

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Escuela de Administración de Negocios

Carrera Dirección de Empresas

**Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la**  
**Escuela Saint John's**

Marcela Castro Solís

Jonathan Jiménez Morales

Cynthia Sánchez Guzmán

Seminario de graduación para optar al grado de  
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Diciembre de 2014



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Acta 071-14**

Acta de la Sesión **071-14** del Comité Evaluador de la **Escuela de Administración de Negocios**, celebrada el 08 de diciembre de 2014 con el fin de proceder a la Defensa Pública del Trabajo Final de Graduación de **Marcela Castro Solís**, carné # A51404, **Cynthia Sánchez Guzmán**, carné #A65298, **Jonathan Jiménez Morales**, carné # A73401, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: MSc. **Fernando Sánchez González**, quien presidió, MSc. **Álvaro Arguedas Sanabria**, como tutor, MBA. **Jean Jacques Oguilive Pérez**, como lector #1, MAE **Alejandra López Rosales** como lectora #2, MSc. **Enrique León Parra**, quien actuó como secretario de la sesión.

**Artículo 1**

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

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado: "**Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Escuela Saint John's**".

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes 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)**

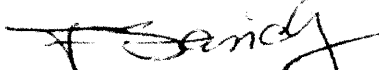
**(Aprobado / no aprobado)**

**Artículo 6**

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los postulantes, el resultado de la deliberación y los declaró **Licenciados en Dirección de Empresas**. Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité a las 20:45 Horas.

**Comité evaluador:**

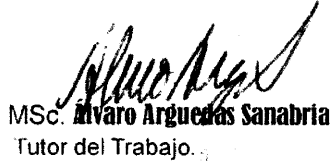
**Estudiantes:**



MSc. **Fernando Sánchez González**  
Director de la Escuela o representante:



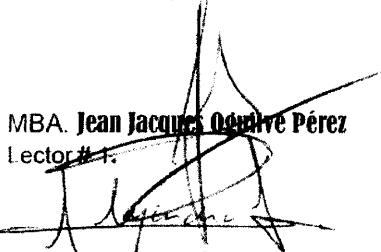
**Marcela Castro Solís**  
A51404



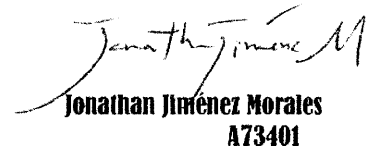
MSc. **Álvaro Arguedas Sanabria**  
Tutor del Trabajo.



**Cynthia Sánchez Guzmán**  
A65298



MBA. **Jean Jacques Oquive Pérez**  
Lector # 1.



**Jonathan Jiménez Morales**  
A73401

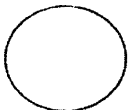


MAE. **Alejandra López Rosales**  
Lector # 2.



MSc. **Enrique León Parra**  
Secretario de la sesión.

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: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

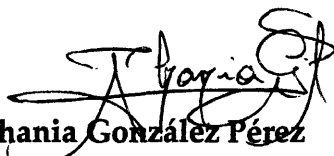
Original: Estudiantes, copia: Oficina de Asuntos Estudiantiles

## A QUIEN INTERESE

Yo, Thania González Pérez, filóloga clásica graduada en la Universidad de Costa Rica, cédula de identidad 1-1058-310, hago constar que he revisado la memoria final de graduación titulada **“Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Escuela Saint John’s”**, realizado por los estudiantes Marcela Castro Solís, Jonathan Jiménez Morales y Cynthia Sánchez Guzmán, como seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas, de Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

He realizado la corrección de acuerdo con las normas vigentes del español –respaldadas por la Real Academia Española– en las áreas de gramática, ortografía, redacción y puntuación, las cuales anoté y señalé adecuadamente en el original digital para que los estudiantes verificaran los errores encontrados y corregidos en el trabajo.

Extiendo la presente a solicitud de los interesados, en la ciudad de San José, el 20 de noviembre de 2014.



**Thania González Pérez**

Filóloga clásica, Universidad de Costa Rica  
Carné de colegiada 023429 (Colypro)

## **Derechos de propiedad intelectual**

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin previa autorización de los autores.

## Índice de contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>16</b> |
| <b>OBJETIVOS</b> .....  | <b>18</b> |
| OBJETIVO GENERAL .....  | 18        |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 18        |
| <b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>METODOLOGÍA</b> .....  | <b>21</b> |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | <b>24</b> |
| <b>CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA Y UBICACIÓN DE LA EDUCACIÓN<br/>PRIMARIA PRIVADA EN COSTA RICA</b> ..... | <b>24</b> |
| 1.1.    CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA .....   | 24        |
| 1.1.1. <i>Principales bases para el desarrollo de la propuesta</i> .....                              | 24        |
| 1.1.1.1    Fuerzas de Porter .....  | 24        |
| Competidores actuales .....   | 26        |
| Competidores potenciales .....  | 26        |
| Productos sustitutos .....  | 26        |
| Proveedores.....  | 27        |
| Compradores.....  | 27        |
| 1.1.1.2    FODA.....  | 27        |
| Variables ambientales críticas internas.....  | 28        |
| Variables ambientales críticas externas .....   | 29        |
| 1.1.1.3    Estrategia de mercadeo .....   | 32        |
| 1.1.1.4    8 P del <i>marketing</i> de servicios .....  | 33        |
| Elementos del producto .....  | 33        |

|  |           |
|--|-----------|
| Lugar y tiempo.....  | 35        |
| Precio y otros costos para el usuario.....   | 35        |
| Promoción y educación.....   | 35        |
| Proceso.....   | 35        |
| Entorno físico.....  | 36        |
| Personal.....  | 36        |
| Productividad y calidad .....  | 36        |
| 1.2.    CONTEXTUALIZACIÓN.....   | 39        |
| 1.2.1. <i>Nacimiento y evolución de la educación</i> .....                           | 39        |
| 1.2.1.1    La Educación Preescolar.....  | 45        |
| 1.2.1.2    La Educación General Básica.....  | 45        |
| 1.2.1.3    La Educación Diversificada.....   | 45        |
| 1.2.1.4    La Educación de Adultos.....  | 46        |
| 1.2.1.5    La Educación Especial.....  | 46        |
| 1.2.2. <i>Marco regulatorio de la educación privada en Costa Rica</i> .....          | 47        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA SAINT JOHN’S Y SU ENTORNO .....</b>                     | <b>51</b> |
| 2.1    ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO.....  | 51        |
| 2.1.1 <i>Historia</i> .....  | 51        |
| 2.1.2 <i>Misión</i> .....  | 52        |
| 2.1.3 <i>Visión</i> .....  | 52        |
| 2.1.4 <i>Valores institucionales</i> .....   | 52        |
| 2.1.5 <i>Estructura organizacional</i> .....   | 53        |
| 2.1.6 <i>Indagaciones sobre mercadeo</i> .....                                       | 54        |
| 2.1.6.1    Mercado meta .....  | 54        |
| 2.1.6.2    Situación actual en relación con las ocho P de mercadeo de servicios..... | 55        |
| Elementos del producto .....   | 55        |
| Lugar y tiempo.....  | 56        |

|   |           |
|---|-----------|
| Precio y otros costos para el usuario.....                                      | 56        |
| Promoción y educación.....  | 57        |
| Proceso.....  | 58        |
| Entorno físico.....   | 59        |
| Personal.....   | 61        |
| Productividad y calidad .....   | 62        |
| 2.1.7 <i>Situación financiera</i> .....   | 63        |
| 2.1.8 <i>Planes de desarrollo</i> .....   | 64        |
| 2.2 AMBIENTE EXTERNO.....   | 64        |
| 2.2.1 <i>Situación actual en relación con las cinco fuerzas de Porter</i> ..... | 64        |
| 2.2.1.1 Poder de negociación del cliente .....                                  | 65        |
| 2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores .....                           | 65        |
| 2.2.1.3 Servicios-productos sustitutos .....                                    | 65        |
| 2.2.1.4 Competidores.....   | 66        |
| 2.2.1.5 Amenaza de nuevos participantes.....                                    | 66        |
| 2.3 ENTENDIMIENTO GENERAL .....   | 66        |
| 2.3.1 <i>Análisis FODA con estrategias</i> .....                                | 66        |
| 2.3.1.1 Fortalezas .....  | 66        |
| 2.3.1.2 Oportunidades.....  | 67        |
| 2.3.1.3 Debilidades .....   | 67        |
| 2.3.1.4 Amenazas.....   | 68        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.....</b>                   | <b>70</b> |
| 3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....   | 70        |
| 3.1.1 <i>El censo</i> .....   | 71        |
| 3.1.2 <i>Diseño e implementación del instrumento de medición</i> .....          | 72        |
| 3.1.3 <i>Recopilación de los datos</i> .....                                    | 73        |
| 3.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....                                    | 74        |



|  |  |            |
|--|--|------------|
| 3.3  | ANÁLISIS DE MERCADO.....   | 75         |
| 3.3.1  | <i>Análisis de datos obtenidos de las reuniones con el personal administrativo</i> . | 75         |
| 3.3.2  | <i>Análisis de datos obtenidos en el cuestionario aplicado</i> .....                 | 76         |
| 3.3.2.1  | Mercado actual.....  | 77         |
| 3.3.2.2  | Competidores.....  | 79         |
| 3.3.2.3  | Percepción sobre la competencia.....   | 87         |
| 3.3.2.4  | Principales beneficios percibidos y deseados de la Escuela Saint John’s              | 89         |
| 3.3.2.4.1  | Percepción y conocimiento sobre la Institución .....                                 | 92         |
| 3.3.2.4.2  | Calidad y cantidad del servicio ofrecido.....  | 92         |
| 3.3.2.5  | Desventajas percibidas.....  | 96         |
| 3.3.2.6  | Nivel de aceptación por cambio de clases de Religión.....                            | 97         |
| 3.3.2.7  | Atención y comunicación con padres de familia.....                                   | 99         |
| 3.3.2.8  | Canales de comunicación.....   | 104        |
| 3.3.2.9  | Precio .....   | 105        |
| 3.3.2.10   | Recomendaciones .....  | 113        |
| 3.4  | EVALUACIÓN DEL SERVICIO MEDIANTE LA CASA DE LA CALIDAD .....                         | 118        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>  |  | <b>120</b> |
| <b>PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA LA ESCUELA SAINT JOHN’S.....</b> |  | <b>120</b> |
| 4.1  | OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO .....                                     | 120        |
|  | • <i>Objetivo general</i> .....  | 120        |
|  | • <i>Objetivos específicos</i> .....   | 120        |
| 4.2  | ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....   | 120        |
| 4.3  | ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.....   | 121        |
| 4.4  | PROPUESTA DE MERCADEO .....  | 122        |
| 4.4.1  | <i>Mercado meta</i> .....  | 122        |
| 4.4.2  | <i>Estrategia de las 8 P del mercadeo de servicios</i> .....                         | 123        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 4.4.2.1   | Elementos del producto .....                       | 123        |
| 4.4.2.2   | Lugar y tiempo.....                                | 125        |
| 4.4.2.3   | Precio y otros costos para el usuario.....         | 126        |
| 4.4.2.4   | Promoción y educación.....                         | 127        |
| 4.4.2.5   | Proceso.....                                       | 135        |
| 4.4.2.6   | Entorno físico.....                                | 135        |
| 4.4.2.7   | Personal.....                                      | 137        |
| 4.4.2.8   | Productividad y calidad .....                      | 139        |
| 4.5   | COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO ..... | 141        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>   |  | <b>143</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>   |  | <b>143</b> |
| 5.1   | CONCLUSIONES.....                                  | 143        |
| 5.2   | RECOMENDACIONES .....                              | 147        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>   |  | <b>151</b> |
| <b>ANEXO 1 CUESTIONARIO APLICADO A PADRES DE FAMILIA DE ESCUELA SAINT JOHN’S.....</b> |  | <b>155</b> |

## Índice de ilustraciones

|  |            |
|--|------------|
| <b>Figura 1 Fuerzas de Porter .....</b>                                  | <b>25</b>  |
| <b>Figura 2 Flor de servicio .....</b>                                   | <b>34</b>  |
| <b>Figura 3 Casa de la calidad.....</b>                                  | <b>37</b>  |
| <b>Figura 4 Valores institucionales de la Escuela Saint John's .....</b> | <b>53</b>  |
| <b>Figura 5 Estructura organizacional.....</b>                           | <b>54</b>  |
| <b>Figura 6 Mapa de competidores cercanos .....</b>                      | <b>86</b>  |
| <b>Figura 7 Casa calidad Escuela Saint John's.....</b>                   | <b>118</b> |

## Índice de cuadros

|   |            |
|---|------------|
| <b>Cuadro 1: Matriz FODA.....</b>                                     | <b>30</b>  |
| <b>Cuadro 2 Estrategia FODA .....</b>                                 | <b>69</b>  |
| <b>Cuadro 3 Análisis comparativo de Centros Educativos.....</b>       | <b>83</b>  |
| <b>Cuadro 4 Beneficios percibidos por los padres de familia .....</b> | <b>89</b>  |
| <b>Cuadro 5 Recomendaciones realizadas por los padres .....</b>       | <b>116</b> |
| <b>Cuadro 6 Contacto periódicos cantonales .....</b>                  | <b>130</b> |

## Índice de gráficos

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 Ingreso mensual familiar .....   | 77  |
| Gráfico 2 Edad de los padres de familia .....  | 78  |
| Gráfico 3 Lugar de residencia familiar.....  | 78  |
| Gráfico 4 Identificación de competidores .....                                       | 79  |
| Gráfico 5: Ventajas de la competencia, según padres .....                            | 87  |
| Gráfico 6 Desventajas de la competencia, según padres .....                          | 88  |
| Gráfico 7: Motivo para elegir la Escuela Saint John's.....                           | 91  |
| Gráfico 8 Calificación del servicio de la Escuela Saint John's (calidad) .....       | 92  |
| Gráfico 9 Calificación del servicio Escuela Saint John's (cantidad-cantidad) .....   | 95  |
| Gráfico 10: Desventajas percibidas.....  | 96  |
| Gráfico 11 Nivel de aceptación de cambio de clases de religión .....                 | 98  |
| Gráfico 12 Nivel de respuesta a llamadas telefónicas.....                            | 100 |
| Gráfico 13 Situación más común al ser atendidos .....                                | 100 |
| Gráfico 14: Calificación de la atención recibida durante la llamada telefónica ..... | 101 |
| Gráfico 15 Frecuencia de atención y resolución de la Escuela Saint John's .....      | 102 |
| Gráfico 16 Calificación de la atención recibida al visitar la Institución.....       | 102 |
| Gráfico 17 Porcentaje de citas concertadas por los padres con maestros .....         | 103 |
| Gráfico 18 Evaluación de la atención al padre por parte del maestro .....            | 104 |
| Gráfico 19 Medios preferidos para enviar y recibir información .....                 | 105 |
| Gráfico 20 Evaluación de la mensualidad de acuerdo con el ingreso familiar .....     | 106 |
| Gráfico 21 Fecha de pago de la mensualidad .....                                     | 107 |
| Gráfico 22 Días considerados como fechas de pago por los padres de familia .....     | 108 |
| Gráfico 23 Conocimiento sobre medios de pago .....                                   | 109 |
| Gráfico 24 Medios preferidos para realizar pagos .....                               | 110 |
| Gráfico 25 Evaluación de la calidad contra el Precio.....                            | 112 |
| Gráfico 26 Cantidad de padres que han considerado cambiar a niños de escuela.....    | 113 |

## **Resumen ejecutivo**

### **Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Escuela Saint John's**

Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Marcela Castro Solís        A51401

Jonathan Jiménez Morales    A73401

Cynthia Sánchez Guzmán    A65298

A través de los años, Costa Rica ha mostrado un compromiso por alcanzar altos niveles de calidad de vida tanto desde el punto de vista económico como social. Para lograrlo, no ha existido más camino que un constante desarrollo educativo orientado a que los ciudadanos obtengan altos estándares académicos.

