrentes
- Tipo de dispositivo que usan los visitantes para ingresar al sitio web de CT

4.3.2.8.3. Estrategia 3: Cerrar brechas de servicios

Cuando CT decida implementar algunas de las tácticas y estrategias propuestas en este trabajo o ya sea otros cambios y mejoras definidos por su cuenta, es normal pensar que van a atravesar por un periodo de ajuste mientras alinean a todas las personas involucradas, los nuevos procesos, la entrega del servicio, recopilación de información, análisis y eventualmente la mejora continua.

Durante este viaje de aprendizaje es muy probable que se generen brechas de servicio, es decir, situaciones en las cuales la satisfacción del cliente no se cumplirá al 100% y es de suma importancia prever acciones que ayuden a CT a cerrar dichas brechas que se puedan presentar.

Es aquí donde podemos englobar las ideas que se han desarrollado a lo largo de las 8 Ps vistas desde la perspectiva de que su aplicación también tendrá un impacto en la productividad y calidad de CT.

4.3.2.8.3.1. Táctica 1: Mantener comunicación continua en los procesos

La comunicación asertiva, tanto dentro de CT como hacia sus clientes, es fundamental para alcanzar los objetivos de esta propuesta. Investigar lo que las partes interesadas, entiéndase los responsables de contratar el servicio y los usuarios que reciben las capacitaciones, valoran más y en lo que están interesados, se logra por medio de comunicaciones asertivas a lo largo de todas las acciones propuestas.

4.3.2.8.3.2. Táctica 2: Asignar encargados de cumplimiento de tácticas

Hacer valer el cumplimiento de las tácticas, mantenerse al corriente de que el servicio se está brindando de la manera correcta y solucionar lo que esté fuera de lugar, se logra asignando responsables a cargo de cada una de esas funciones.

4.4. EVALUACIÓN Y CONTROL

Cuadro 47. Herramientas para la evaluación y control de la propuesta

Objetivo por medir	Parámetro de medición	Herramienta
Incremento en las ventas	Ventas unitarias por <i>bootcamp</i>	Base de datos de clientes antiguos y actuales
	Ventas unitarias de productos complementarios en sitio web	Estadísticas y bases de datos generadas a partir del carrito de compras del sitio web
Mejorar la tangibilidad	Cantidad de servicios complementarios entregados por cliente empresarial	Base de datos de clientes antiguos y actuales
	Preguntas relacionadas a las percepciones sensoriales de los consumidores finales y clientes empresariales	Encuestas de satisfacción
Rediseño de la comunicación de imagen empresarial	Cantidad de interacciones en la página web y redes sociales	Estadísticas sociodemográficas de las plataformas de servicios de promoción digital (Administrador de Anuncios de Facebook, Google Ads, Google Analytics, etc.)
	Cantidad de tiempo invertido por los usuarios dentro de la página y redes sociales	
Aumento de la productividad	Lugar de proveniencia de las consultas y solicitudes en redes sociales	Bases de datos de clientes potenciales generadas a partir de los servicios de consulta
	Cantidad de clientes reales generados a partir de las distintas tácticas de publicidad y promoción	Base de datos de clientes antiguos y actuales
	Cantidad de clientes potenciales generados a partir de las distintas tácticas de publicidad y promoción	Bases de datos de clientes potenciales generadas a partir de los servicios de consulta
	Desperdicios de tiempo en el proceso de entrega del servicio	Revisiones periódicas del diagrama de flujo y la Ruta de Talento
Aumento de la calidad del servicio	Efectividad de las tácticas de inversión en publicidad y promoción en medios digitales	Estadísticas económicas de las plataformas de servicios de promoción digital (Administrador de Anuncios de Facebook, Google Ads, Google Analytics, etc.)
	Nivel de satisfacción de los clientes y usuarios finales	Revisiones periódicas del diagrama de flujo y la Ruta de Talento Encuestas de satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

4.5. ESTIMACIONES ECONÓMICAS

4.5.1. ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO

4.5.1.1. Estimación de Ventas

Para la estimación de ventas se generó un modelo aleatorio simple en donde cada uno de los ocho productos presentados en la estimación de precios tienen la misma posibilidad de ser elegidos por los clientes y que al mismo tiempo sumaran un total de *bootcamps* vendidos de máximo uno al mes, lo cual es el objetivo principal del plan.

El segundo dato importante por estimar, debido al modelo de fijación de precios, es la cantidad de personas que atenderían a cada uno de los *bootcamps*. Para este ejercicio se tuvieron en cuenta dos factores, uno para los BTE y otro para los BRT. Para los BTE se utilizaron números aleatorios entre seis y veinte, ya que según la Escuela de Negocios de la Universidad Wharton de Pennsylvania¹⁵⁷ el número óptimo de un equipo de trabajo en una organización es seis y según el histórico de participación que brindó CT se manejan hasta veinte personas. Por su parte para los BRT se utilizaron números aleatorios entre tres y diez, ya que se toma en cuenta el valor agregado que podría tener para una empresa el considerar más candidatos para llegar a una terna final de selección.

Cuadro 48. Estimación de ventas mensual de la propuesta

Tipo de <i>bootcamp</i>	BTE 1S	BTE 2S	BTE 3S	BTE 4S	BTE 5S	BRT 1S	BRT 2S	BRT 3S	Totales
Estimación de ventas x unidad	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Probabilidad de cantidad de personas x <i>bootcamp</i>	10	13	15	12	7	6	7	4	
Estimación de cantidad de personas x <i>bootcamp</i>	0	0	15	0	0	0	0	0	15
Precios por tipo de <i>bootcamp</i>	\$80	\$150	\$215	\$275	\$229	\$150	\$279	\$400	
Ventas totales por tipo de <i>bootcamp</i>	\$0	\$0	\$3,225	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,225

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵⁷ Wharton Business School. (28 de junio de 2006). *¿Cuál es el tamaño óptimo de un equipo?* (W. U. Pennsylvania, Productor) Recuperado el setiembre de 2020, de Knowledge at Wharton: <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/cual-es-el-tamano-optimo-de-un-equipo/>

4.5.1.2. Estimación de Costos

Una de las ventajas de Construyendo Talento es su modelo de negocios que permite el manejo de costos fijos y variables bajos. Dentro de los costos fijos se incluyen las licencias de plataformas que utilizan (Zoom, dominio de la página, cuentas de correo profesionales, etc.) y costos varios derivados de las operaciones administrativas. Cabe señalar que el detalle de estos montos no fue proporcionado por la empresa por razones de sensibilidad y confidencialidad; sin embargo, se estima en números redondeados de \$250 mensuales, de los cuales un 75% va a ser tomado como costos fijos directos relacionados con los *bootcamps*.

Por otro lado, los costos variables de la propuesta contemplan tanto el monto que se acuerde pagar a los Gestores de Talento por *bootcamp* como los gastos relacionados con las estrategias propuestas en publicidad, promoción y personal. En relación con los Gestores de Talento se estimará una remuneración porcentual por *bootcamp* del 25% en el caso de los BTE y del 30% en el caso de los BRT, el aumento en el segundo a causa de las funciones adicionales que estos conllevarían. Por último, en relación con el resto de los costos variables derivados de la propuesta de plan de mercadeo, se realizó una estimación porcentual por rubro según el monto de ventas mensual, la cual resultó de la siguiente manera.

Cuadro 49. Estimación de los costos variables de la propuesta

Rubro de costos mensuales	% sobre las ventas	Monto en \$
Ventas mensuales		\$3,225
Promoción		
Producción audiovisual	2.50%	\$81
Facebook Ads	1.50%	\$48
Google Ads	1.50%	\$48
LinkedIn	2.00%	\$65
Mantenimiento sitio web	1.50%	\$48
Participación en ferias	1.50%	\$48
<i>Total costos de promoción</i>	<i>10.50%</i>	<i>\$339</i>
Personal		
Reclutamiento externo	0.50%	\$16.13
Pruebas psicológicas	0.50%	\$16.13
Incentivo a GT	3.50%	\$112.88
Socialización	2.00%	\$64.50
<i>Total costos de personal</i>	<i>6.5%</i>	<i>\$210</i>
Total de costos mensuales de la propuesta	17,00%	\$548

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores, los costos de ventas para la propuesta de mercadeo en el escenario supuesto de la venta de un *bootcamp* BTE 3S para 15 personas, es el siguiente.

Cuadro 50. Estimación mensual de costos fijos y variables de la propuesta

Tipo de <i>bootcamp</i>	BTE 1S	BTE 2S	BTE 3S	BTE 4S	BTE 5S	BRT 1S	BRT 2S	BRT 3S	Totales
Ventas totales por tipo de <i>bootcamp</i>	\$0	\$0	\$3,225	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,225
Costos variables	\$0	\$0	\$1,355	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,355
Costos fijos	\$0	\$0	\$188	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$188
Costos totales	\$0	\$0	\$1,542	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,542

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1.3. Estado de Resultados

A partir de los datos anteriores es posible generar un estado de resultados estimado que resultaría en \$1.649 de utilidad neta mensual, tomando en cuenta que CT paga un 2% de impuesto sobre las ventas.

Cuadro 51. Estado de Resultados estimado mensual de la propuesta

Tipo de <i>bootcamp</i>	BTE 1S	BTE 2S	BTE 3S	BTE 4S	BTE 5S	BRT 1S	BRT 2S	BRT 3S	Totales
Estimación de ventas x unidad	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Estimación de cantidad de personas x <i>bootcamp</i>	0	0	15	0	0	0	0	0	15
Ventas totales por tipo de <i>bootcamp</i>	\$0	\$0	\$3,225	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,225
Costos variables	\$0	\$0	\$1,355	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,355
Utilidad bruta	\$0	\$0	\$1,871	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,871
Costos fijos	\$0	\$0	\$188	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$188
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$0	\$1,683	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,683
Impuesto sobre las ventas (2%)	\$0	\$0	\$34	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$34
Utilidad Neta	\$0	\$0	\$1,649	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,649

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que, debido a los distintos escenarios creados a partir de los números aleatorios mencionados en la estimación de ventas, se trabajó con múltiples estimaciones diferentes aleatorias para cada mes, lo que resulta en variaciones en la utilidad neta entre pérdidas de -\$188 por costos fijos cuando no se genere una venta en todo el mes, hasta los \$2.420 cuando se venda un *bootcamp* BRT 5S para 20 personas.

Cuadro 52. Escenarios mensuales y anuales de utilidad neta para la propuesta

Escenario	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total Anual
E1	\$1,649	\$1,092	-\$188	\$781	\$1,262	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	\$854	-\$188	\$4,326
E2	\$735	-\$188	\$1,119	-\$188	-\$188	-\$188	\$697	-\$188	-\$188	\$1,186	\$1,300	-\$188	\$3,725
E3	-\$188	-\$188	-\$188	\$820	\$1,166	-\$188	\$549	\$1,392	\$1,343	\$1,364	-\$188	-\$188	\$5,509
E4	-\$188	\$1,197	\$1,140	\$837	-\$188	\$1,267	-\$188	\$1,288	\$963	\$1,287	-\$188	-\$188	\$7,042
E5	-\$188	-\$188	\$672	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	-\$1,391
E6	\$1,136	-\$188	\$767	-\$188	-\$188	-\$188	\$913	\$955	-\$188	-\$188	\$362	\$596	\$3,605
E7	\$763	\$1,228	-\$188	-\$188	\$767	-\$188	-\$188	\$1,156	-\$188	\$1,059	\$1,157	-\$188	\$5,005
E8	\$964	\$1,183	\$1,359	-\$188	\$1,206	-\$188	\$979	-\$188	-\$188	\$1,260	\$1,354	\$1,241	\$8,795
E9	\$132	\$737	-\$188	-\$188	\$1,356	\$881	-\$188	\$1,109	\$1,427	-\$188	-\$188	-\$188	\$4,517
E10	\$981	\$677	-\$188	\$596	-\$188	-\$188	\$851	\$732	-\$188	\$692	-\$188	\$577	\$4,169
E11	\$1,457	\$1,331	-\$188	\$1,413	\$636	\$1,640	\$1,193	\$1,284	\$1,004	-\$188	\$766	\$1,147	\$11,496
E12	-\$188	\$741	\$1,166	\$1,619	\$822	\$1,553	-\$188	\$1,272	\$1,454	-\$188	\$999	-\$188	\$8,877
E13	\$783	-\$188	\$1,464	-\$188	\$1,683	-\$188	-\$188	\$1,215	\$1,184	-\$188	-\$188	\$1,223	\$6,427
E14	-\$188	-\$188	-\$188	\$1,054	-\$188	\$1,104	\$2,420	\$675	\$1,104	-\$188	-\$188	\$933	\$6,165
E15	\$900	-\$188	\$993	\$1,040	-\$188	-\$188	-\$188	\$709	-\$188	-\$188	-\$188	\$1,047	\$3,376
E16	-\$188	\$1,577	-\$188	-\$188	\$1,457	\$714	\$1,364	\$955	\$1,872	-\$188	\$963	\$690	\$8,842
E17	-\$188	\$737	-\$188	\$1,200	\$1,227	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	\$583	\$776	\$739	\$4,135
E18	\$1,100	-\$188	\$1,067	-\$188	-\$188	\$1,489	-\$188	-\$188	\$943	\$1,303	\$1,435	\$1,178	\$7,578
E19	-\$188	\$1,083	-\$188	\$1,298	\$824	\$795	\$956	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	\$1,022	\$4,854
E20	-\$188	\$1,894	\$1,187	-\$188	\$991	-\$188	-\$188	\$853	\$734	\$1,195	\$1,521	\$651	\$8,276
Promedio	\$445	\$599	\$453	\$439	\$595	\$360	\$393	\$614	\$508	\$393	\$490	\$477	\$5,766

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior resulta en un promedio de utilidad neta mensual de \$480 y un promedio anual de \$5.766.

Cuadro 53. Estado de Resultados anual de la propuesta

Tipo de <i>bootcamp</i>	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Estimación de ventas x unidad	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	6
Estimación de cantidad de personas x <i>bootcamp</i>	15	13	9	0	0	0	0	9	0	0	9	12	67
Ventas totales por tipo de <i>bootcamp</i>	\$3,225	\$2,463	\$1,327	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,049	\$0	\$0	\$1,838	\$2,711	\$13,613
Costos variables	\$1,355	\$1,075	\$577	\$0	\$0	\$0	\$0	\$895	\$0	\$0	\$783	\$1,183	\$5,868
Utilidad bruta	\$1,871	\$1,388	\$750	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,155	\$0	\$0	\$1,055	\$1,528	\$7,745
Costos fijos	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188	\$2,250
Utilidad antes de impuestos	\$1,683	\$1,200	\$562	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	\$967	-\$188	-\$188	\$867	\$1,340	\$5,495
Impuesto sobre las ventas (2%)	\$34	\$24	\$11	\$0	\$0	\$0	\$0	\$19	\$0	\$0	\$17	\$27	\$132
Utilidad Neta	\$1,649	\$1,176	\$551	-\$188	-\$188	-\$188	-\$188	\$948	-\$188	-\$188	\$850	\$1,314	\$5,362

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1.4. Estado de Resultados proyectado

Con un crecimiento del 10% en las ventas para el segundo año, se ha proyectado el estado de resultados de la propuesta de mercadeo para Construyendo Talento, en donde en el segundo año se estaría generando una utilidad neta de \$5.889.