El Centro Educativo Saint John's fue fundado en los años ochenta ante la necesidad de crear una institución privada de enseñanza preescolar y primaria en la región de Desamparados. La Institución se mantuvo bajo la tutela de sus fundadores hasta el año 2010, cuando fue adquirida por sus actuales dueños, los cuales plantean un renovado concepto educativo haciendo énfasis en aspectos espirituales, cognitivos, afectivos y socioemocionales tanto de sus estudiantes como de los padres de familia y el cuerpo docente.

El interés profesional para la escogencia del tema propuesto se deriva de la situación y la necesidad específica de la Escuela Saint John's en la actualidad, ya que esta reinicia sus operaciones bajo una nueva administración carente de una planificación de mercadeo, que le permita vislumbrar un rumbo definido. Ante tal coyuntura, se presenta una oportunidad de poner en práctica diversos conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Dirección de Empresas.

En el capítulo I del presente trabajo de investigación se desarrolla el marco teórico y los conceptos relevantes y fundamentales para el desarrollo de la propuesta. Una vez establecida la teoría de administración que se utilizara, nos centramos en la contextualización de la educación primaria en Costa Rica. En esta parte del capítulo se reseña el surgimiento y la creación del sistema educativo costarricense así como la evolución que este ha tenido a través de los siglos hasta tener la estructura que encontramos en la actualidad.

En el capítulo II se realiza el diagnóstico de la empresa y su entorno, a través de una descripción detallada del giro del negocio actual, abarcando la estructura, el contexto y el entorno en el que se desenvuelve la Escuela Saint John's. Se inicia con la historia de la creación de esta institución educativa, su visión, misión, valores y estructura

organizacional; exponiendo así como la Escuela ha llegado hasta donde se encuentra hoy en día. Seguidamente, se da paso ya a la parte propiamente del mercadeo de la institución, mostrando su situación actual con respecto al mercado actual y el meta y como la administración está manejando las 8 P's del mercadeo de servicios.

En el capítulo III presenta el análisis de la situación diagnosticada para la Escuela Saint John's, en él se desarrolla la investigación de campo y bibliográfica de la cual se obtienen los datos para el análisis y la posterior elaboración de la propuesta de mercadeo. Se establece la metodología de investigación seleccionada, la cual es cualitativa (extracción de información de los dueños de la escuela mediante reuniones y entrevistas) y cuantitativa (extracción de información de los padres de familia por medio de un cuestionario estructurado).

En el capítulo IV se presenta la propuesta de plan estratégico de mercadeo para la escuela Saint John's; en este se proponen lineamientos y soluciones concretas para incrementar los ingresos percibidos por matrícula y así generar un crecimiento paulatino en la utilidades de la empresa, así mismo promoviendo la atracción de nuevos clientes y la retención de los actuales.

En el v capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones. A continuación se encuentran las más destacadas.

## **Conclusiones**

- Hay una preferencia por instituciones que ofrezcan mejores servicios educativos y sus complementos.
- Utilizar medios de comunicación regional resultaría más conveniente dado que se optimizan el recurso económico y se focaliza la exposición de la información.
- Principales motivadores de compra: fomento de valores, percepción del nivel académico, ubicación geográfica y tamaño de los grupos.
- Principales ventajas que presentan los competidores: nivel de inglés, mejores instalaciones, mayor prestigio, actividades extracurriculares y cuerpo docente.
- Mercado meta: padres de familia de entre 30 y 55 años de edad, con ingresos brutos superiores a los 700 mil colones y residen en las cercanías de los cantones de Desamparados, San Francisco, San Antonio, Curridabat y Zapote.
- El nivel de fidelidad de los clientes esta mayormente influenciado por los factores de conveniencia que los emocionales.
- La estructura de precios de Saint John's es apropiada. Los precios pueden ser incrementados a medida que aumente el nivel de servicio y los servicios añadidos que puedan ofrecer.

- La publicidad y promoción es un aspecto no desarrollado en la Escuela, lo que produce que la Institución no logre comunicar sus servicios ofrecidos y características de manera apropiada.

### **Recomendaciones**

- Implementar la estrategia iniciado en el mes de agosto de 2015 y finalizando en enero 2016.
- El cambio de los uniformes deberá realizarse mediante un convenio con algún centro de costura.
- Utilizar y respetar el libro de marcas para garantizar la uniformidad y la identificación de la Escuela de manera rápida y fácil.
- Realizar un seguimiento de medios en los cuales pauta, para medir eficacia y efectividad.
- Implementar evaluaciones y continuar con los esfuerzos de capacitación que Saint John's dirige a sus colaboradores.
- Mantener y hacer esfuerzos constantes por mejorar los estándares Educativos actuales para garantizar el nivel de calidad de la Escuela.
- Introducir una cafetería o soda.
- Desarrollar programas de proyección social hacia la comunidad, que contribuyan a fortalecer la imagen y valores de la Institución.
- Introducir las redes sociales (Facebook y Twitter) como medios de promoción y comunicación. Y mejorar la página Web utilizando el sitio Wix.
- Se recomienda enfocarse y darle prioridad a las actuales necesidades de mejora que los padres de familia y estudiantes indican antes de llevar acabo planes de expansión.
- Por último, se recomienda a la administración implementar el Ciclo de la Mejora Continúan a este plan estratégico de mercadeo para lograr mejorar los resultados de esta propuesta.



## **Introducción**

A través de los años, Costa Rica ha mostrado un compromiso creciente por alcanzar altos niveles de vida tanto desde el punto de vista económico como social. Para lograrlo, el camino seguido ha sido un constante desarrollo educativo orientado a que los ciudadanos obtengan altos estándares académicos.

Como consecuencia de los constantes esfuerzos en el área educativa primaria, que desde 1870 es gratuita y obligatoria, se han sentado las bases para que miles de niños inicien el largo camino de su formación académica y ciudadana.

La Escuela Saint John's es un ejemplo de cómo la educación primaria constituye la base para forjar futuros ciudadanos de éxito, propiciando un bagaje de conocimientos, habilidades y destrezas básicas.

El centro educativo Saint John's fue fundado en la década de 1980 ante la necesidad de contar con una institución privada de enseñanza preescolar y primaria en la región de Desamparados. La Institución se mantuvo bajo la tutela de sus fundadores hasta el 2010, cuando fue adquirida por sus actuales dueños, quienes plantean un renovado concepto educativo que hace énfasis en aspectos espirituales, cognitivos, afectivos y socioemocionales, tanto de sus estudiantes como de los padres de familia y del cuerpo docente.

Bajo la nueva administración, se han identificado distintas carencias en las áreas administrativas y operativas. Entre ellas, el manejo del recurso humano, la planificación y, en especial, la falta de una propuesta de mercadeo que les permita proyectarse en el futuro. Ante tal situación, es necesario elaborar un plan estratégico de mercadeo, con el objetivo de identificar cuáles son las oportunidades de desarrollo, tomando en cuenta las diversas

necesidades del mercado meta, para lograr que dicha Institución alcance un crecimiento progresivo y sostenido. Por esa razón, en el proceso investigativo, se pretende identificar diversos factores clave de éxito desde el punto de vista mercadológico, así como obtener información adecuada sobre el mercado meta y el perfil de consumidor al que debe enfocar la estrategia la Escuela Saint John's.

El interés profesional para la escogencia del tema propuesto se deriva de la situación y la necesidad específica de la Escuela Saint John's en la actualidad, ya que esta reanuda sus operaciones con una nueva administración carente de una planificación de mercadeo, que le permita vislumbrar un rumbo claro. Ante tal coyuntura, se presenta una oportunidad de poner en práctica diversos conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Dirección de Empresas.

La dimensión del trabajo consiste en la realización de un análisis de aspectos fundamentales para el negocio, cuya identificación temprana permitirá establecer los factores claves de éxito que formarán parte de la propuesta estratégica de mercadeo cuya implementación quedará a criterio de los propietarios de la Escuela.

Para la propuesta estratégica de mercadeo es fundamental proveer una asesoría acorde con los valores institucionales inculcados por la Universidad de Costa Rica, con la responsabilidad y la seriedad que el caso merece y, en particular, proveer a la Institución de una solución frente a la necesidad que presenta.

El fin primordial de este proyecto de graduación es otorgarle al Centro Educativo una herramienta de ayuda, la cual consiste en una propuesta que posteriormente será evaluada y analizada por sus propietarios.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta del plan estratégico de mercadeo para la Escuela Saint John's, donde se identifiquen las principales variables en el giro del negocio, que permitan a la Escuela adoptar medidas orientadas a alcanzar un crecimiento paulatino y sostenido de la matrícula. Para ello, se realizará una investigación de campo y una pesquisa bibliográfica que permita conocer, analizar y evaluar el mercado y determinar las variables que inciden en la matrícula.

### **Objetivos específicos**

1. Elaborar el marco teórico relevante que establezca las bases para el desarrollo del trabajo y contextualizar el ámbito de funcionamiento del mercado de la educación primaria privada en Costa Rica, desde sus inicios hasta la actualidad.
2. Describir el giro de negocio actual, su estructura, su contexto y el entorno en que se desenvuelve la Escuela Saint John's.
3. Desarrollar, mediante investigación de campo y bibliográfica, el análisis necesario para lograr la elaboración de una propuesta de mercadeo orientada a atraer nuevos estudiantes y mejorar el nivel de matrícula.
4. Elaborar la propuesta de un plan estratégico de mercadeo congruente con el tamaño y con el giro de negocio de la Escuela Saint John's, que presente soluciones

concretas para alcanzar un incremento en la matrícula y un crecimiento paulatino en las utilidades de la empresa.

5. Presentar las conclusiones y las recomendaciones obtenidas al finalizar la elaboración de la propuesta estratégica de mercadeo para la Escuela Saint John's.

## **Justificación de la investigación**

Para una institución como la Escuela Saint John's, la cual ha venido desarrollándose en el área educativa, es de vital importancia conocer la opinión de sus clientes acerca del servicio brindado y de las áreas que se puedan mejorar o agregar.

La investigación de mercados se realizará con el objetivo de contar con la información necesaria para desarrollar una propuesta estratégica de mercadeo que permita a la Institución aumentar su nivel de estudiantes y continuar creciendo a través del conocimiento pleno de las necesidades de su clientela, siempre brindando valor agregado a sus productos.

## Metodología

La Propuesta Estratégica de Mercadeo para la Escuela Saint John's, como toda memoria de graduación, es un conjunto de proposiciones que se sostiene en una serie de razonamientos. Por lo tanto, las deducciones planteadas requieren de un proceso metodológico adecuado para conseguir información veraz que permita lograr razonamientos verdaderos.

Inicialmente, el proyecto tendrá matices de una investigación exploratoria, para adquirir el conocimiento necesario y comprender el ambiente en que se desenvolverá el estudio. No obstante, el desarrollo del trabajo utilizará una metodología descriptiva para lograr los objetivos propuestos. Esta metodología (Álvarez, 1995, págs. 125-126) permite:

1. Establecer características demográficas de unidades investigadas.
2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Una vez definida la investigación como descriptiva, se debe mencionar que se usarán distintos procedimientos rigurosos, formulados de una manera lógica para que el investigador adquiera el conocimiento<sup>1</sup> entre las que se encuentra:

- La inducción: que *“... es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón con lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo*

---

<sup>1</sup> Definición de método de investigación tomada de (Álvarez, 1995, pág. 131)

*llegar a conclusiones que estén en “relación con sus premisas como el todo lo está con las partes.”* <sup>2</sup> Es decir, se extrae de las situaciones analizadas el principio general implícito para llegar a conclusiones que expliquen una situación.

- La deducción: *“que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”* <sup>3</sup>
- El análisis: que es el *“proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa. Efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación.”* <sup>4</sup>
- La síntesis: que es el *“proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios de las consciencias.”* <sup>5</sup>

Definido el tipo y los métodos de investigación, es necesario establecer las fuentes de información que se utilizarán. Se conocen dos tipos de fuentes de indagación que serán usados para este estudio: las fuentes primarias y las secundarias.

Durante el desarrollo de la propuesta de mercadeo se tornará inevitable generar información propia de la memoria de graduación, por lo que se utilizará investigación de campo: un cuestionario a los padres de familia, además de una entrevista al propietario y a los empleados administrativos de la Institución en los puntos en los que se requiera para el

---

<sup>2</sup> Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

<sup>3</sup> Idem Pág. 131

<sup>4</sup> Idem Pág. 131

<sup>5</sup> Idem Pág. 131

desarrollo del trabajo. También se acudirá a libros de texto, folletos, revistas, documentales, informes y tesis, entre otros, indispensables para suministrar información básica del tema en estudio.

Por último, la información recopilada tendrá el tratamiento apropiado de codificación y tabulación para luego ser presentada en forma de texto, cuadros o gráficos. La información que se procese será tratada, en los casos que corresponda, por técnicas matemáticas como promedios o tendencias, y por los métodos de investigación para determinar razonamientos que logren conclusiones y premisas para continuar con la memoria de graduación.



## Capítulo I

### Conceptualización teórica y ubicación de la educación primaria privada en Costa Rica

#### 1.1. Conceptualización teórica

##### 1.1.1. Principales bases para el desarrollo de la propuesta

Se comprende que el proceso de razonamiento de los seres humanos parte de conceptos elementales para llegar a discernir juicios más complejos. Por eso, que en esta sección se plantea brindar un panorama amplio y suficiente mediante una revisión bibliográfica, para que el lector, desconocedor de la materia, consiga las bases necesarias para comprender la “Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Escuela Saint John’s”. Las perspectivas en las que se ahonda serán los términos más importantes para la comprensión de una estrategia de mercadeo, investigación de mercados y demás elementos indispensables en el desencadenamiento de conclusiones.<sup>6</sup>

##### 1.1.1.1 Fuerzas de Porter

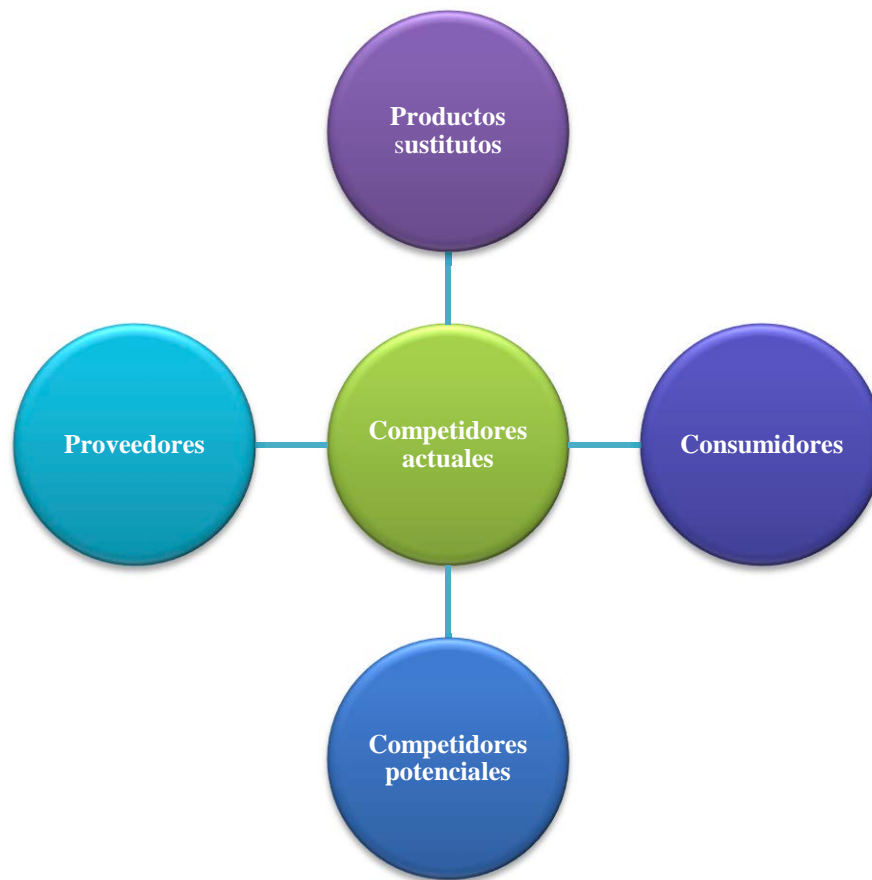
El éxito de toda empresa está influenciado por fuerzas internas y externas que actúan en conjunto determinando su atractivo a largo plazo. (Walker & Larréché, 2005). Estas fuerzas, llamadas fuerzas competitivas de Porter (**ver Figura 1**), explican por qué algunas empresas son más redituables que otras. Por este motivo, es necesario conocer cada una de

---

<sup>6</sup> Entiéndase por conclusión el hecho de inferir o deducir aspectos de premisas dadas. No se refiere al capítulo de conclusiones.

ellas, para determinar cómo impactan en la Escuela Saint John's, de manera que provean una idea de cuáles deben ser las medidas por tomar, para desarrollar una estrategia de mercadeo exitosa.

**Figura 1**  
**Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia, basado en las fuerzas de Porter, de Walker & Larréché, 2005.

Utilizando como referencia las definiciones dadas por Walker y Larréché, en *Marketing estratégico, enfoque de la toma de decisiones*, se tiene la siguiente definición para cada una de estas fuerzas:

**Competidores actuales:** Cuando existen compañías que ofrecen productos o servicios similares, nace una rivalidad al tratar de mejorar la posición en el mercado, de forma que lo que haga una empresa afecta a otra. Según Walker y Larréche, “*Entre más competidores existan menores serán los beneficios*”<sup>7</sup>. Se puede decir que esta es la fuerza más importante pues la estrategia que sigue una empresa en cuanto a precio, calidad, servicio, mejora del producto/servicio, publicidad, etc., tiene éxito en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre la estrategia que aplican las empresas rivales; por este motivo que dicha fuerza se ubica en el centro del diagrama de Porter.

Porter indica que algunos aspectos que podrían fomentar la intensidad de influencia de los competidores derivan del aumento en el número de competidores, cuando estos son muy similares en tamaño, capacidad u operaciones, cuando disminuye la demanda de los productos en la industria, cuando las estrategias no resultan atractivas a los consumidores debido a la igualdad de estas o cuando existe alta deslealtad entre los consumidores, etc.

**Competidores potenciales:** cuando nuevos competidores entran al mercado, la competencia se vuelve más fuerte y se torna necesario ganar mayor participación y mejorar el posicionamiento. Es fundamental mantener identificadas a las empresas nuevas y vigilar las estrategias de estas para poder obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

**Productos sustitutos:** los productos sustitutos son productos o servicios que, en esencia, funcionan como similares al producto o servicio original. Los productos de este tipo ejercen presiones competitivas en tanto el precio de estos disminuya; es decir, su influencia es inversamente proporcional al cambio en los precios.

---

<sup>7</sup> Walker, P. Larréché, M. (2005). *Marketing estratégico, enfoque de la toma de decisiones*. (8° edición) México. McGraw Hill. Pág. 126.

**Proveedores:** se refiere al trato ventajoso que puede dar un proveedor a la empresa, esto puede provocar que existan competidores con una ventaja competitiva en precios o materiales de mayor calidad, además pueden ejercer presión en tanto no existan muchos proveedores, haya pocas materias primas adecuadas o el costo de cambiar de proveedor sea muy alto.

**Compradores:** los compradores son la fuerza que ejerce más poder sobre una empresa, pues siempre buscan precios más bajos, mayor calidad y servicios agregados, lo cual en definitiva afectará la competencia dentro del sector. Además, pueden ejercer mayor presión en tanto mayor sea su concentración en un solo lugar, cuando sean muchos o compren por volumen o cuando los productos/servicios ofrecidos sean estandarizados o poco diferenciados.

Las fuerzas de Porter afectan positiva o negativamente el éxito de una empresa, por lo que debe determinarse cuáles son los puntos clave de éxito que permitan contrarrestar cualquier efecto negativo y maximizar los efectos positivos. Estos puntos clave son llamados factores críticos del éxito. En definitiva, para la Escuela serán la capacidad de ofrecer un servicio educativo de calidad y a bajo costo en relación con sus competidores, con instalaciones adecuadas que llamen la atención y, muy importante, entablar buenas relaciones con los niños y con sus padres.

### **1.1.1.2 FODA**

Es fundamental detectar tendencias en relación con el entorno de mercado en el cual se desenvuelve la Institución, para esto se utilizará el análisis FODA con estrategias, a saber variables ambientales internas y externas, para lo cual se utilizarán como referencia Ferrel y Hartline, en *Estrategia de marketing*.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios en el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información adecuada para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido en forma oportuna y eficaz, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión del centro educativo.

### **Variables ambientales críticas internas**

Se refieren a la organización, los procesos, los recursos de la empresa y el personal; es decir, todo aquello que es interno de la organización; de estas se derivan las debilidades y las fortalezas.

- **Debilidad:** aspecto referido a variables que no reúnen las características deseadas de la institución. Las debilidades afectan en forma negativa y directa el desempeño de cualquier empresa o institución, lo cual lleva a productos y/o servicios de baja calidad. Estas pueden ser disminuidas mediante acciones correctivas, lo cual implica atacarlas con acciones a corto plazo para su eliminación o en el mejor de los casos transformarlas en una fortaleza. Un ejemplo de debilidad en una institución educativa podría ser la mala orientación vocacional o el poco interés de los maestros en los problemas de sus alumnos. Estas debilidades en el tiempo podrían convertirse en una fortaleza; brindando mayor atención a los alumnos y apoyándolos en sus problemas, así como darles asesoría vocacional en cuanto a sus intereses educativos.
- **Fortaleza:** aspecto referido a variables que reúnen las características deseadas de la empresa. Estas se identifican como la parte interna positiva de las compañías o

instituciones, sobre los cuáles se tiene control y que pueden resultar en ventajas ante los competidores. Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, para una institución educativa puede ser la calidad académica de sus egresados.

### **VARIABLES AMBIENTALES CRÍTICAS EXTERNAS**

Se refieren al contexto que rodea a la organización, al mercado, a los competidores, al ambiente económico, al ambiente político, al ambiente social, a la acción del Estado y a la comunidad, de este se derivan las oportunidades y las amenazas.

- **Amenaza:** aspecto referido a una variable que no reúne las características deseadas, de forma que no puede ser aprovechada y se está en una posición de desventaja. Para reducir una amenaza, deben tomarse medidas preventivas, por ejemplo, la situación económica familiar puede ser una amenaza, no obstante una medida que prevenga la deserción escolar por este motivo puede ser un fondo de becas que evite que los alumnos abandonen las aulas.
- **Oportunidad:** aspecto referido a una variable externa que reúne características deseadas de forma que puede ser aprovechada, generando una posición de ventaja. Es importante revisar y mantener claras las oportunidades, ya que de este análisis puede resultar una ventaja clara por sobre los competidores. Para ejemplificarlas, estas se podrían presentar como una política pública que beneficie la actividad del sector educativo privado.

Un buen análisis FODA sentará las bases para establecer mecanismos de acción a tomar para preparar una planificación estratégica que permita el desarrollo de una estrategia de mercadeo exitosa. La matriz FODA provee cuatro estrategias alternativas, las cuales

pueden traslaparse entre sí por lo que puede optarse por llevar a cabo varias de ellas de forma simultánea (ver **Cuadro 1**).

**Cuadro 1**  
**Matriz FODA**

| Factores<br>internos<br><br>Factores<br>externos | Fortalezas  | Debilidades   |
|--|---|---|
| <b>Oportunidades</b>                             | <p><b>Estrategia FO (Maxi-Maxi):</b> A cualquier empresa/institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las empresas, en este caso, podrían utilizar sus fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades que se presenten en el mercado. Las instituciones deben hacer todo lo posible por llegar a esta posición; si tienen debilidades deben trabajar para convertirlas en fortalezas y que estas sean tan fuertes que puedan enfrentar y minimizar cualquier amenaza de forma que se enfoquen únicamente en las oportunidades.</p> | <p><b>Estrategia DO (Mini-Maxi):</b> Esta estrategia procura minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Las empresas deben identificar las oportunidades en el ambiente externo, no obstante pueden tener debilidades que les impidan aprovechar esta oportunidad. Por ejemplo, en la Escuela podría presentarse la oportunidad de gran demanda, sin embargo no poseer la capacidad para afrontar esta demanda. Una posible estrategia sería la realización de actividades por medio de las cuales puedan obtener fondos para construir las instalaciones necesarias. Claro está, que si la empresa/institución no realiza ninguna acción, puede perder esta oportunidad y finalmente ser aprovechada por la competencia.</p> |

Fuente: Ferrel y Hartline, *Estrategia de marketing*.

| <b>Factores<br/>internos</b><br><br><b>Factores<br/>externos</b> | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|--|---|---|
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategia FA (Maxi-Mini):</b> Esta estrategia se basa en las fortalezas de la institución que pueden frenar o afrontar a las amenazas del ambiente externo. Su fin es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Esto no significa que las instituciones/empresas con fortalezas arraigadas deban mantenerse buscando amenazas para enfrentarlas, por el contrario, deben buscar la forma de maximizar y potenciar las fortalezas de forma que si una amenaza se presenta, esta no será lo suficientemente fuerte como para afectar a la empresa. | <b>Estrategia DA (Mini-Mini):</b> Procura minimizar tanto las debilidades como las amenazas; una empresa que estuviera enfrentada solo con amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una situación totalmente inestable, esta empresa tendría que luchar por su supervivencia o incluso finalizar sus operaciones; la forma de evitar esto sería buscar sobreponerse a las debilidades ya que esperar que las amenazas se minimicen o desaparezcan puede ser una falsa ilusión. En conclusión, se debe evitar siempre que sea posible la posición DA. |

Fuente: Ferrel y Hartline, *Estrategia de marketing*.

Elegir una estrategia que permita el crecimiento y la estabilidad a largo plazo de una institución es una tarea ardua mas no imposible; esto se puede lograr mediante la planificación estratégica. Para este tema, se utilizará como referencia el libro *Marketing versión para Latinoamérica*, de Kotler y Armstrong.