Cuadro 54. Estado de Resultados Anual de la propuesta proyectado a 2 años

	A1	A2
Ventas totales por tipo de <i>bootcamp</i>	\$13,613	\$14,974
Costos variables	\$5,868	\$6,455
Ingresos brutos	\$7,745	\$8,520
Costos fijos	\$2,250	\$2,475
Utilidad antes de impuestos	\$5,495	\$6,045
Impuesto sobre las ventas (2%)	\$133	\$146
Utilidad Neta	\$5,362	\$5,899

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.1. Inversión en la propuesta

De la propuesta de plan de mercadeo presentada en las secciones anteriores se derivan una serie de costos, los cuales serán considerados como parte de la inversión inicial para poner en marcha la propuesta. Estos costos aproximados de la inversión se presentan a continuación.

Cuadro 55. Costos de la inversión inicial en la propuesta

Inversión	Cantidad	Precio unitario	Costo Total
Rediseño Página web	1	\$1,290	\$1,290
Productos promocionales	1	\$369	\$369
Cámara Web PAPALLOK PA522	3	\$123	\$369
Uniformes	10	\$35	\$350
Consulta Legal (contratos)	1	\$150	\$150
Capacitaciones a GT	1	\$20	\$20
Inversión de la Propuesta de Mercadeo			\$2,548

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.2. Rentabilidad de la propuesta

A partir de la estimación de la inversión inicial, se realizaron cálculos para obtener una estimación sencilla de la viabilidad y rentabilidad de la propuesta para los dos años estimados. Se estima un 10% de riesgo para los cálculos.

Cuadro 56. Estimación de la viabilidad de la propuesta

Año	Flujos de Efectivo
A0	-\$2,548
A1	\$5,362
A2	\$5,899
Tasa de Riesgo	10%
VAN	\$7,202
TIR	190%

Fuente: Elaboración propia.

5.1 CONCLUSIONES

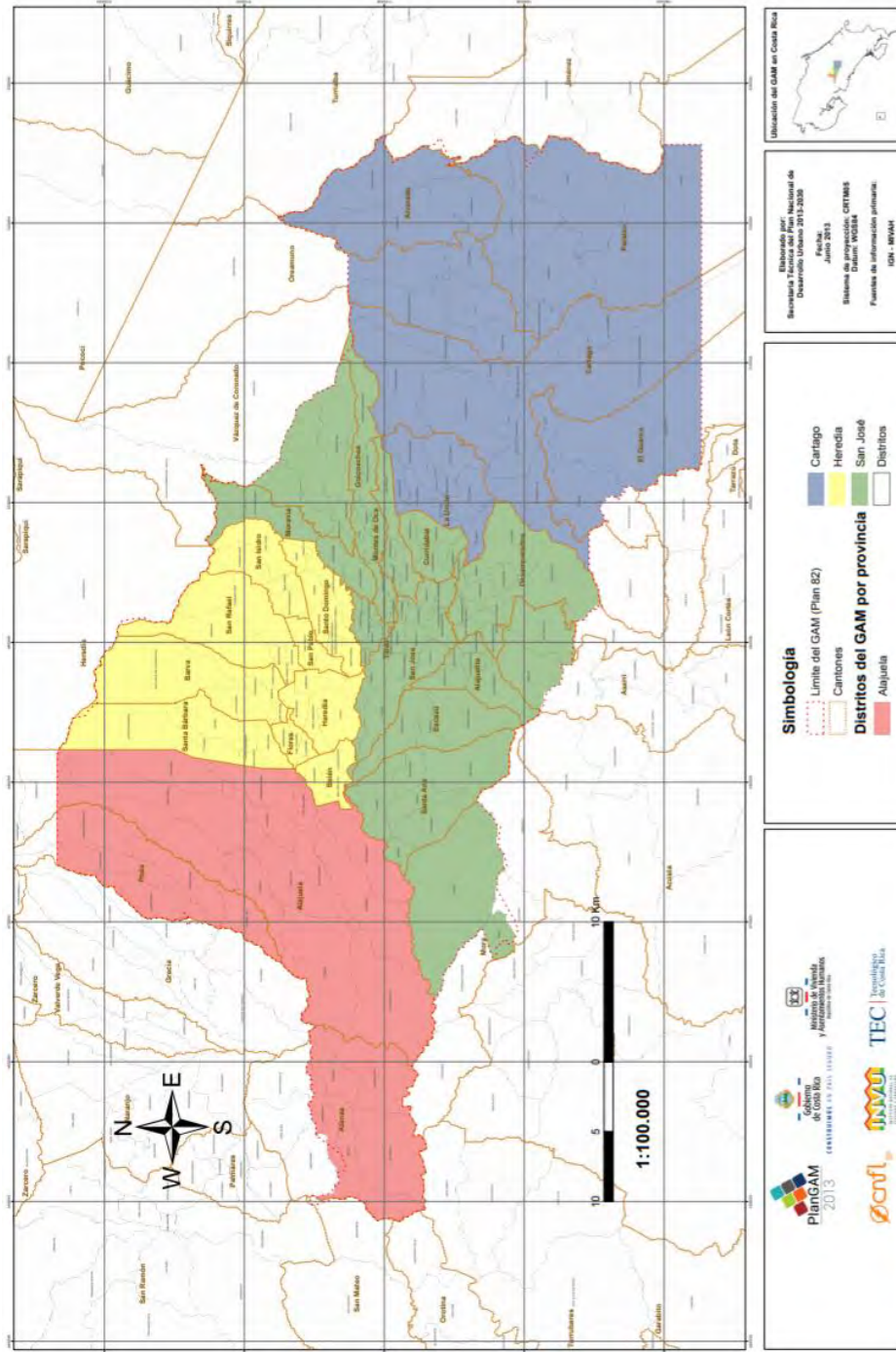
- Según los datos recopilados mediante la encuesta, hay gerentes, encargados de capacitación y personal de recursos humanos en empresas del GAM, interesados en servicios de capacitación y CT puede aprovechar esta demanda.
- El Gobierno de Costa Rica está promoviendo el desarrollo de las áreas y las habilidades tecnológicas. Un reflejo de esto son los niveles de inversión mencionados por el MICITT que en años anteriores ha venido en aumento.
- La situación que se vive por el COVID-19 ha abierto las puertas de muchas empresas hacia la virtualización y ha provocado un aumento significativo de las actividades virtuales, incluidas las capacitaciones.
- A pesar de que CT lleva varios años operando, no son muy conocidos en el mercado, lo cual dificulta la venta de sus servicios, el crecimiento y potenciales oportunidades que se están desaprovechando.
- De no ser por el grupo de mujeres que llevaron el *bootcamp* de HTML5, se desconoce la opinión de las demás personas que han llevado capacitaciones con CT, factor sumamente importante para conocer las expectativas y la experiencia de los clientes, entender lo que realmente valoran y en qué áreas deben mejorar.
- La opinión de los Gestores de Talento no se había registrado en ningún momento previo a la realización de esta investigación, tanto sobre los elementos que ellos consideran que funcionan bien en el proceso como otros aspectos que se pueden mejorar desde lo interno de CT.
- Hay una fuerte amenaza de competidores internacionales ingresando al mercado costarricense y logrando alianzas exitosas, como el caso de Coursera, quien ya posee un buen posicionamiento y reconocimiento en el país.
- La propuesta es financieramente viable, pues el VAN da un resultado mayor que cero y la tasa interna de retorno (TIR) tiene un porcentaje de 190% lo cual es sumamente positivo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Evaluar la posibilidad de brindar el servicio de manera mixta y presencial, a pesar de las facilidades y preferencias a lo virtual, es importante innovar y personalizar el servicio, así como escuchar los comentarios de las personas encuestadas.
- Un elemento diferenciador, si CT decide desarrollar un proceso estandarizado para brindar las capacitaciones, puede ser el hecho de proteger su metodología bajo la figura de propiedad intelectual, específicamente, los derechos de autor. De manera que se pueda utilizar en comunicaciones de mercadeo de la empresa como un factor sobresaliente que ayude a transmitir calidad y confianza.
- Realizar un escaneo constante y detallado de los competidores para entender en qué se destacan, en qué compiten directamente y en cuáles segmentos de mercado ofrecen soluciones diferentes. Así se puede tener un punto de referencia contra el cual compararse para analizar si se está desempeñando por debajo o por encima de sus competidores y si vale la pena o no implementar cambios en su estrategia.
- Contratar un estudio completo de asesoría publicitaria, el cuál evalúe en su totalidad la empresa y redes como imagen corporativa, sitio web, logotipo, isotipo, imagotipo e isologo.
- Explorar servir también a clientes individuales o público general, por medio de la inclusión de cursos libres, como idiomas, administración, habilidades blandas u otros.
- Determinar una estructura de costos robusta que los lleve a establecer un precio base más estandarizado para sus servicios que hoy en día no poseen. Esto les ayudará a tener más claridad sobre los márgenes de ganancia que pueden obtener y a planear con antelación la disponibilidad de recursos para implementar nuevas estrategias.
- Desarrollar un modelo financiero que les permita determinar proyecciones de venta más acorde a su realidad, que funcione como una base práctica para pensar en el crecimiento futuro que deseen alcanzar y tomar decisiones con base en datos.
- Iniciar un proceso de sucesión del conocimiento en una persona de confianza para el señor Trejos para que toda la carga de hacer crecer a CT no recaiga únicamente sobre