Kotler y Armstrong definen la planificación estratégica como “*el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización,*



y sus oportunidades de marketing cambiantes”<sup>8</sup>, es decir, la planificación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de pasos a seguir que consecuentemente permitirán alcanzar los propósitos u objetivos definidos. Dicho término es importante pues constituye la base en el ámbito general para la realización del plan estratégico de mercadeo de la Escuela Saint John’s, de forma tal que este plan sea adaptable y flexible a los cambios en el entorno.

### 1.1.1.3 Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo es un plan más detallado, enfocado en una necesidad específica; se puede decir que una estrategia de mercadeo son acciones que se llevan a cabo con el fin de lograr un determinado objetivo mercadeo; para la Escuela Saint John’s, es importante la creación de una estrategia de mercadeo que permita atraer y mantener clientes, y, por ende, alcanzar un crecimiento paulatino y sostenido de la matrícula. Para entender el objetivo de una estrategia de mercadeo, se utilizará como referencia nuevamente el libro *Marketing versión para Latinoamérica*, de Kotler y Armstrong. Estos autores afirman que la estrategia de mercadeo es la forma como la institución espera alcanzar sus objetivos. Para realizar una estrategia de este tipo, es necesario definir cuáles clientes atender y cómo hacerlo, es decir, cuál será el mercado meta de la institución.

**Mercado:** Utilizando como referencia *Fundamentos de marketing*, de Kotler y Armstrong, entendemos que el mercado se refiere al lugar donde fuerzas de oferta y demanda confluyen con el objetivo de realizar un tipo de intercambio, ya sea de bienes o servicios a un precio establecido.

---

<sup>8</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. (11° edición) México: Pearson Education. Pág. 39.

**Mercado real:** es el conjunto de personas que presentan tres características definidas: tienen la necesidad de estos productos y servicios, poseen los recursos para adquirirlos y además tienen la intención de comprarlos; mientras que el mercado potencial está formado por personas que aún no tienen la intención de consumo, pero podrían hacerlo en un futuro.

Estos conceptos son de suma importancia, ya que permitirán comprender cuál es el mercado meta al que la Escuela Saint John's debe enfocar su estrategia de mercadeo. La definición de cuáles son los consumidores que tienen las necesidades y las características que la institución debe servir, permitirá obtener las utilidades deseadas y lograr los objetivos propuestos.

#### **1.1.1.4 8 P del *marketing* de servicios**

La propuesta que se presentará estará compuesta por ocho componentes determinados por el autor Lovelock y Wirtz, en *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Según los autores, “*estos componentes, llamados las “8 P’s” del marketing de servicios, son en conjunto aspectos necesarios para tomar en cuenta a la hora de crear estrategias viables que puedan cubrir de forma redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo*”<sup>9</sup>. A continuación, se detallan dichos componentes:

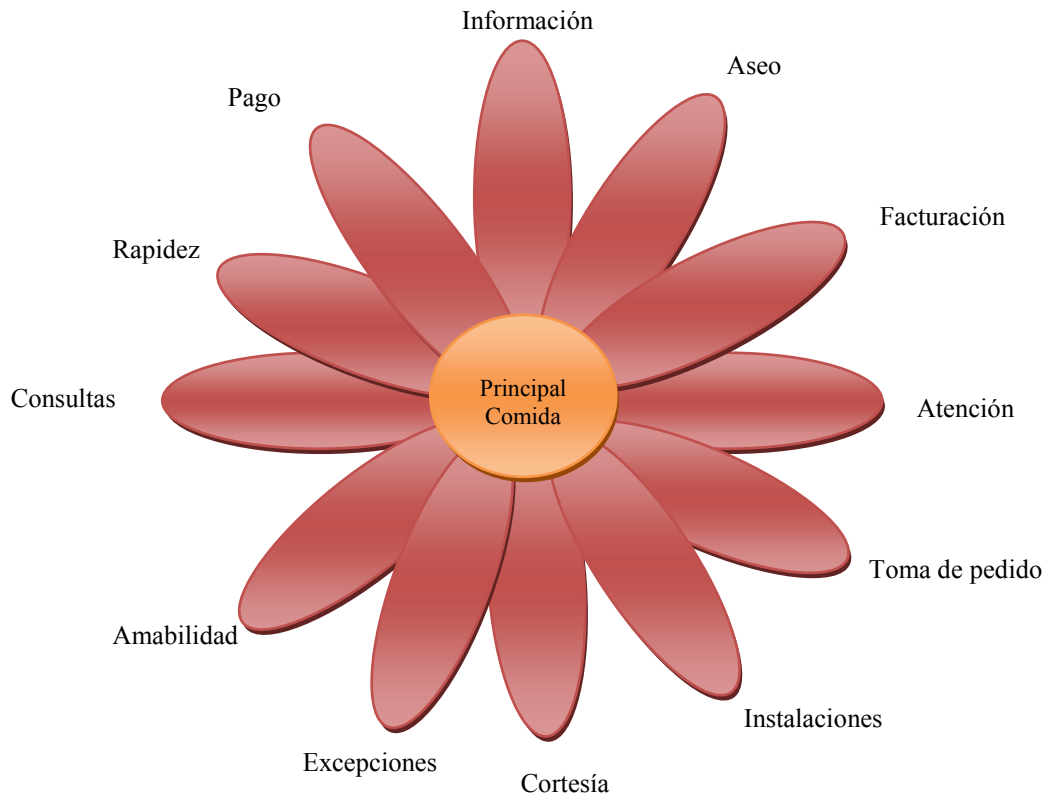
**Elementos del producto:** Para crear valor significativo en los clientes, los productos deben estar bien diseñados. Los productos de servicios consisten en un bien que responde a una necesidad primaria del cliente, asimismo estos poseen un conjunto de elementos complementarios que agregan valor al servicio principal; para entender dicho concepto podemos pensar en una flor (**ver Figura 2**), la parte central de la flor vendría a representar el servicio principal, mientras que los pétalos son los servicios o características

---

<sup>9</sup> Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (Sexta edición). Pearson Education.

complementarias del servicio que los clientes valoran e influyen a la hora de elegir el servicio principal.

**Figura 2**  
**Flor de servicio**



Fuente: Elaboración propia, basado en elementos del producto de Lovelock, C. Wirtz, J. (2009) *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*.

Piénsese en un restaurante donde el servicio principal sería la comida, sin embargo, las personas toman en cuenta aspectos secundarios como son la atención a consultas sobre el menú, la amabilidad del personal, el tiempo en que toman en pedido, la atención brindada, etc. Estos son aspectos que los clientes valorarán a la hora de elegir o no un servicio principal.

**Lugar y tiempo:** Dónde y cuándo debe entregarse y los canales empleados son aspectos por tomar en cuenta a la hora de brindar un servicio; estos determinan el tipo de contacto con el personal de servicio, así como el precio y otros costos que se deben cubrir para obtenerlo.

**Precio y otros costos para el usuario:** Este aspecto no solamente abarca el valor del producto/servicio, sino también el valor inherente al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y el cliente; no solo debe pensarse en dinero para decidir si un servicio vale la pena y que un cliente esté dispuesto a pagar, también debe buscarse formas de disminuir en lo posible otros costos en los cuales el cliente debe incurrir para utilizar el servicio; por ejemplo, el gasto para viajar de un lugar a otro, el tiempo e inclusive esfuerzos físicos o mentales así como exposiciones sensoriales negativas.

**Promoción y educación:** Este aspecto se refiere a qué debe decirse a los clientes actuales y potenciales sobre el servicio brindado para que la comunicación sea efectiva, para esto la comunicación debe cumplir tres papeles fundamentales: primero debe proporcionar información necesaria, segundo debe ser información que persuada a los clientes sobre las cualidades del servicio y, por último y más importante, debe animarlos a actuar en un momento específico.

**Proceso:** “La manera en la que una empresa hace su trabajo, es tan importante como lo que hace” (Lovelock, 2008). Por esta razón, deben diseñarse procesos que eviten en la mayor medida de lo posible que el servicio sea lento, ineficiente, con pérdida de tiempo o que provean experiencias desagradables. En este aspecto, muchos mercadólogos utilizan los diagramas de flujo, mediante los cuales describen el proceso del servicio y detallan además la forma en que debe realizarse dicho servicio. Los procesos describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, estos describen la forma en que se vinculan para crear la proporción de valor que se ha prometido a los clientes de

forma que el proceso se convierta en su experiencia; los diagramas ponen en claro cómo deben realizarse las interacciones entre los clientes y los empleados y la manera en que las actividades o sistemas que son realizados tras bambalinas apoyan estas interacciones.

**Entorno físico:** Tal como su nombre lo indica, este aspecto se refiere a la apariencia física tanto del establecimiento, personal, señales, documentación, etc. Este aspecto estético es determinante para ofrecer una evidencia tangible de lo que puede esperarse sobre la calidad del servicio.

**Personal:** Muchos servicios requieren aun hoy interacción directa entre el cliente y el personal de servicio, de forma que la forma como se desarrolle dicha interacción influye en la percepción de los clientes sobre el servicio (el personal puede influir en la lealtad de los clientes).

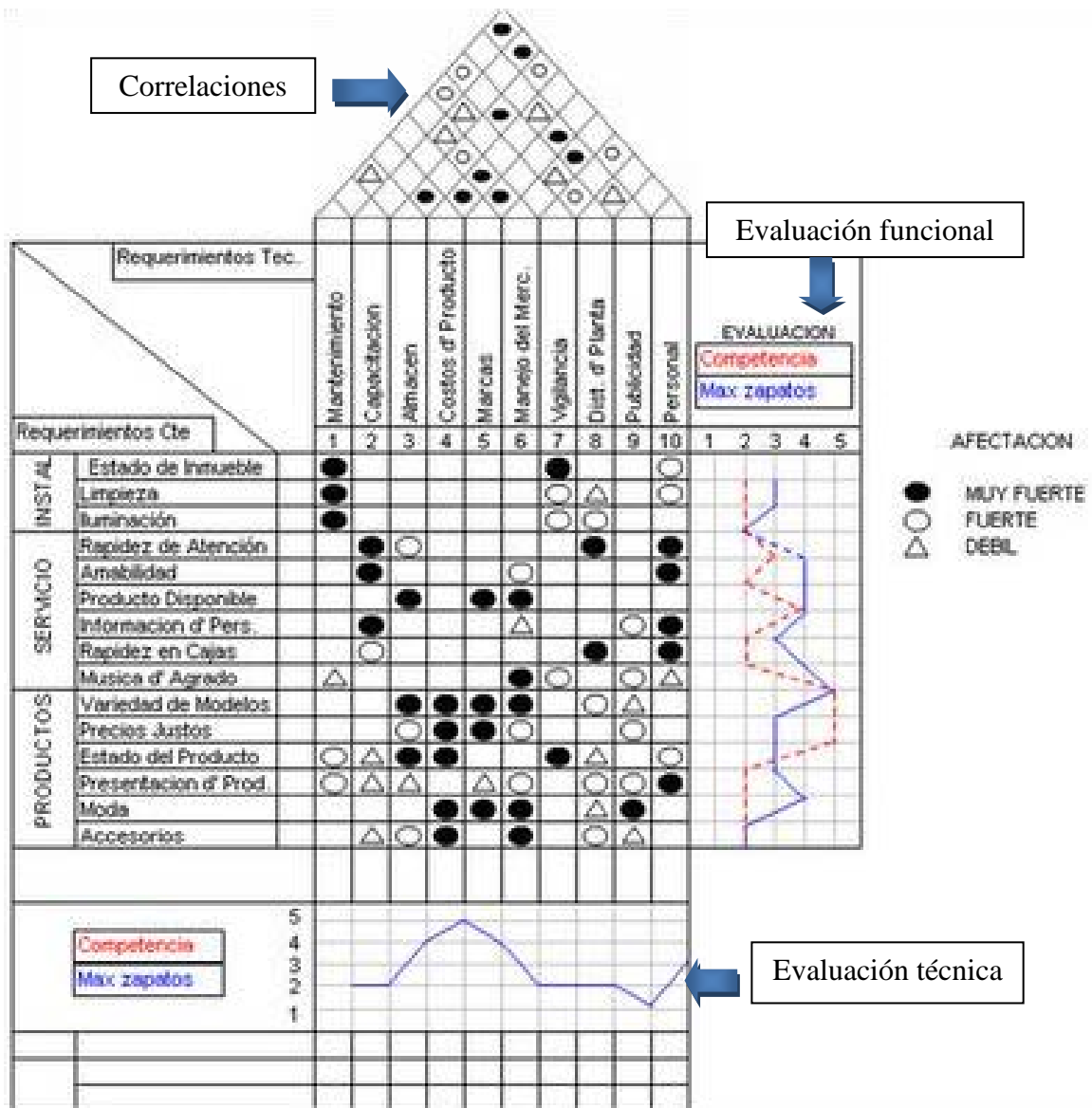
**Productividad y calidad:** La productividad y calidad son aspectos que deben ir de la mano. El mejoramiento de la productividad debe enfocarse desde la perspectiva de la empresa, esta es esencial pues permite ahorrar costos; la calidad por su parte debe enfocarse desde la perspectiva del cliente, ya que debe enfocarse a diferenciar el producto y fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Utilizando como referencia a Chase, Jacobs y Aquilano, *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*, se utilizará un método denominado la Casa de la Calidad (**ver Figura 3**) que, según estos autores, se define como “una matriz que ayuda al equipo que diseña el producto a traducir los requerimientos de los clientes a metas operacionales...”<sup>10</sup>; es decir, que esta herramienta permitirá cuantificar la calidad tanto funcional (la que el cliente percibe), como la técnica (la que la institución está capacitada para dar), midiendo las correlaciones entre ambas

---

<sup>10</sup> Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009) *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (Duodécima edición). México. McGraw-Hill.

calidades, dándoles una calificación numérica y comparándolo con sus competidores de forma que permita traducir los requerimientos del cliente y tomar decisiones concretas de *marketing*.

**Figura 3**  
**Casa de la calidad**



Fuente: Chase, R., Jacobs, A. y Aquilano, N. *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*.

Cuando se construye una casa de la calidad, se utiliza la retroalimentación proporcionada por los clientes con el fin de traducir sus necesidades en metas concretas y, por tanto, ayuda a tomar decisiones de ingeniería, *marketing* o diseño. El primer paso es elaborar una lista por orden de importancia de los requerimientos de los clientes con respecto al producto (por ejemplo, limpieza), después se elabora una lista de características técnicas del producto/servicio, las cuales deben estar relacionadas con los requerimientos del cliente (por ejemplo, mantenimiento), esto permite evaluar el bien/servicio en relación con la percepción del cliente, determinar si se están gastando esfuerzos. Es proveer características que al cliente no le importan y dejando de lado características que para el cliente son importantes, es decir, se pueden utilizar los datos para evaluar fortalezas y debilidades del servicio en relación con lo que el cliente quiere y lo que la empresa ofrece.

En su conjunto, estos elementos funcionan en armonía y cohesión de forma que lograrán una estrategia idónea que satisfaga las necesidades de los clientes generando ganancias. Dichos componentes engloban una estrategia que promueve el valor mediante la creación de un servicio básico y varios servicios complementarios brindados a través de canales físicos y electrónicos en cuyo ambiente se dará el intercambio de valor mediante un precio fijado que facilite la recuperación de los costos, así como una comunicación y educación de los clientes que les permita conocer los beneficios que la institución les brinda. También con la incorporación del ambiente físico se pretende crear experiencias de servicios que impulsen la calidad de estos, para lo cual requiere de personal capacitado. Por último, agrega la calidad y la productividad, las cuales deben estar orientadas a mantener la lealtad de los clientes y a reducir costos.

## **1.2. Contextualización**

### **1.2.1. Nacimiento y evolución de la educación**

Para Costa Rica, la educación es uno de los pilares sobre los cuales se basa todo el funcionamiento del país; por esto que se enorgullece al decir que el ejército son los niños que se encuentran en las aulas de las escuelas. La educación ha sido objeto de orgullo y el medio por el cual el país ha logrado desarrollarse como nación y mantener los niveles de calidad de vida, en cuanto a factores económicos y de desarrollo humano. Por esta razón, el reto que se presenta para el país es renovar y fortalecer todo el sistema educativo, de forma que se garantice el papel fundamental que ha tenido hasta ahora en el crecimiento del país y así afrontar los retos que presentan los cambios acelerados en el entorno y la tecnología.

Para empezar a hablar sobre el nacimiento de la educación en Costa Rica<sup>11</sup>, es preciso volver hasta los tiempos de la colonia, cuando se empiezan a ver los primeros destellos de un incipiente sistema educativo. En aquella época la educación abarcaba aspectos religiosos y políticos primordialmente. La educación era impuesta por los nuevos colonos a los nativos de estas tierras; esta forma rudimentaria de educación era solo para los criollos y aborígenes, quienes eran tratados como seres no educados ni civilizados. Esta educación se utilizó como una forma de neutralizar a los nativos e imponerles una nueva cultura. La educación inició con la catequización de los indígenas costarricenses, esto por el año 1522 cuando el sacerdote Diego Agüero comenzó con la tarea de evangelización, bautizando a más de 12.000 personas. Una vez que la religión era impuesta en los pueblos, los sacerdotes se encargaban de enseñarles a escribir y leer además de las operaciones matemáticas fundamentales.

---

<sup>11</sup> A fin de desarrollar la visión general de la educación costarricense, se tomaron como referencia a autores tales como Dengo, *Educación Costarricense*. A Quesada Camacho, *Un Siglo de la Educación Costarricense: 1814-1914*. A Ruiz, *Reforma de la Educación en Costa Rica*. Y a Salazar, *Historia de la Educación Costarricense*.



El Rey de España, eventualmente ordenó la creación de escuelas en cada provincia de las nuevas tierras conquistadas, para la alfabetización y educación de los hijos de los colonos. Fue hasta 1782, un siglo después de la orden inicial, que se creó la primera escuela primaria de Costa Rica llamada Escuela de Primeras Letras, ubicada en Cartago, donde las lecciones se impartían gratuitamente. Después de la creación de esta primera escuela se empezaron a establecer diferentes centros a lo largo del territorio, principalmente Cartago, San José y Heredia, las cuales recibían el mismo nombre de “Escuela de Primeras Letras”, en estos centros se continuó con la enseñanza del catecismo, así como también del idioma castellano y las matemáticas, siendo las lecciones aún impartidas por sacerdotes católicos.

Esta enseñanza era básica, ya que no se contaba con educación secundaria ni universitaria en el país. Tomaría por lo menos un siglo más para la aparición de este tipo de instituciones. Las familias que podían costear los estudios de sus hijos, se veían obligados a enviarlos a realizar los estudios superiores a otras provincias, siendo Nicaragua y Guatemala los destinos más populares por contar con la Universidad de León y la Universidad de San Carlos Borromeo, respectivamente.

En 1814, por intervención de Florencio del Castillo en las cortes de Cádiz, se da la oportunidad de crear la primera escuela de enseñanza superior en el país, la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, institución educativa de la Iglesia católica costarricense y, que a la postre, daría origen a la Universidad de Santo Tomás (fundada en 1843). La Casa de Enseñanza fue fundada por Nicolás García Jerez, obispo diocesano de Costa Rica y Nicaragua en aquellas épocas. El primer rector de la escuela fue Rafael Francisco Osejo, quien fue traído desde Nicaragua por el sacerdote Manuel Alvarado para que se encargara del buen funcionamiento de la institución.

Un aspecto particular de la creación de esta casa de enseñanza fue que se estableció en la villa de San José, a pesar de ser Cartago la capital en ese momento, ya que se empezaba a vislumbrar una superioridad en las condiciones socioeconómicas de la zona de San José

con respecto a la capital. La escuela de Santo Tomás le da oportunidad de mejor educación a los niños indígenas y a las familias de recursos más limitados de poder seguir con sus estudios; las primeras cátedras impartidas por esta casa de enseñanza incluían los elementos básicos, como leer, escribir y contar, combinado con lecciones de filosofía, teología y sagrados cánones, siguiendo así con la tradición de la educación religiosa.

Después de 1821, Costa Rica se vuelve un país independiente, pero pasa a formar parte de la República Federal de Centroamérica, fue en 1824 cuando, mediante una ley federal, se le daba al Poder Legislativo de cada estado la responsabilidad y flexibilidad de dirigir la enseñanza en cada nación. Un año antes, 1823, Costa Rica había formulado un estatuto político donde se obligaba al gobierno a fomentar la educación pública, siendo esta ley aprobada hasta 1825. Finalmente, en 1828 se le traslada la responsabilidad de la educación costarricense a las municipalidades, estas debían encargarse de las casas de enseñanza ubicadas en cada zona. A las municipalidades le correspondía evaluar cada centro educativo, así como escoger y nombrar el personal que se haría cargo de impartir las lecciones, también les concernía lidiar con los gastos económicos en los que pudiera incurrir el centro y las necesidades que tuvieran los alumnos.

En 1833, el sistema educativo costarricense vuelve a vivir un cambio fundamental ya que a partir de este año se comienza a dar lecciones formales a las mujeres, quienes hasta ese entonces eran educadas en casa por sus madres. Sin embargo, las mujeres estaban restringidas al tipo de lecciones a las que tenían acceso; se inicia con lecciones de catecismo, costura, bordado y otros oficios domésticos, que les ayudaba para su vida futura como amas de casa en un “ambiente cristiano y hogareño”. En 1840, después de que las autoridades se dieran cuenta del gran problema de analfabetismo en la población femenina de Costa Rica, se declara la educación como derecho de la mujer y como un medio para mejorar la condición de vida de estas y desarrollar la sociedad en general.

Como se mencionó anteriormente, en 1843 bajo el gobierno de José María Alfaro Zamora, se crea la primera universidad costarricense, la Universidad de Santo Tomás, igualmente de orientación religiosa católica, como sus predecesoras en otras partes de América. Para su funcionamiento, se utilizó como base la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, además esta contaba con las facultades de Teología, Derecho, Letras y Medicina. La Universidad de Santo Tomás vio nacer y creó los principales líderes políticos y personajes del ambiente costarricense de la época. El cierre de la institución se da en 1888 debido a que se consideraba que la Universidad no estaba correctamente organizada y que era más importante fortalecer la educación media, antes de enfocarse en la formación superior. Como proyecto se manejó la creación de Escuelas Superiores Profesionales, para llenar el vacío que dejó la Universidad, sin embargo ese proyecto no prosperó.

No es sino hasta 1844, cuando por primera vez se dedica una sección completa de la constitución a la educación pública, en el “Título IX” de dicha constitución se encuentran dos artículos (180 y 181) que estipulan que la educación es un derecho de los costarricenses y que el Estado debe asegurarse de que sea accesible y al alcance de todos los miembros del pueblo. Desde entonces ese capítulo se ha mantenido en la constitución con algunos cambios, reformas y adiciones. En 1847, durante el gobierno de José María Castro Madriz, se añade el decreto que dice que la educación pública debe ser igual para hombres y mujeres en todo el Estado. Con esto, ese mismo año, se crea el Liceo de Niñas (19 de mayo), que se mantuvo activo hasta su clausura en 1856, siendo la campaña Nacional de 1856 la principal razón de cierre. En ese período también se comenzaron a establecer escuelas para mujeres en la cabecera de cada provincia. Una vez finalizada la campaña del 56, el entonces presidente Juan Rafael Mora Porras crea el Liceo Central de Niñas en San José, como remplazo al Liceo de Niñas.

El gran educador Mauro Fernández fue la primera persona en realizar un análisis y diagnóstico de la educación en Costa Rica; esto lo hizo por medio de su primera memoria

de instrucción pública que presentó ante el Congreso en agosto de 1885, a su parecer el estado de la educación en el país era pésimo. Su principal crítica era el manejo y la administración de la educación por parte de las municipalidades. Esta memoria lleva a que ese mismo año se plantee la centralización de la educación en una oficina del Estado llamada Ministerio de Instrucción Pública. Un año más tarde el Congreso aprueba una ley para eliminar los estudios religiosos del plan de estudio de las escuelas, lo que trajo mucha polémica, los padres de familia reaccionaron contra esa ley “anti-religiosa” y muchos dejaron de enviar a sus hijos a la escuela, por lo que en 1890 el Gobierno restituye de nuevo la enseñanza religiosa en los centros educativos. Existen cifras donde se muestra que después de este cambio el número de estudiantes en las escuelas aumentó de gran manera, pues pasó de 12.618 alumnos en 1890 a 15.805 en 1891 y después de eso el número de estudiantes se mantuvo en constante crecimiento.

El primer gran obstáculo en la educación ocurrió durante el gobierno de Rafael Iglesias Castro (1894-1902) cuando, por causa de la crisis económica producto de la caída internacional de los precios del café, el Estado se ve obligado a cerrar escuelas, recortar salarios y despedir un número importante de educadores; se pasó de 935 a 688, en cuestión de un año. El mayor número de educadores despedidos eran hombres, en la *Memoria de la Instrucción Pública* de 1901, se recalca cómo las educadoras tenían un mejor desempeño que sus contrapartes masculinas, por lo que estos fueron los más afectados por los recortes. En 1914, en un esfuerzo por reformar la educación, se crea la Escuela Normal de Costa Rica con el fin de formar educadores, esta escuela recibió a estudiantes de todo el país, con incentivos como becas para atraer más gente, que una vez graduados se incorporarían al magisterio en sus propias comunidades.

El próximo cambio importante que se da en la educación nacional viene de la mano con la llegada a la presidencia de Rafael Ángel Calderón Guardia, quien nombra como ministro de educación a Luis Demetrio Tinoco, uno de los impulsores de la creación de una

universidad en el país (Universidad de Costa Rica), la cual fue finalmente fundada en 1940. También se promulgó el Código de Educación en 1944, cuando se facilitó el establecimiento de colegios particulares de tipo religioso y, además, se emitió una ley que permitía definitivamente la enseñanza de la religión católica en escuelas y colegios del país, pero que a la vez se respetaba el derecho de los padres a negarse a que sus hijos la recibieran.

A partir de ese momento se han venido dando cambios y reformas a la educación costarricense, pero estos cambios han sido menores y no han tenido un impacto tan marcado en la historia. Por ejemplo, a finales de los años 60 se introducen los programas de educación sexual en la enseñanza media y durante la administración de Luis Alberto Monge Álvarez (1982-1986) el esfuerzo de mejorar la educación se basó en el desarrollo del plan de estudios y la elaboración de libros de texto. Es importante mencionar que en muchos de los gobiernos a través de los años se han puesto en marcha programas, reformas y planes de acción con el fin de mejorar la calidad de la educación en el país, pero la principal falla y defecto que han tenido todas estas ideas es la falta de continuidad para que tenga un impacto real y significativo en el desarrollo de la educación costarricense.

Gracias a todos esos hechos y esfuerzos en los últimos tres siglos de la historia de la educación en Costa Rica, es que hoy en día Costa Rica posea uno de los índices más altos de alfabetización en Centroamérica y uno de los mejores en América Latina, lo cual queda plasmado en la actual constitución política, que bajo el artículo 78 dicta: *“La educación preescolar y la general básica son obligatorias. Estas y la educación diversificada en el sistema público son gratuitas y costeadas por la Nación”*. Según datos de la Presidencia de la República, en 2010 existían alrededor de 4.730 escuelas y colegios en el país, que se repartían unos 844.827 estudiantes y 46.559 educadores. Con respecto a la educación universitaria, Costa Rica cuenta con cinco universidades del Estado: Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia, Instituto Tecnológico de

Costa Rica y la más reciente la Universidad Técnica Nacional; a este número se le suman las más de 50 universidades privadas en todo el país y seis institutos para-universitarios

La educación costarricense está dividida en cinco etapas: Preescolar, General Básica, Diversificada, de Adultos, y Especial.

#### **1.2.1.1 La Educación Preescolar**

Está dirigida a niños y niñas entre los 5 y los 7 años. Su principal objetivo es desarrollar el potencial físico, intelectual, social y sicomotor de los niños.