su persona. Además, si es alguien con un perfil con conocimientos complementarios a las áreas STEM se pueden ampliar los segmentos que atiende CT.

- Concentrarse en posicionarse en el mercado nacional, para luego considerar ampliarse a la región centroamericana para satisfacer necesidades de mercados internacionales y así expandir la marca y negocios.
- Promover alianzas con el Gobierno para ofrecer Centros de Servicios Científicos a empresas internacionales que deseen abrir sus operaciones en Costa Rica, a quienes se les brindarían, no sólo el servicio de capacitación, sino también de diseño de un equipo de Ciencia de Datos, beneficiando el país con atracción de inversión y empleo.
- Fomentar *bootcamps* en colegios técnicos y científicos del país, que preparen a los estudiantes para integrarse a la fuerza laboral del país o bien tener la oportunidad de participar en pasantías. Lo anterior podría alcanzarse por medio de fondos del programa Empléate del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Analizar la opción de automatizar al menos un 20% de algunas de las clases o temas de capacitación impartidos en los *bootcamps* para un mejor aprovechamiento de recursos, tanto de tiempo como de talento humano. La automatización se podría hacer por medio de plataformas de creación de clases, por ejemplo; videos, autoevaluaciones y material escrito.
- Considerar la idea de abrir un puesto de pasante que se renueve cada 3-6 meses para estudiantes universitarios de carreras como Administración, Ingeniería Industrial, Computación y otras, que ayuden a los encargados de redes y medios digitales, funciones administrativas y servicio al cliente, para apoyar a los estudiantes en sus procesos de aprendizaje y obtener provecho de sus servicios a bajo costo.
- Tener un respaldo documentado de la autorización escrita para divulgar los testimonios de éxito de clientes empresariales en sus medios de comunicación.
- Aprovechar la oportunidad de ampliar su línea de producto con los *bootcamps* generando ingresos adicionales y fidelización de clientes, por medio de productos como tutoriales, libros, material didáctico y pódcast, que actualmente no tiene.
- Continuar con una estructura de bajos costos operacionales, pues permite a CT mantenerse competitivo en precio ante sus competidores del mercado.



Fuente: Plan GAM 13-30.

ANEXO 2. CATEGORIZACIÓN DE SECTORES ECONÓMICOS

Categoría	Sector Económico según INEC
AGR	Industrias manufactureras
IND	Suministro de electricidad, gas vapor y aire acondicionado
SER	Suministro de agua; evacuación de agua residuales, gestión de desechos y descontaminación
SER	Construcción
IND	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de motores y de las motocicletas
SER	Transporte y almacenamiento
ALI	Actividades de alojamiento y de servicios de comidas
SER	Información y comunicaciones
SER	Actividades financieras y de seguros
SER	Actividades Inmobiliarias
SER	Actividades profesionales, científicas y técnicas
SER	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
SER	Enseñanza
SER	Actividades de atención de la salud humana y asistencia social
SER	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
SER	Otras actividades de servicios
SER	No definido

Fuente: Elaboración propia basado en datos del INEC y CINDE.

ANEXO 3. ENCUESTA A EMPRESAS

Universidad de Costa Rica	
Encuesta para la determinación de necesidades de capacitación virtual en áreas STEM en empresas privadas de la GAM. 2020	
A. CONTACTO INDIRECTO CON CENTRAL TELEFÓNICA EMPRESARIAL	
¿Podría por favor hablar con la persona encargada de tomar las decisiones de capacitaciones en la empresa? (LEER ITEM B UBICADA LA PERSONA)	
B. CONTACTO DIRECTO CON PERSONA A ENCUESTAR	
Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es (DECIR EL NOMBRE). Soy estudiante de la Universidad de Costa Rica y estoy realizando una encuesta para mi Trabajo Final de Graduación. Deseamos conocer el interés y opinión de las empresas en recibir capacitaciones para sus empleados. La encuesta es confidencial y voluntaria, no requerirá más de 15 minutos. La encuesta está dirigida para ser completada por la persona encargada de tomar las decisiones de capacitaciones en la empresa ¿Podría por favor ayudarnos a responderla?	
1. Sí (COMPLETE ITEM C) 2. No (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D0)	
DATOS DE CONTACTO (PARA USO INTERNO)	
C. (ESCRIBA LA RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA)	

D. ¿Cuál es el cargo que ejerce usted en la empresa? (LEA Y ESCRIBA LA OPCIÓN)	

FILTRO	
F1	¿Cuántos empleados fijos en planilla posee la empresa en la que labora? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN). 1. De 1 a 5 (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D1) 2. De 6 a 30 3. De 31 a 100 4. Más de 100 99. NO SABE/NO RESPONDE (NS/NR) (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D1)
F2	¿La oficina central de la empresa donde labora se encuentra dentro de la Gran Área Metropolitana? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN) 1. Sí 2. No (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D2) 99. NS/NR (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D2)
F3	¿Estaría la empresa en la que labora en disposición de contratar algún servicio de capacitación para sus empleados en los próximos 2 años? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN) 1. Sí 2. Quizás 3. No (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D3) 99. NS/NR (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D3)

INSTRUCCIONES	
Para responder la próxima pregunta, considere las siguientes definiciones:	
1. Curso: capacitación formal y teórica donde quien la imparte tiene el control y el resto de participantes son mayoritariamente oyentes.	
2. Charla o conferencia: capacitación de un tema específico en un ambiente distendido y ameno, sin la solemnidad o formalidad habituales.	
3. Asesoría: capacitación por medio de la cual se brinda dirección a otra persona sobre la realización de una actividad que desconoce con certeza cómo realizarla.	
4. Bootcamp: programas de capacitación especializados donde se desarrollan habilidades para llevarlas a la práctica de manera muy rápida, durante 1 ó 2 semanas adquiriendo conocimientos en una experiencia de inmersión total, evitando las distracciones.	

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	
Con respecto al servicio,	
1	<p>Antes de esta encuesta, ¿Conocía usted el concepto de capacitación bajo la modalidad bootcamp? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Sí 2. No</p>
2	<p>¿Cuál opción de servicio consideraría que satisface mejor los requerimientos de capacitación de la empresa en la que labora? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Cursos 2. Charlas 3. Asesorías 4. Bootcamps 99. NS/NR</p>
3	<p>¿Cuáles serían las tres características más importantes para elegir una empresa proveedora de capacitación? (LEA Y MARQUE MÁXIMO 3 OPCIONES)</p> <p>1. Experiencia en el país 2. Experiencia internacional 3. Ubicación de oficinas 4. Servicio post-venta 5. Disponibilidad de medios de contacto (redes sociales, sitio web, teléfono y correo electrónico) 6. Costos bajos 7. Velocidad de respuesta en medios de contacto 8. Ajustarse a necesidades de mi empresa (opciones de modalidades virtuales y físicas de cursos, opciones desplazamiento...) 88. Otro(s): _____ 99. NS/NR</p>
4	<p>¿Cuáles serían las tres características más importantes para elegir una capacitación? (LEA Y MARQUE MÁXIMO 3 OPCIONES)</p> <p>1. Precio 2. Calidad de material de apoyo 3. Flexibilidad de horario 4. Certificado de capacitación 5. Reconocimiento por una institución pública y/o privada 6. Duración total 7. Interacción con compañeros 8. Interacción con el profesor 9. Entrega de material en otro idioma 10. Experiencia académica y laboral de los profesores 11. Disponibilidad para consultas después del curso 88. Otro(s): _____ 99. NS/NR</p>
5	<p>¿Cuál de las siguientes modalidades elegiría la empresa en la que labora para otorgar una capacitación a sus empleados? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Presencial 2. Virtual 3. Mixto 4. Indiferente 99. NS/NR</p>
6	<p>Si la empresa en la que labora tuviera que elegir una de las siguientes modalidades virtuales para recibir una capacitación, ¿cuál preferiría? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Videoconferencia en tiempo real: tanto colaboradores y capacitador tienen día y hora establecida para recibir la clase 2. Cursos pregrabados: cada colaborador decide el día y hora para recibir la clase previamente grabada 99. NS/NR</p>
7	<p>¿Cuáles son las tres principales ventajas que tomaría en cuenta la empresa en la que labora para contratar una capacitación virtual? (LEA Y MARQUE MÁXIMO 3 OPCIONES)</p> <p>1. Ahorrar tiempo 2. Ahorrar dinero 3. Eliminar desplazamiento de los colaboradores 4. Tener material grabado para repaso y consulta 88. Otro(s): _____ 99. NS/NR</p>
8	<p>¿Cuáles son las tres principales desventajas que tomaría en cuenta la empresa en la que labora para no contratar una capacitación virtual? (LEA Y MARQUE MÁXIMO 3 OPCIONES)</p> <p>1. Percibir resistencia a la virtualización en los colaboradores 2. Incrementar costos de capacitación 3. No contar con la infraestructura para los cursos virtuales (internet, ancho de banda, número de computadoras, etc) 4. No tener control sobre la calidad de aprendizaje de los colaboradores 5. Percibir un bajo nivel de aprovechamiento en los colaboradores 88. Otro(s): _____ 99. NS/NR</p>
9	<p>¿Cuáles características le gustaría que tuviera la plataforma para recibir una capacitación virtual? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Calidad de imagen 2. Calidad de sonido 3. Facilidad de acceso 4. Interacción con el profesor 5. Interacción con los compañeros 6. Disponibilidad de uso desde el celular 7. Accesibilidad de material de apoyo sin internet 88. Otro(s): _____ 99. NS/NR</p>

DISPONIBILIDAD	
Con respecto a la disponibilidad,	
10	<p>¿En qué momento la empresa en la que labora ofrecería la capacitación a sus empleados? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Dentro del horario laboral diurno 2. Dentro del horario laboral nocturno 3. Dentro del horario laboral mixto 4. Fuera del horario laboral 5. A conveniencia del usuario 99. NS/NR</p>
11	<p>¿Cuánto tiempo otorgaría la empresa a los colaboradores para participar en una capacitación? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. No otorgaría tiempo dentro del horario laboral 2. Menos de 1 hora por semana 3. De 1 a menos de 3 horas por semana 4. De 3 a menos de 6 horas por semana 5. Más de 6 horas por semana 99. NS/NR</p>
12	<p>De ser requerida una capacitación virtual, ¿cuáles dispositivos electrónicos estaría dispuesta la empresa a facilitar a sus colaboradores para recibir la capacitación? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Computadora portátil 2. Computadora de escritorio 3. Teléfono móvil (celular) 4. Tableta 5. La empresa no facilitaría ningún dispositivo 99. NS/NR</p>
13	<p>De ser requerida una capacitación presencial, ¿brindaría la empresa un espacio físico apropiado para ello? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Sí 2. No 99. NS/NR</p>
TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN	
Con respecto a temas de capacitación,	
14	<p>¿Quién impartiría las capacitaciones en la empresa en la que labora? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Personal interno local 2. Personal interno del extranjero 3. Empresas proveedoras externas locales 4. Empresas proveedoras externas extranjeras 88. Otros: _____ 99. NS/NR</p>
15	<p>¿Cómo determinaría la empresa las necesidades de capacitación? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Disposición de jefaturas 2. Solicitud del empleado 3. Auditoría externa 4. Estrategia global empresarial 88. Otros: _____ 99. NS/NR</p>
16	<p>¿Cuenta la empresa con un presupuesto anual para las capacitaciones de sus empleados? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Sí 2. No 99. NS/NR</p>
17	<p>La empresa en la que labora, ¿recibió o recibiría capacitaciones de alguno de los siguientes proveedores? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Cenfotec 2. Ina 3. Instituto Latinoamericano de Computación, ILAC 4. Promidat 5. The Talent Place 6. New Horizons 7. Capacitaciones Excellent 8. Virtual Learning Academy 9. Mapo Learning 10. Kadenze 11. Devcode 12. Microsoft Virtual Learning 13. Future Learn 14. Code Academy 15. Coursera 16. Udemy 17. Khan Academy 18. Edx 19. Elev8 20. Construyendo Talento 88. Otros: _____ 99. NS/NR</p>
18	<p>Si decidieran contratar un servicio de capacitación durante los próximos dos años, ¿cuál de las siguientes áreas de interés sería la opción prioritaria? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Computación 2. Análisis de Datos 3. Programación 88. Otro(s): _____ 99. NS/NR</p>

Basado en su respuesta anterior, tomando como ejemplo el curso de mayor prioridad,	
19	<p>Asumiendo que la empresa encontrara un proveedor de servicios de capacitación que cumpla con todos los requisitos más importantes de su interés, discutidos en las preguntas anteriores, ¿lo contrataría en los próximos 2 años? (LEA Y MARQUE LA OPCIÓN)</p> <p>1. Si, de modo presencial 2. Si, de manera virtual en tiempo real 3. Si, de manera virtual pregrabada 4. Si, indiferentemente la modalidad 5. No 99. NS/NR</p>
20	<p>¿Cuánto sería el precio máximo aproximado en colones por empleado que la empresa estaría dispuesta a pagar por una capacitación de 3 horas semanales durante un mes?</p> <p>1. _____ 99. NS/NR</p>
21	<p>Para enterarse de las opciones de capacitación en el mercado, ¿a través de qué medio lo hace o haría? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Contactos empresariales 2. Google 3. Yahoo 4. Bing 5. Instalaciones empresariales físicas 6. Página web empresarial 7. Facebook 8. Instagram 9. Radio 10. Televisión 11. LinkedIn 12. Periódico impreso 13. Periódico digital 14. Actividades del sector 88. Otros: _____</p> <p>99. NS/NR</p>
22	<p>Asumiendo que la empresa encontrara un proveedor de servicios de capacitación que cumpla con todos los requisitos más importantes de su interés discutidos en las preguntas anteriores, ¿por cuál medio mantendría contacto directo con la empresa elegida? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES)</p> <p>1. Teléfono fijo 2. Teléfono celular 3. Instalaciones empresariales físicas 4. Página web empresarial 5. WhatsApp 6. Facebook Messenger 7. Instagram 8. Correo electrónico 9. LinkedIn 10. Plataforma de video llamadas 11. Skype 88. Otros: _____ 99. NS/NR</p>