#### **1.2.1.2 La Educación General Básica**

Es lo que conocemos popularmente como la escuela, es obligatoria e igualmente gratuita y general para todas las personas, sin ninguna distinción. La edad mínima para ingresar a este tipo de educación son los 6 años y seis meses. Las escuelas pueden ser de tipo públicas, privadas o mixtas. Se compone de primer ciclo (primero, segundo y tercer grados), segundo ciclo (cuarto, quinto y sexto grados) y tercer ciclo (séptimo, octavo y noveno años), una vez concluido el segundo ciclo el alumno recibe el “Diploma de Conclusión de Enseñanza Primaria”. El tercer ciclo se da en colegios o liceos, una vez que este se concluye el estudiante puede optar por continuar los estudios en la Educación Diversificada.

#### **1.2.1.3 La Educación Diversificada**

La Educación Diversificada la constituye el cuarto ciclo (décimo, undécimo y en algunos casos duodécimo año), al igual que el tercer ciclo es impartido en colegios y liceos

o institutos diurnos o nocturnos. El tercer y cuarto ciclos están conformados por lo que conocemos como educación secundaria. Se subdivide en 3 ramas:

- **La Académica:** dos años de duración (décimo y undécimo años).
- **La Artística:** dos años de duración (décimo y undécimo años).
- **La Técnica:** tres años de duración (décimo, undécimo y duodécimo años). A su vez se divide en modalidades: Industrial, Agropecuaria, Comercial y Servicios.

#### **1.2.1.4 La Educación de Adultos**

Este tipo de educación dirigida a personas mayores de 18 años, abarca primeramente la equivalencia con los certificados de educación general de segundo ciclo (o primaria), con estudios de cuatro años en vez de seis y con la orientación hacia el trabajo definida en las reformas recientes de esta modalidad. A partir de 1995, se inicia un nuevo plan de estudios para la educación de jóvenes y adultos dirigido a todas aquellas personas que requieran servicios educativos académicos y técnicos, en atención a sus necesidades básicas de aprendizaje. Además, este sistema incluye programas de formación dentro de las mismas empresas, así como, en ciertos casos, un componente de alfabetización funcional.

#### **1.2.1.5 La Educación Especial**

Se realiza en paralelo con los ciclos de la enseñanza formal y en estrecho contacto con estos, ya que las diferentes discapacidades, motivo de atención, se pueden presentar en cualquier ciclo. La atención que se proporcione a los niños con necesidades educativas especiales será específica en relación con el grado de severidad del problema, ya sea en centros especiales o en el mismo centro educativo con la asesoría de la Dirección de Educación Especial.

### 1.2.2. Marco regulatorio de la educación privada en Costa Rica

La legislación que regula la educación costarricense, es de larga data, inicia el 7 de noviembre de 1949 con la creación de la constitución política, la cual establece la enseñanza como un derecho gratuito, obligatorio y costado por el Estado. Además, indica que cualquier centro educativo privado será regulado por el Estado.

Luego, en 1957, se crea la Ley Fundamental de Educación y en 1965 el Reglamento General Establecimientos Oficiales de Educación Media, ambas regulaciones no reglamentaban de forma adecuada a los centros educativos privados por lo que es hasta 1995, con el decreto ejecutivo N° 24017, que se crea el Reglamento Sobre Centros Docentes Privados, cuya última versión corresponde al 20 de setiembre de 2007.

Dicho reglamento es la base jurídica de las escuelas y colegios ya que su objetivo es A) *Establecer los procedimientos en cuya virtud se oficializan, equiparan, certifican y acreditan los estudios realizados en los centros docentes privados* y B) *Normar el ejercicio de la inspección que ordena el artículo 79 de la Constitución Política.*

Para contar con la seguridad legal de este estatuto, los centros de enseñanza privados deberán realizar una solicitud para acogerse a las disposiciones del Reglamento al director provincial de educación correspondiente. Dicha solicitud debe indicar:

- a) *El nombre bajo el cual trabajará el centro.*
- b) *La ubicación exacta de las instalaciones que se utilizarán para el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.*



- c) *Si contará o no con laboratorios, centros de información, material audiovisual campos de juegos y, en general, los elementos apropiados para el proceso de enseñanza y de aprendizaje propuesto.*
- d) *El plan de desarrollo institucional cuando los servicios no se ofrezcan en la totalidad correspondiente a un nivel de la enseñanza.*
- e) *Los estudios, títulos o certificaciones cuya equiparación o acreditación pretendan.*

Además, se debe adjuntar:

- a) *Acreditación de la personería con que se actúa.*
- b) *Certificación de la existencia de la persona jurídica, cuando corresponda.*
- c) *Permisos de funcionamiento otorgados por la Municipalidad del respectivo Cantón por las autoridades del Ministerio de Salud.*
- d) *Plan de estudios de la oferta educativa.*
- e) *Los programas correspondientes a cada una de las asignaturas para los diversos grados.*
- f) *El calendario escolar y la distribución horaria semanal.*
- g) *Las normas de evaluación del aprendizaje y normas de promoción.*
- h) *La nómina de las autoridades docentes institucionales.*
- i) *La nómina del personal docente.*

Una vez aprobada la solicitud, los centros educativos deberán cumplir con los siguientes aspectos:

- a) *Respetar las instituciones fundamentales de la República y el sistema democrático que le sirve de base.*
- b) *No admitir como alumnos en años superiores a quienes, provenientes de otras instituciones educativas, privadas o públicas, estuvieren reprobados, según las normas de la institución de procedencia.*

- c) *Presentar al Ministerio de Educación Pública, durante el primer mes del curso lectivo, la nómina completa del personal docente y de los alumnos matriculados en cada uno de los grados o secciones.*
- d) *Dotar a las instituciones del personal docente y del material requerido para el adecuado desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.*
- e) *Rendir oportunamente los informes que le solicite el Ministerio de Educación para efectos estadísticos o en el ejercicio de la inspección.*
- f) *Permitir a los delegados del Ministerio de Educación Pública el ingreso a sus instalaciones cuando el ejercicio de la inspección así lo requiera.*
- g) *No admitir como alumnos en la Educación Preescolar y en la Educación General Básica a quienes no cumplan con la edad mínima establecida por el Ministerio de Educación Pública. Para fiscalizar el cumplimiento de esta obligación, el Ministerio podrá solicitar la nómina certificada de los alumnos y de los documentos probatorios correspondientes.*

La ley también regula situaciones conflictivas como lo es la morosidad de los padres de familia. En estas situaciones, el Reglamento establece que se pueden suspender los servicios educativos haciéndolos coincidir con el cierre de un periodo escolar definido por cada institución (bimestre o semestre), comunicándole a los encargados legales del niño sobre la suspensión con 15 días de antelación y facilitándole las certificaciones necesarias para un eventual traslado.

Por último, es importante acotar que la Ley Fundamental de la Educación en su artículo 37 establece:

*“Los establecimientos docentes de carácter privado, que impartan las lecciones en idiomas extranjeros, cuyos estudios hayan sido equiparados con los oficiales, y hayan obtenido el*

*reconocimiento de validez legal de sus certificados o diplomas, deben ajustarse a las siguientes condiciones:*

- a) Por lo menos la mitad del total de lecciones debe ser dada en Castellano; y*
- b) Los cursos de Geografía e Historia Patrias y Educación Cívica deben ser servidos por profesores de nacionalidad costarricense, y el de Castellano por profesores cuya lengua materna sea ese idioma”.*

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico de la Escuela Saint John's y su entorno**

#### **2.1 Entendimiento del negocio**

##### **2.1.1 Historia**

En 1987, la señora Xinia Mora García, educadora de profesión, detecta la necesidad de crear una institución privada de Enseñanza Preescolar en San Antonio de Desamparados, lo que dio origen a la apertura de la Escuela Saint John's, en 1987, siendo el primer Jardín de Niños privado de San Antonio de Desamparados reconocido por el Ministerio de Educación Pública, en su sesión del Consejo de Educación número 7487, del 6 de octubre de 1987.

La Institución funcionó como un negocio propiedad del matrimonio conformado por la señora Xinia Mora García, cédula 1-0432-0295 y el señor Manuel Rafael Araya Montero, cédula 1-0416-0122, hasta mitad de julio de 2010, cuando venden su negocio.

Reconociendo la necesidad de dar continuidad a los niveles de preescolar, se amplía la oferta educativa al I y II ciclo de la Educación General Básica con el nombre de Escuela Saint John's, a partir de 1992.

En marzo de 2006 la institución debe realizar un arreglo de pago con la Caja Costarricense de Seguro Social, por 22 millones de colones, debido a que por problemas administrativos y financieros no les fue posible cubrir sus obligaciones obrero-patronales por algún tiempo; dicho arreglo de pago ha sido honrado satisfactoriamente y para mitad de

2010 se deben cerca de 13 millones de colones, los que cubrirán los dueños actuales al cerrarse la venta de la Institución.

Desde su inicio la Institución ha puesto especial énfasis en los aspectos espiritual, cognitivo, afectivo, social y emocional de los estudiantes, padres de familia y docentes. Lo anterior ha llevado a dar especial atención a la formación de valores, hábitos, actitudes y destrezas; en síntesis, una formación humana integral.

### **2.1.2 Misión**

Ser una Institución comprometida con la transformación integral de las familias, a través de procesos educativos innovadores, formando líderes responsables inspirados en valores cristianos y excelencia humana.

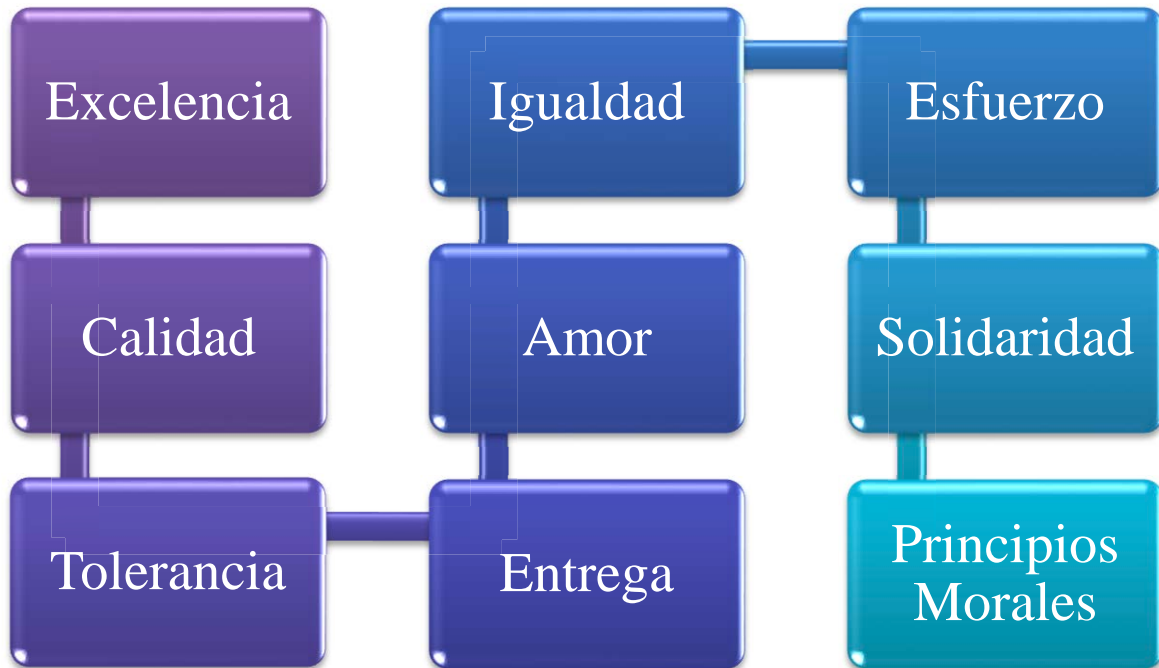
### **2.1.3 Visión**

Ser el referente nacional educativo con principios cristianos, promoviendo el desarrollo integral de la familia, incentivando procesos de innovación y desarrollo tecnológico que permitan dar respuestas a los cambios y desafíos de la sociedad.

### **2.1.4 Valores institucionales**

Los valores institucionales que sirven como guía seguir la conducta deseada por la institución, tanto dentro como fuera de esta, se presentan en la **Figura 4** a continuación:

**Figura 4**  
**Valores institucionales de la Escuela Saint John's**

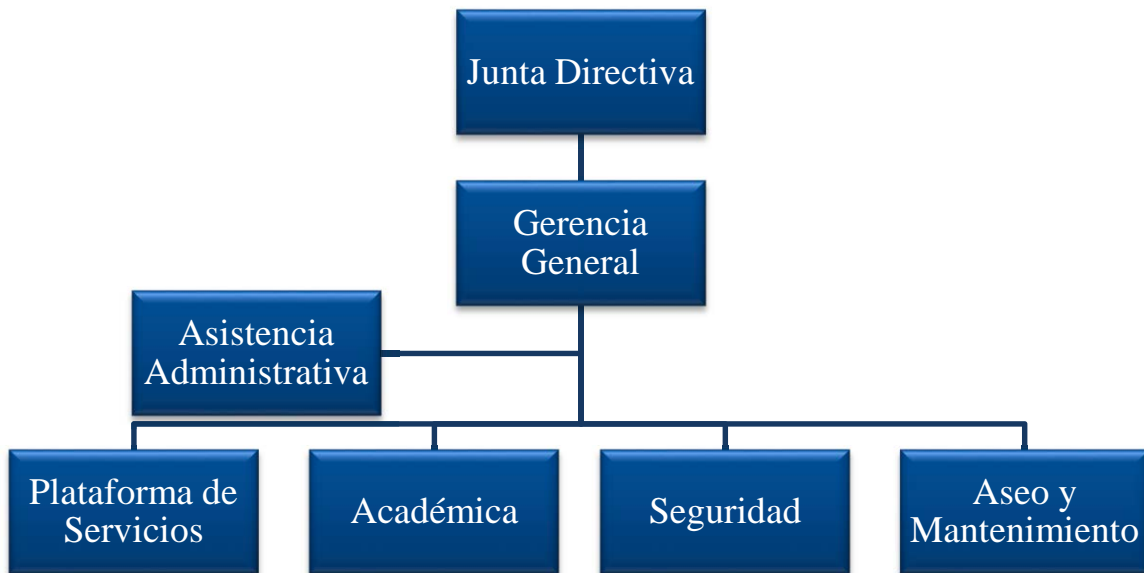


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los valores institucionales de la Escuela Saint John's.