INFORMACIÓN EMPRESARIAL	
Por último con respecto a la empresa donde labora,	
23	<p>¿A qué sector pertenece? (LEA Y MARQUE LAS OPCIONES).</p> <p>1. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca 2. Industrias manufactureras 3. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado 4. Suministro de aguas 5. Construcción 6. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de los vehículos de motores y de las motocicletas 7. Transporte y almacenamiento 8. Actividades de alojamiento y de servicios de comidas 9. Información y comunicaciones 10. Actividades financieras y de seguros 11. Actividades inmobiliarias 12. Actividades profesionales, científicas y técnicas 13. Actividades de servicios administrativos y de apoyo 14. Enseñanza 15. Actividades de atención de la salud humana y asistencia social 16. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas 17. Otras actividades de servicios 99. NS/NR. (FINALIZAR CUESTIONARIO CON DESPEDIDA EN ITEM D4)</p>
DESPEDIDA	
D0	DESPEDIDA: Igualmente le agradezco muchísimo su valioso tiempo. ¡Que tenga un muy buen día/tarde/noche!
D1	DESPEDIDA F1: Agradezco muchísimo su valioso tiempo y colaboración, en este caso requerimos que la empresa mantenga más de 5 colaboradores en planilla para poder realizar esta encuesta. ¡Que tenga un muy buen día/tarde/noche!
D2	DESPEDIDA F2: Agradezco muchísimo su valioso tiempo y colaboración, en este caso requerimos que su oficina se encuentre en el GAM para poder realizar esta encuesta. ¡Que tenga un muy buen día/tarde/noche!
D3	DESPEDIDA F3: Agradezco muchísimo su valioso tiempo y colaboración, en este caso requerimos que la empresa tenga interés de contratar servicios de capacitación para poder realizar esta encuesta. ¡Que tenga un muy buen día/tarde/noche!
D4	DESPEDIDA: Agradezco muchísimo su valioso tiempo, información y colaboración para realizar esta encuesta. ¡Que tenga un muy buen día/tarde/noche!

ANEXO 4. GUIÓN DE ENTREVISTA CON CONSULTORES

Proyecto: “Propuesta de plan de mercadeo para la empresa Construyendo Talento”

Consultor

1	2	3
---	---	---

Entrevistador: _____

(Leer) Buenos días/tardes/noches, señor/a (DECIR NOMBRE DEL ENTREVISTADO). Mi nombre es (DECIR NOMBRE DEL ENTREVISTADOR). Soy estudiante de la Universidad de Costa Rica y estoy realizando una entrevista para mi Trabajo Final de Graduación. Deseamos conocer su opinión sobre el servicio de Construyendo Talento, empresa a la que usted brindó o brinda sus servicios de consultoría. La entrevista es confidencial y voluntaria, no requerirá más de 15 minutos. ¿Podría por favor ayudarnos a responderla?

1. Sí 2. No (FINALIZAR ENTREVISTA)

1. ¿Tenía experiencia laboral en el área de la educación virtual previo a trabajar para CT?
2. ¿Cuáles herramientas virtuales utilizó en los cursos impartidos en CT?
3. ¿Recibió por parte de CT alguna capacitación para utilizar herramientas virtuales? ¿En qué consistió la capacitación?
4. ¿Cómo valora la plataforma Zoom para impartir los cursos en CT? ¿Por qué?
5. ¿Cambiaría la plataforma Zoom para impartir lecciones virtuales por otra? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es su opinión como consultor respecto a impartir clases virtualmente? ¿Por qué?
7. Previo a su proceso de aplicación en CT, ¿conocía la existencia de esta empresa? ¿De dónde?
8. ¿Cuáles competidores de CT conoce?
9. ¿Conoce alguno de los siguientes aspectos de CT: misión, visión y/o valores? ¿Cuál?
10. Previo, durante o después de impartir su curso, ¿necesitó aclarar alguna duda o necesidad con CT?
11. ¿Recibió por parte de algún estudiante algún comentario positivo del servicio brindado por CT? ¿Cuál?
12. ¿Recibió por parte de algún estudiante algún comentario negativo del servicio brindado por CT? ¿Cuál?
13. ¿Considera que el nivel de aprendizaje obtenido por sus estudiantes virtuales fue el mismo si el curso hubiera sido presencial? ¿Por qué?
14. ¿Considera que CT posee fortalezas? ¿Cuáles?
15. ¿Considera que CT posee debilidades? ¿Cuáles?
16. ¿Considera que los intereses de sus estudiantes fueron satisfechos? ¿Por qué?
17. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la experiencia del curso? ¿Cuál?
18. ¿Recomendaría a otra persona inscribirse en un curso virtual de CT? ¿Por qué?
19. ¿Brindaría sus servicios en otra ocasión a CT? ¿Por qué?
20. ¿Recomendaría a otra persona brindar sus servicios para CT? ¿Por qué?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2U. (2020). What Can I Teach: STEM. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://teach.com/careers/become-a-teacher/what-can-i-teach/stem/>
- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (2018). Conceptos básicos sobre el material particulado. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://espanol.epa.gov/espanol/conceptos-basicos-sobre-el-material-particulado-pm-por-sus-siglas-en-ingles>
- Alcántara Santuario, Armando. (2006). Tendencias mundiales en la educación superior: el papel de los organismos multilaterales. Recuperado el 4 de abril de 2019, de <http://www.rimac.mx/tendencias-mundiales-en-la-educacion-superior-el-papel-de-los-organismos-multilaterales/>
- Álvarez Galván, José Luis. (2015). Revisiones de la OCDE sobre Educación Técnica y Formación Profesional. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/blog/ajduntos/sbs-costa-rica-espanol-pdf-interactivo.pdf>
- Amazon. (s.f.). Cámara web Papalook PA552. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://www.amazon.com/Streaming-PA552-StreamCam-Studio-Like-Microphones/dp/B08D7CVDD8>
- American Marketing Association. (s.f.). Common Language Marketing Dictionary. Recuperado el 14 de junio de 2020, de <https://marketing-dictionary.org/p/publicity/>
- André da Silva, J. (2014). Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica. SciELO, 19 (2). Recuperado el 4 de abril de 2019, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000200012
- Applica S.A. (s.f.). New Horizons Computer Learning Centers. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://www.newhorizonscr.net>
- Ariza Ramírez, F. and Ariza Ramírez, J. (s.f.). Comunicación y atención al cliente. España: McGraw-Hill. Recuperado el 1 de junio del 2020 de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). La Disrupción del Talento. El advenimiento de los bootcamps de programación y el futuro de las habilidades digitales. (A. Cathles, & J. C. Navarro, Edits.) Recuperado el 2020, de www.iadb.org/file:///C:/Users/KMendez/Downloads/Mis%20docs%20Dole/TFG%20-%20Construyendo%20Talento/2020/La_disrupci%C3%B3n_del_talento_El_adveni

miento_de_los_bootcamps_de_programaci%C3%B3n_y_el_futuro_de_las_habilidades_digitales_es_es.pdf

- Banco Mundial. (2019). Costa Rica. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica>
- Banco Mundial. (2019). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://datos.bancomundial.org/indicador/gb.xpd.rsdv.gd.zs?year_high_desc=true
- Bandera Azul Ecológica Costa Rica. (2017). Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://banderaazulecologica.org/que-es-bae>
- Barquero, K. (24 de abril de 2020). “Flexibilizar al INA será vital para reactivar economía”. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/flexibilizar-al-ina-sera-vital-para-reactivar-economia>
- Barquero, Karla. (2020). Educación virtual se posiciona ante alerta por coronavirus. Recuperado el 31 de julio, 2020 de: <https://www.larepublica.net/noticia/educacion-virtual-se-posiciona-ante-alerta-por-coronavirus>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research International Journal of Management Reviews, 3 (2) p.p. 113-129
- BCCR. (2019). Producto Interno Bruto e Ingreso per cápita a precios corrientes. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202998>
- Calvo, María José. (2020). Consulta a relacionista pública.
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Chaves, Ronny. (2020). Consulta de publicidad y diseño gráfico.
- CINDE. (s.f.). The Talent Place. Recuperado el 09 de abril de 2019, de <https://www.thetalentplace.cr/recursos-vocacionales/cursos-gratuitos-en-linea>
- Codecademy. (2020). Codecademy: Join the Millions Learning to Code with Codecademy. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.codecademy.com/es>
- Cordero, Carlos. (2017). Periódico La República, versión digital. La inversión en ciencia y tecnología de Costa Rica en deuda con los resultados. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-invierte-en-educacion-mas-que-cualquier-pais-de-ocde>
- Coursera Inc. (2020). Coursera: tu curso hacia el éxito. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.coursera.org/>