### 2.1.5 Estructura organizacional

A continuación se presenta el marco en el que se desenvuelve la Escuela Saint John's, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para lograr los objetivos (ver **Figura 5**).

**Figura 5**  
**Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la Estructura organizacional de la Escuela Saint John's.

## **2.1.6 Indagaciones sobre mercadeo**

### **2.1.6.1 Mercado meta**

La Escuela, desde el punto de vista institucional, maneja un mercado meta. Sin embargo, este no está descrito para lograr hacerlo de conocimiento general. En la actualidad, se presentan dos realidades diferentes entre lo deseado y las circunstancias vigentes. A continuación, definiremos ambas para evidenciar dicha diferencia:

**Mercado actual:** Este año 2014 la institución cuenta con 82 estudiantes matriculados (correspondientes a 68 familias), que provienen principalmente de las zonas aledañas a San Antonio de Desamparados, tales como: San Francisco de Dos Ríos y Gravilias. Sobre el ingreso monetario de dichas familias la Escuela, a este ciclo lectivo, no posee registros.

**Mercado meta:** el mercado meta se define como los estudiantes con edades entre 7 y 12 años provenientes de familias con ingresos medios y cuyos padres posean estudios universitarios. También se delimita su capacidad a zonas aledañas a San Antonio de Desamparados, pero prestando principal atención a las zonas geográficas de San Antonio, Curridabat y Tres Ríos. Cabe destacar que por ingresos medios se entiende a familias que obtienen de ₡254.611 para el primer quintil a ₡2.937.475 para el quinto quintil, según lo define el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Costa Rica<sup>12</sup>.

Este equipo de trabajo es del criterio que esta disonancia entre ambos mercados se debe a tres situaciones muy concretas:

1. La ausencia de un mercado meta descrito formalmente en un plan de mercadeo.
2. La ausencia de criterios o medidas de selección de los estudiantes y sus familias.
3. A la relación imperante entra la demanda y la situación económica de la Escuela; lo cual provoca que se acepte prácticamente a cualquier estudiante que pueda pagar la matrícula para así aprovechar de mejor forma su capacidad instalada y así incrementar su margen de contribución.

#### **2.1.6.2 Situación actual en relación con las ocho P de mercadeo de servicios**

##### **Elementos del producto**

El servicio principal corresponde a lecciones apegadas al programa del Ministerio de Educación Pública impartidas de manera magistral. El servicio principal es complementado por beneficios que le agregan valor, entre los que se destacan los siguientes: catecismo,

---

<sup>12</sup> Fuente: INEC, Cuestionario Nacional de Hogares, 2013. (Se toman los promedios de salarios para zonas urbanas).



soda, transporte y convenios médicos esporádicos. Los primeros cuatro son brindados por intermedio de terceras personas bajo la supervisión de la administración de Saint John's, mientras que el último se encuentra bajo el completo control de la administración.

### **Lugar y tiempo**

El servicio se brinda en las instalaciones de Saint John's ubicadas en San Antonio de Desamparados, en un horario comprendido de las 7:30 horas a 14:30 horas de lunes a jueves y de 7:30 horas hasta las 12 mediodía los viernes.

Las clases están estructuradas en 10 lecciones de 30 minutos, un recreo al mediodía y dos recesos –el primero a las 9 horas y el segundo a las 13 horas. –.

El ciclo lectivo se inicia la primera semana de febrero y finaliza la última semana de noviembre.

### **Precio y otros costos para el usuario**

Durante el proceso de adquisición del servicio, los usuarios necesariamente deberán realizar esfuerzos y experimentar distintos costos o experiencias sensoriales negativas. En el caso de la Escuela se evidencian los siguientes:

1. Matrícula: el costo anual de la matrícula es de 110.000 colones.
2. Mensualidades: de forma mensual se aportan 115.000 colones
3. Tráfico: las instalaciones se encuentran ubicadas en una zona de alto congestionamiento vial tanto al frente de la institución como en los alrededores, donde convergen distintos locales comerciales.

4. La ausencia de parqueo: los padres de familia que lleven a sus hijos en vehículo deberán estacionarlo en la vía pública mientras estos desciendan de este.
5. Libros: inevitablemente en cualquier centro de enseñanza se exigirá a los padres de familia que adquieran libros para el aprendizaje de sus hijos. Dicho costo puede variar dependiendo de las editoriales que seleccione la Escuela.
6. Cuota por materiales: una vez al año se le solicita a los padres de familia aportar una cuota de 90.000 colones.
7. Fiestas: durante el año se celebran diferentes actividades con motivo de ocasiones especiales a saber: Día del Padre, Día de la Madre, Día del Niño, fiesta de fin de año para las cuales se solicita una cuota variable que oscila entre 3.000 y 10.000 colones.
8. Transporte: no hay servicio de transporte ofrecido directamente por la Escuela. El costo económico dependerá del medio de transporte empleado; este podría ser cuantificable, sin embargo, requeriría una investigación más profunda que se desvía de nuestros objetivos.

### **Promoción y educación**

La publicidad y la promoción de la Escuela Saint John's es uno de los aspectos menos desarrollados por la institución. Los esfuerzos realizados se han enfocado en actividades que buscan que los clientes –o potenciales clientes– residentes en las cercanías la recuerden mediante utilización de volantes.

La publicidad, la promoción y la educación de los clientes de la Saint John's son las áreas más débiles en lo que a planificación y ejecución se refiere, por lo que se vuelve necesario que la empresa desarrolle un plan de mercadeo con el fin de lograr, no solo la utilización de la publicidad, sino también llegar a conocer al cliente de una manera más precisa, con el fin de satisfacer sus necesidades de una forma más acertada y, al mismo tiempo, detectar posibles áreas de mejoramiento.

## **Proceso**

Con el fin de comprender el diseño e implementación del servicio ofrecido por la Escuela, se procedió a realizar una narrativa de la experiencia de servicio la cual consta de tres principales actos.

La primera experiencia del servicio de los padres de familia se inicia desde el día en que, por primera vez, se comunica con la institución. Esta comunicación puede ser presencial o no presencial, por lo que el personal debe estar capacitado para atender todas las necesidades de los padres; se requiere de una capacitación previa y conocimiento completo del servicio que se ofrece.

La segunda experiencia es un aspecto fundamental dentro del proceso de servicio ya que es observado por la mayoría de los padres. Este segundo acto es la entrada y salida de los niños de la Escuela; el cual debe ser ordenado, seguro y acompañado por el personal de la institución. El personal de la Escuela, efectivamente, acompaña a los niños en la entrada y la salida, sin embargo, a los niños que son transportados por sus padres les resulta complicado el ingreso a las instalaciones debido a que no hay espacio para acomodar los vehículos para poder dejarlos en la entrada.

El tercer acto es invisible para los padres de familia, pero es visible para los niños, quienes van a transmitirle a sus padres su vivencia. Esta es la experiencia en las aulas. Para este aspecto, la Escuela cuenta con profesionales en educación debidamente graduados con una leve experiencia.

En los capítulos siguientes, los elementos de mejora del proceso de servicio serán analizados tomando en cuenta los puntos de vista de los padres de familia y de la administración.

### **Entorno físico**

Para poder evaluar el entorno físico de la Escuela Saint John's, se procedió a realizar una visita a la institución en la cual se evaluaron las instalaciones, los letreros, el mobiliario y el resto del equipo. Con la visita, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La Escuela cuenta con un gimnasio techado totalmente cerrado con malla.
- Existe un aula con capacidad para 25 niños para cada nivel, en total son 6 aulas. Cada aula cuenta con pizarras acrílicas así como pupitres similares a los utilizados en las universidades, los cuales se encuentran en buenas condiciones y sin indicios de deterioro.
- La Escuela no cuenta con zonas verdes, todas las áreas de juegos se encuentran pavimentadas.
- Existe una sala de Informática debidamente equipada con 25 computadoras portátiles.
- La Escuela carece de soda.
- Se pudo constatar la existencia de letreros tanto de seguridad como informativos.
- El área de juegos es relativamente pequeña, con un *playground*.

- No hay espacio de parqueo para los padres de familia en caso de reuniones o actividades especiales (los niños deben ser dejados en las afueras de la Escuela al inicio de clases).
- Existe un cartel en las afueras de las instalaciones con el nombre de la Escuela, sin embargo este no es fácilmente visible ni llamativo.

Además de los aspectos de infraestructura, el entorno físico abarca aspectos relacionados con la imagen de la Institución; se identificó que las comunicaciones con los padres de familia no van con membrete institucional.

La Escuela cuenta con su libro de marca, en donde se determinan los parámetros a utilizar con respecto a tipos, tamaños, colores y usos de logotipos, eslogan, tarjetas de presentación, sobres, carpetas y papeles membretados.

Este libro de marca o manual de identidad corporativa presenta las herramientas para el manejo adecuado de la imagen de la Escuela, se abarcan todos los elementos básicos de la personalidad, desde la creación de la imagen gráfica, la utilización de los colores, los alineamientos y el estilo, entre otros.

El libro de marca define de manera detallada los siguientes aspectos:

- Composición y dimensiones de logotipo: formado por la silueta de una figura religiosa, las siglas y el nombre completo de la Escuela. Se utilizan colores que van desde el azul (y ciertas degradaciones) y un rojo oscuro.
- Área de seguridad del logotipo: este debe tener un espacio de reserva alrededor de todos sus lados, que lo proteja de ser aplacado por otros elementos y que no corra el riesgo de perder su identidad. Dicho espacio es de 1 cm de alto y 1 cm de ancho.

- Porcentajes aceptados de reducción: el tamaño mínimo al cual se puede reducir el logotipo para que no deje de ser legible puede ser de entre uno o dos centímetros (25% del tamaño original), para que siempre se logre entender.
- Tipografía: tanto para las siglas como para el nombre de la Escuela se establece un tipo de letra definido, con letras en mayúscula y minúscula, la cual es semigruesa con uniformidad.
- Uso de color: los colores a utilizar serán en Escala de Pantone Process Coated.
- Versiones aceptadas e incorrectas del logotipo: se establecen seis versiones aceptadas del logotipo. Se presentan también ejemplos del logotipo que no deben ser utilizados, pues producen distorsiones en relación con el tamaño o con colores y las letras correctos.
- Eslogan: se establecen las pautas para el uso del eslogan, el cual acompaña y complementa el nombre de la Institución, de forma que permite quedarse en la mente del consumidor y facilita el reconocimiento del servicio.
- Papelería comercial: incluye pautas y diseño para tarjetas de presentación, carpetas, sobres y papel membretado, de forma que estas lleven un diseño uniforme que permitan reconocerlas fácilmente.

En general, es un libro muy completo pero con áreas que se pueden mejorar. Se incluirán recomendaciones al respecto en el capítulo V de **Conclusiones y recomendaciones**.

## **Personal**

La Escuela no cuenta con un proceso de selección del personal escrito; no obstante realiza procesos de contratación. Cuando se requiere contratar personal se utiliza la recepción masiva de currículos, los cuales se obtienen mediante publicaciones en medios electrónicos y colocando rótulos pegados en distintas zonas de tránsito público.

El personal docente y administrativo no cuenta con beneficios especiales para su motivación; sus garantías son las otorgadas según la ley: salario mínimo, ambiente adecuado para trabajar y una buena relación con la administración.

De forma ocasional, los profesores se reúnen luego de clases, para tratar temas previamente seleccionados por la directora del centro educativo.

En total son 11 maestros:

- 1 maestra se encarga de Matemáticas y Ciencias para IV, V y VI grado.
- 1 maestra encargada de español y Estudios Sociales para IV, V y VI grado.
- 1 maestra encargada de todas las materias de II grados y dos materias de III grado.
- 1 maestra encargada de I grados y dos materias de III grado.
- 2 maestros de inglés.
- 1 maestro por materia para: Música, Artes, Religión, Educación física e Informática.

Todos los viernes durante los últimos 40 minutos del día lectivo, los maestros reciben capacitación en diversos temas, como por ejemplo modificadores de conducta positiva; en algunos casos, este tiempo es utilizado también para programar actividades como actos cívicos donde se invita a los padres de familia o para atender adecuaciones curriculares y/o actualizar expedientes.

### **Productividad y calidad**

Al 2014, la Institución no cuenta con un mecanismo o herramienta para medir la calidad del servicio brindado, ni la productividad del trabajo realizado tanto por el área académica como el área administrativa.

No se cuenta con un programa sistematizado de reducción de costos; sin embargo, la administración está tratando de sustituir el sistema de iluminación actual por luces LED para reducir los costos de la factura eléctrica.

Siempre en lo que se refiere al área administrativa, la Escuela cuenta con el sistema contable Mileniun, no obstante este no ha sido implementado a la fecha. Por lo tanto, la contabilidad es llevada manualmente, lo que reduce la eficiencia y eficacia en que la información financiera está disponible para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista académico, los profesores tienen a su disposición los implementos didácticos necesarios para desarrollar sus lecciones sin imprevistos, ya que la Escuela se encarga de proveer los recursos necesarios, como marcadores, pizarras, cartulinas, etc.; además de un proyector.

### **2.1.7 Situación financiera**

La situación financiera de la Escuela tiene tres aspectos importantes por tomar en cuenta para la estrategia de mercadeo:

1. Para que los nuevos dueños adquirieran la Institución, se vieron en la necesidad de conseguir su capital de trabajo por medio de un préstamo bancario. En consecuencia, una parte importante de su utilidad de operación se dedica a hacerle frente a dicha obligación.
2. Durante el transcurso de las operaciones con la nueva administración se identificó que la Escuela tenían una deuda pendiente con la Caja Costarricense de Seguro Social; por lo tanto, esta administración decidió llegar a un arreglo de pago.



3. Según el histórico de ventas de la Escuela, ya desde tres años antes de la adquisición la matrícula venía decayendo. Sin embargo, en los dos últimos años de trabajo los nuevos dueños han logrado un aumento en las ventas por servicios educativos; no obstante, aún no llegan a lograr su ocupación máxima y durante el 2014 han sufrido varias fugas de estudiantes que se han marchado a otras escuelas.