- Creaciones Informáticas Excellent S.A. (2020). Capacitaciones Excellent. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://www.capacitaciones-excellent.com/>
- CT. (2017). Contáctenos. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/formulario/contactenos>
- CT. (2017). Crear cuenta. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/user/register>
- CT. (2017). Eventos. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/eventos>
- CT. (2017). Inicio: Cursos populares. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://construyendotalento.com/evento/bootcamps-capacitacion-y-reclutamiento-empresarial>
- del Corral, L. (2017). ¿Cómo crear un buyer persona (cliente ideal) B2B cuando vendes a empresas? Ejemplos y plantillas. Recuperado de Leticia del Corral Consulting: <https://leticiadelcorral.com/buyer-persona-b2b-cliente-ideal-empresa-ejemplos-descarga/>
- DEVCODE. (2020). DevCode: cursos y talleres. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://devcode.la/cursos/>
- Díaz de Santos. (1997). La Ventaja Competitiva: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Díaz Mata, A. (2013). Estadística aplicada a la administración y la economía. D.F., México: McGraw-Hill. Página 211.
- Ecologistas en Acción. (2006). Causas de la contaminación del aire. Ecologistas en Acción. <https://www.ecologistasenaccion.org/?p=5681>
- Educación Digital. Bootcamps: Revoluciona tu vida en tres meses. https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias/-/asset_publisher/LTIINEKg9I8P/content/bootcamps-revoluciona-tu-vida-en-tres-meses
- edX Inc. (2020). Temas populares. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.edx.org/es>
- El Financiero. (6 de agosto de 2020). Desempleo aumenta al 24% entre abril y junio por crisis del coronavirus: 551.000 personas están sin trabajo, 256.000 más que hace un año. (M. A. Arce, Ed.). Recuperado de <https://www.elfinanciero.com/economia-y-politica/desempleo-aumenta-al-24-entre-abril-y-junio-por/Y72BK23UG5B5NNHFQ7UIZJLZNQ/story/>
- elev8. (2020). Acerca de. Recuperado el 19 de julio de 2020, de <https://www.elev8me.com/es-es/acerca-de>

- Estado de la Educación. (2017). Sexto Informe. Capítulo 5, La evolución de la educación superior. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/parte-1-capitulo-5.pdf>
- Expansion. (18 de noviembre de 2019). Fiebre por los bootcamps: ¿Se puede aprender a programar en semanas? (J. G. Fernández, Editor) Recuperado el 2020, de Expansion.com: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2019/11/17/5dcd7202468aeb9d2a8b468c.html>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de Marketing (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Ferri Aracil, Pau. (s.f.). Manual de Introducción a las Comunidades Virtuales. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/9741/1/Manual_de_Introduccion_a_las_Comunidades_Virtuales.pdf
- Flores, Brandon. (2018). Periódico La República. Costa Rica cerró 2017 con cifras históricas de Inversión Extranjera. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-cerro-2017-con-cifras-historicas-de-inversion-extranjera>
- Fred, D. (1997). Conceptos de administración estratégica. Página 176,177.
- Future Learn. (s.f.). Future Learn. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.futurelearn.com/register?return=2cevr9jo>
- García Bravo, V. (2018). La contaminación ambiental amenaza directamente la salud de los costarricenses. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2018/09/25/la-contaminacion-ambiental-amenaza-directamente-la-salud-de-los-costarricenses.html>
- García, S. (2005). La Dirección por Valores (DpV) en la empresa familiar (EF): la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Gobierno de la República de Costa Rica. (1957). Ley 2160. Ley Fundamental de Educación. Artículo 9. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31427&nValor3=109849&strTipM=TC
- González Morales, Alfredo. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. Recuperado el 27 de mayo del 2020 de: <http://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/Gonzalez-Morales.-paradigmas-en-investigacion.doc>
- Google Corp. (2020). Google Activate: Adquiere nuevas habilidades para un mundo digital. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://learndigital.withgoogle.com/activate>

- Google Trends. (s.f.) Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://trends.google.com/trends/explore?date=2017-04-05%202020-04-05&q=coursera,Edx,udemy,%2Fm%2F09gjn12>
- Gudiño, R. (2019). Seis retos amenazan la sostenibilidad ambiental de Costa Rica. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.larepublica.net/noticia/seis-retos-amenazan-la-sostenibilidad-ambiental-de-costa-rica>
- Hernández Sampieri, R. (2017). Fundamentos de investigación. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 6 de junio del 2020, de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=4611>
- Hernández Sampieri, R. and Mendoza Torres, C. (2018). Metodología De La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta. 1st ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 2 de junio del 2020 de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 2014. Metodología De La Investigación. 6ta ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 7 de junio del 2020 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hoyos, B. R. (2013; página 3). Plan de Marketing, diseño, implementación y control. Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad Sergio Arboleda.
- ILAC. (2019) Instituto Latinoamericano de Computación. Recuperado el 1 de abril, de <https://www.ilac.tech/>
- INA. (2018). INA en Cifras 2018. Recuperado el 14 de junio del 2020, de: https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/INA%20en%20cifras/INA_cifras_2018.pdf
- INA. (2019). Centro Virtual de Formación INA. Recuperado el 15 de abril de 2019, de Catálogo de Cursos Virtuales: <http://www.ina.ac.cr/usevi/catalogo/index.html>
- INEC. (2019). DEE 2019. Total de empresas según provincia, cantón y distrito por intervalo de trabajadores. Recuperado el 14 de junio del 2020, de: <https://www.inec.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos>
- INEC. (2019). ENAHO. 2019. Asistencia a educación formal y nivel educativo de la población según zona y región de planificación, julio 2019. Cuadro 2. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.inec.cr/documento/enaho-2019-asistencia-educacion-formal-y-nivel-educativo-de-la-poblacion-segun-zona-y>
- INEC. (2019). ENAHO. 2019. Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil y decil de ingreso per cápita, julio 2018 y julio 2019. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-hogares>

- INVU. (2019). Plan GAM 13 - 30. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.invu.go.cr/plan-gam-13-30>
- Johnston y Marshall. (2009). Administración de Ventas. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kadenze, Inc. (2020). Kadenze: welcome to the future of STEAM education. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.kadenze.com/>
- KhanAcademy.org. (2020). Khan Academy: para cada alumno, cada salón de clases. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://es.khanacademy.org/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing (Duodécima ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). Capítulo 1: ¿Qué es Marketing? En Principles of Marketing (3ra ed.). Essex, Inglaterra: Prentice Hall.
- La Mónica, P. (16 de junio de 2020). Zoom ahora vale más que casi el 85% de las firmas del S&P 500. CNN. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/16/zoom-ahora-vale-mas-que-casi-el-85-de-las-firmas-del-sp-500/>
- La Nación. (2019). Costa Rica figura entre los países con peor resultado de su inversión en educación. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/pais-figura-entre-los-que-tienen-peor-resultado-de/A47JM4ILGJDZPBHYDJYO6XG54I/story/>
- La Nación. (2020). Costa Rica superó el último examen de la OCDE en el proceso de adhesión a ese grupo de países. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/costa-rica-aprobo-ultimo-examen-de-la-ocde-en-el/HUIBZJUHBBAZHPOQFUOVUWPUXA/story/>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C., (2011). Marketing (Onceava ed.). México Cengage Learning.
- Legatum Institute Foundation. (2019). The Legatum Prosperity Index. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://prosperitysite.s3-accelerate.amazonaws.com/8115/8635/0367/The_Legatum_Prosperty_Index_2019.pdf
- Levin, R., & Rubin, D. (2010). Estadística para administración y economía (Séptima ed.). (G. López Ballesteros, Ed.) México: Pearson Education, Inc.
- Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Artículo 1. Gobierno de la República de Costa Rica. http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia (6ta ed.). México: Prentice Hall.

- LUXINNOVATION G.I.E. (2008). The National Agency for Innovation and Research in Luxembourg. Retrieved from Porter's 5 Forces Analysis: Suppliers, Customers, New Entrants, Substitute Products, Competitors.
- Mapo Learning. (2019). Somos Mapo. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://mapolearning.com/#cursosmapo>
- Martínez Gutiérrez, Bernal. (2016). Cronología de la educación costarricense. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia_de_la_educacion_costarricense_edincr.pdf
- Michael E. Porter. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- MICITT. (2019). MICITT presentó X informe de Indicadores Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación: Costa Rica 2018. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.micit.go.cr/noticias/micitt-presento-x-informe-indicadores-nacionales-ciencia-tecnologia-e-innovacion-costa-rica>
- Microsoft Corp. (2020). Welcome to Microsoft Learn: Discover your path. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://mva.microsoft.com/>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019) Mejores Prácticas para Mejores Vidas. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.comex.go.cr/ocde/>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). PISA 2018 Informe Español. Madrid: Secretaría General Técnica. Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5943_d_InformePISA2018-Espana1.pdf
- Ministerio de Salud. (5 de junio de 2019). Gobierno trabajará en disminución de contaminantes del aire en la ciudad de Heredia. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2019/1424-gobierno-trabajara-en-disminucion-de-contaminantes-del-aire-en-la-ciudad-de-heredia>
- Miralles-Guasch, C. (s.f.) El Transporte, una actividad altamente contaminante. Ambienta. s.v. Recuperado el 4 de abril de 2019, de <http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/articulos/Miralles.htm>
- Montaña, Carolina. (2019). ¿Qué es un pódcast?. BBVA. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://www.bbva.com/es/co/que-es-un-podcast/>
- Morrison, M. (2011, abril 20). SWOT analysis (TOWS matrix) Made Simple.

- Naciones Unidas de Derechos Humanos. (1948). Oficina del Alto Comisionado. Recuperado el 15 de abril de 2019, de Declaración Universal de los Derechos Humanos: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- National Science Foundation. (2017). What is STEM education? Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de https://www.nsf.gov/news/news_summ.jsp?cntn_id=243502
- OCDE. (2019). Países miembros. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>
- OECD. (2010). The High Cost of Low Educational Performance. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.oecd.org/pisa/44417824.pdf>
- OIT. (2020). INA. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/instituto-nacional-aprendizaje-costa-rica-ina>
- OLADIC. (2017). Conoce el programa Pequeños Científicos” de Colombia. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://oladic.cl/2017/07/19/conoce-el-programa-pequenos-cientificos-de-colombia/>
- Otero, Eugenio Ruiz. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. Recuperado el 01 de octubre, 2020 de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Partido Acción Ciudadana. (2018). Plan de gobierno: Creer y crear la Costa Rica del siglo XXI. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://pac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Creer-y-crear-la-Costa-Rica-del-siglo-XXI-interactivo-1.pdf>
- Pérez López, César. (1955) Técnicas de muestreo estadístico. España: Garceta grupo editorial.
- Pew Research Center. (2019). Women and Men in STEM Often at Odds Over Workplace Equity. Recuperado el 27 de abril de 2020 de <https://www.pewsocialtrends.org/2018/01/09/diversity-in-the-stem-workforce-varies-widely-across-jobs/>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (15 de junio de 2020). 50 mil becas de capacitación den línea para desempleados por Covid-19. San José, Costa Rica: Ministerio de Comunicación. Recuperado de <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/06/50-milbecas-de-capacitacion-en-linea-para-desempleados-por-covid-19/>
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Red Cultural del Banco de la República de Colombia. Enciclopedia. Recuperado de https://enciclopedia.banrepultural.org/index.php/Competencias_del_mercado#:~:te

xt=Competencia%20se%20refiere%20a%20la,y%20necesidades%2C%20les%20compran%20o recuperado el 16-06-2020

- Rodríguez, I. (2017). Contaminación en la GAM implica gastos millonarios por muertes y males respiratorios. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/contaminacion-en-la-gam-implica-gastos-millonarios-por-muertes-y-males-respiratorios/4SLGF5OYXJF4XFEWVROPTPC6YI/story/>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Silvas Arvizu, C. (2018). La educación como potencial factor de la economía. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://www.rankia.mx/blog/agentes-cambio-papel-finanzas/4055573-educacion-como-potencial-factor-economia>
- Smithsonian Science Education Center. (2018). *The STEM Imperative*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://ssec.si.edu/stem-imperative>
- Tarcica, Johnny. (2013). 120 Descripciones de Puestos Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de <https://futuramaster.com/descargas/120descripciones.pdf>
- Team FME. (2013). *Porter's Five Forces: Strategy Skills*.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18va ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Trejos, R. (8 de Setiembre de 2019). Entrevista al propietario de CT. (H. Soto Campos, Entrevistador)
- U.S. News. (2019). *Explore Top STEM Careers*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://money.usnews.com/careers/slideshows/explore-top-stem-careers?slide=27>
- UCR. (2011). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica*, página 188. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/informe_2011.pdf
- Udemy Inc. (2020). *Udemy: improving lives through learning*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://about.udemy.com/?locale=en-us>
- UNESCO. (2016). ¿Qué es la EFTP? Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://unevoc.unesco.org/home/Que%20es%20la%20EFTP>
- UNESCO. (s.f.) *Invertir en ciencia, tecnología e innovación*. <https://es.unesco.org/themes/invertir-ciencia-tecnologia-e-innovacion>
- UNESCO. (s.f.). *La educación transforma vidas*. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://es.unesco.org/themes/education>

- Universidad Latina de Costa Rica. (2019) U Latina. Recuperado el 1 de abril, de <https://i.ulatina.ac.cr/>
- Universidad San Marcos. (2019) Somos #1 en educación virtual. Recuperado el 6 de mayo de 2020, de https://www.usanmarcos.ac.cr/landings/pregradovirtual?utm_source=ADS&utm_medium=CPC&utm_campaign=Pre_Virt_Admi_Lead_New-lead_Pr&utm_content=X_SEARC_SanMarcos_N/A_Mercadeo_Cri_Profe&utm_term=Audie_SanMarcos&cmpid=Licenciatura_Google_Texto_Virtual&gclid=CjwKCAjwwMn1BRAUEiwAZ_jnEtyNdNzxSkQesKtUk563O2OAKbcIuUL72UIV3LPzpZimI7_I9j-ithoCcqYQAvD_BwE
- Uzcanga, I., Gómez, M., & Duque, M. (2015). Artículo: Llevando las Ciencias, la Ingeniería, la Tecnología y la Matemática a la Escuela: Pequeños Científicos. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <http://www.laccei.org/LACCEI2015-SantoDomingo/RefereedPapers/RP084.pdf>
- Valdés, P. (2019). Proceso de compra: qué es, cómo funciona y fases. InboundCycle.
- Valencia, Paula. (s.f.). ¿Qué es una comunidad virtual de aprendizaje? Recuperado el 03 de octubre de 2020, de https://micomunidadvirtual.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/43/2019/07/que_es_una_comunidad_virtual.pdf
- VLA. (2020). VLA: Esfuérzate y sé valiente. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://www.vla.academy/english>
- Wharton Business School. (28 de junio de 2006). ¿Cuál es el tamaño óptimo de un equipo? (W. U. Pennsylvania, Productor) Recuperado el setiembre de 2020, de Knowledge at Wharton: <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/cual-es-el-tamano-optimo-de-un-equipo/>
- World Economic Forum. (2017). Tecnologías Emergentes. Recuperado el 09 de setiembre de 2018, de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/el-gasto-en-tecnologia-de-la-informacion-crecera-mas-de-un-3-hasta-2020>