La situación financiera global de la Escuela Saint John's es estable, a pesar de tener gran parte de sus utilidades y flujo de efectivo destinadas a cubrir las obligaciones indicadas. Además, se vislumbra un futuro favorable conforme pasen los años de trabajo; ya que se prevé un aumento en la demanda captada por la Institución.

#### **2.1.8 Planes de desarrollo**

Los dueños de la escuela cuentan con varios planes para mejorar la infraestructura y por ende, los servicios que brindan. Los dos proyectos más importantes son la renovación del salón de Informática y la adecuación de un espacio físico para un puesto de comidas (soda).

### **2.2 Ambiente externo**

#### **2.2.1 Situación actual en relación con las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter son variables que afectan todo el ambiente de cualquier empresa sin importar el servicio que brinde. Este análisis será de gran ayuda para comprender cómo influyen estas cinco fuerzas en el negocio diario de la Escuela Saint John's.

### **2.2.1.1 Poder de negociación del cliente**

En Costa Rica, al igual que en el resto del mundo, la cantidad de infantes se ha reducido. En teoría, esta situación otorga un mayor poder de negociación a los padres de familia ya que son menos y tienen muchas opciones para elegir. A pesar de lo anterior, la Escuela Saint John's se ha estado preocupando por seleccionar cada vez más a las familias de los niños que estudian en la institución, con el afán de excluir a una minoría de núcleos familiares problemáticos.

### **2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

En una institución educativa los principales proveedores son los encargados de impartir el conocimiento, es decir los profesores; afortunadamente para el centro educativo, la carrera de enseñanza es una de las tantas que hoy se encuentran saturadas. En consecuencia, llegar a encontrar profesores tiene una dificultad media. El principal inconveniente reside en lograr encontrar a la persona con los estándares solicitados por la Escuela.

### **2.2.1.3 Servicios-productos sustitutos**

En el mercado de la educación media existen pocos servicios que puedan surgir como sustitutos de la enseñanza presencial en escuelas como se conoce actualmente. Los sistemas de estudio a distancia o programas especiales para evitar la deserción se inician a partir de la educación secundaria. Por su parte, las opciones como tutorías que vengan a reemplazar las aulas de clase no representan un riesgo considerable. En consecuencia, se considera que la amenaza de servicios sustitutos es prácticamente inexistente.

#### **2.2.1.4 Competidores**

Los competidores representan una de las principales y más fuertes amenazas para la institución, esto debido a la gran cantidad de escuelas privadas que existe en el país. Estas pueden ejercer amenazas en el sentido de tener más y mejores medios de atracción de clientes, mediante publicidad, promoción, oferta de más beneficios, opciones de pago y mejor infraestructura, entre otros. Para la Escuela Saint John's sus principales competidores son la Escuela María del Milagro, Saint John Vianney y Saint Benedict.

#### **2.2.1.5 Amenaza de nuevos participantes**

Fundar una nueva escuela requiere de una gran inversión en infraestructura, conocimiento y capital. En consecuencia, se considera que es baja o escasa la probabilidad de que ingresen nuevos participantes. Se considera que los participantes actuales se mantendrán y serán estos lo que dinamicen el sector ya sea por estrategias de expansión o por la compra o venta de sus instituciones.

### **2.3 Entendimiento general**

#### **2.3.1 Análisis FODA con estrategias**

##### **2.3.1.1 Fortalezas**

- **F1. Larga trayectoria:** la Institución cuenta con 26 años de experiencia en la educación primaria. Esta trayectoria ha permitido generar fidelidad en sus clientes y una reputación favorable reconocida en la zona.

- **F2.** Cuenta con personal calificado, tanto personal docente como administrativo: la Escuela se preocupa por capacitar a los profesores con el fin de mantener altos estándares de servicio.
- **F3.** El mejoramiento de las instalaciones físicas ha permitido brindar una mejor atención a sus alumnos.
- **F4.** La Escuela se encuentra certificada por el MEP.
- **F5** La Escuela cuenta con un libro de marca: este documento establece el diseño del logo de la Institución así como las normas de uso de todas las externalizaciones de la Escuela (colores, tamaños, etc.).

#### **2.3.1.2 Oportunidades**

- **O1.** Políticas públicas que beneficien la actividad de la Escuela.
- **O2.** Expansión de la oferta académica: la Institución tiene la posibilidad incrementar su oferta educativa si incorpora la enseñanza de la educación Media. Para ello se requiere la aplicación de sus instalaciones y al aumento en su planilla de docencia.

#### **2.3.1.3 Debilidades**

- **D1.** Deficiencias en mercadeo: una de las principales debilidades de la Escuela Saint John's es la falta de una estrategia de mercadeo. La más utilizada es la que genera el de boca en boca.

- **D2. Poca diferenciación:** la escuela se apega principalmente a los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Pública; por lo que no ofrecen valor agregado que las diferencie de una escuela pública en el área académica.
- **D3. Situación financiera:** Saint John's fue adquirida por sus dueños actuales junto con una deuda de 13 millones de colones a la Caja Costarricense de Seguro Social y con una matrícula que tendía a la baja. Por lo tanto, los recursos con los que cuenta la escuela son escasos, limitados y representan principalmente aporte de los socios.
- **D4. Falta enfoque en el negocio:** la administración cuenta con múltiples ideas para diversificar su inversión y aprovechar al máximo su capacidad instalada, sin embargo, olvida que debe de focalizar su esfuerzo en su negocio principal.

#### **2.3.1.4 Amenazas**

- **A1. Reducción de la población infantil:** en los últimos años, Costa Rica se ha sumado a la tendencia mundial de envejecimiento de la población debido a que las parejas cada vez tiene menos hijos; dicha situación provocaría una disminución en la demanda de los servicios educativos de primaria.
- **A2. Deserción escolar:** a pesar de ser una institución privada también se puede presentar la deserción escolar por distintos factores los estudiantes. Dicha situación tiene el agravante que cada niño que deserta influye, inmediatamente en el ingreso.
- **A3. Nuevos participantes:** la eventual participación de nuevos competidores siempre representa una amenaza latente.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia que se buscará seguir en el capítulo IV “Propuesta estratégica de mercadeo para la Escuela Saint John’s” será una combinación entre la estrategia FO (Maxi-Maxi) y la DO (Mini-Maxi). Se procurará minimizar las debilidades de la Institución mediante medidas que permitan menguar estas y en la medida de lo posible eliminarlas paulatinamente, así como maximizar y explotar las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta el centro educativo.

**Cuadro 2**  
**Estrategia FODA**

|                    | <b>Fortaleza</b>  | <b>Debilidad</b>   |
|--------------------|---|--|
| <b>Oportunidad</b> | <b>Estrategia FO (Maxi-Maxi):</b><br>F1-F2-F3-F4-F5<br>O1-O2    | <b>Estrategia Do (Mini-Maxi):</b><br>D1-D2-D3-D4<br>O1-O2    |
| <b>Amenaza</b>     | <b>Estrategia FA (Maxi-Mini):</b><br>F1-F2-F3-F4-F5<br>A1-A2-A3 | <b>Estrategia DA (Mini-Mini):</b><br>D1-D2-D3-D4<br>A1-A2-A3 |

Fuente: Elaboración propia con base en FODA de la Escuela Saint John’s.

## **Capítulo III**

### **Análisis de la situación actual de la Institución**

Para evaluar la situación actual de la Escuela Saint John's se utilizará, en primera instancia, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para posteriormente complementarlo con situaciones específicas de mercadeo en las que se requiera profundizar.

Este análisis se nutre de dos fuentes de información. La primera de ellas corresponde a la perspectiva que aportan los dueños de la Institución y el personal administrativo, quienes día a día viven el desarrollo del negocio.

El segundo y más importante pilar de información son los clientes, los padres y madres de familia que experimentan, por ellos mismos y a través de sus hijos la experiencia del servicio que brinda la Escuela Saint John's. El acceso a los padres de familia es limitado y resulta mucho más difícil la obtención de la información. Por lo tanto, requiere de un mayor esfuerzo y de un método investigativo acorde a las características de la población.

#### **3.1 Metodología de investigación**

La extracción de la información de los dueños de la escuela es relativamente fácil y, para ello, se utilizaron numerosas reuniones, de carácter cualitativo, donde se logró comprender a satisfacción la visión actual del centro educativo desde su punto de vista.

Para extraer la información de los padres de familia, se usa la investigación cuantitativa, ya que esta permite asociar las variables cuantificables y determinar su fuerza de

asociación; es decir, se puede establecer la relación entre los beneficios percibidos por los padres de familia en la escuela, con la compra y la permanencia en esta.

El método de investigación cuantitativo definido para aplicar a los padres de familia fue el cuestionario estructurado (**ver Anexo 1**). Esta herramienta permite captar, con mayor facilidad, las perspectivas de los clientes.

### **3.1.1 El censo**

Es importante para toda investigación que los datos obtenidos de su objeto de estudio puedan ser generalizados a toda su población. Para ello, los investigadores deben utilizar metodologías que les permitan inferir (muestreos aleatorios) o bien revisar el 100% de su universo.

El criterio para discernir entre utilizar un muestreo o un censo radica principalmente en el tamaño de la población. Para universos muy pequeños (menos de 100 elementos) no se recomienda realizar un muestreo pues, al determinar la muestra, esta se acerca mucho al valor total de la población y los sesgos de los que no responden pueden alterar considerablemente las extrapolaciones estadísticas.

La población en estudio para este trabajo, a mayo de 2014, está conformado por las 68 familias de los 100 estudiantes activos de la Escuela Saint John's. Por lo tanto, para lograr un alcance estadístico que genere el menor margen de error en esta investigación se prefirió realizar un censo en lugar de un muestreo.



### 3.1.2 Diseño e implementación del instrumento de medición

Todo método investigativo cumple una función o un objetivo y este proyecto de graduación no es la excepción. El objetivo del censo es obtener información que permita conocer al cliente, sus gustos, preferencias, necesidades y su opinión acerca de la Escuela Saint John's. Esto permitirá identificar los puntos de acción a desarrollar para la estrategia y es lo que se desea alcanzar con este trabajo de graduación. Por esta razón, el cuestionario fue estructurado de la siguiente manera:

- a. Perfil del cliente: Conocer el tipo de personas que envían a sus hijos a la Escuela Saint John's y sus características.
  - Lugar de residencia
  - Ocupación
  - Ingresos mensuales
  - Número de hijos
  - Edad de los padres de familia
  
- b. Opinión acerca de la Institución: conocer cuál es la opinión de los clientes acerca del negocio, tomando en cuenta los siguientes elementos:
  - El servicio (calificación sobre el servicio actual)
  - Establecimiento
  - Atención al cliente
  - Precio
  - Otros costos
  
- c. Opinión sobre el ambiente externo: conocer la opinión de los clientes con respecto a competidores de la Institución.
  - Competidores

- Ventajas con respecto a Saint John's
- Desventajas con respecto a Saint John's
- Cuál es el motivo por el cual no eligió una de esas instituciones.

d. Oportunidades de desarrollo: identificar cuáles son las expectativas del cliente acerca de la Institución y qué otro servicio podría ofrecerles.

- Áreas de mejora
- Áreas que eliminarían
- Áreas que añadirían

Por último, para aplicar el cuestionario (ver **Anexo 1**) se eligió el medio electrónico y autoadministrado por los padres de familia. Para tales efectos se utilizó un *software* especializado. Dicha aplicación permitió un mayor control de sobre las respuestas.

Con el fin de maximizar la cantidad de respuestas, se solicitó a la administración de la Escuela enviar una circular para comunicar a los padres de familia sobre la investigación de este trabajo de graduación. Luego de enviada la circular, se procedió a realizar un primer envío. Un recordatorio fue necesario para incrementar el número de respuestas de aquellas familias que no habían contestado del todo o que habían dejado el cuestionario sin terminar.

Para los casos específicos de familias que no respondieron a ninguno de los dos llamados posteriores a la circular, se trató de contactarlos por la vía telefónica para que pudieran completar el cuestionario de forma telefónica, presencial o impresa

### **3.1.3 Recopilación de los datos**

La compilación de la información obtenida en el censo se dio mientras se iban completando los formularios, ya que el *software* utilizado permite manejar en tiempo real

las respuestas completas y enviar recordatorios a personas que hayan dejado los cuestionarios sin terminar o que del todo no hayan contestado.

Para las personas que optaron por realizar el cuestionario de forma no electrónica, el equipo de trabajo decidió transcribir los resultados al *software* para que esta herramienta realizara las tabulaciones respectivas. Dicha herramienta tabula los resultados globales en hojas de cálculo de Excel, por lo que también se realizaron tabulaciones adicionales de los cuestionarios para poder realizar relaciones entre preguntas según se requiera para un análisis más profundo.

De los 68 cuestionarios enviados, se logró una respuesta de 48 padres y madres de familia, de los cuales 40 contestaron vía Internet, 6 vía telefónica y 2 mediante el cuestionario escrito. En el caso de este caso, el 30% no respondió, lo que equivale a 20 familias.

En relación con las reuniones realizadas con los dueños y el personal administrativo, los datos obtenidos se procesaron el mismo día para transformarlos en información útil en su posterior análisis.

### **3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter evalúa la injerencia en el negocio de productos sustitutos, competidores potenciales, los clientes, proveedores y competidores actuales; estos tres últimos elementos serán evaluados en la sección 3.3.

Respecto a los competidores potenciales, este equipo de trabajo es del criterio que el riesgo de aparición de nuevos competidores es muy bajo. Iniciar una escuela requiere de una inversión en infraestructura considerable; por lo que esta situación genera una barrera

de entrada importante. Se puede considerar la creación de nuevas escuelas sobre las infraestructuras actuales lo que podría ser un cambio de nombre y no un incremento de los participantes en el mercado.

Al igual que la fuerza anterior, los productos sustitutos tienen un riesgo bajo o muy bajo. En Costa Rica, las opciones para que un niño logre graduarse de sexto grado de la escuela sin haber pasado por un centro de enseñanza convencional (entiéndase presencial) ya sea público a privado son prácticamente inexistentes.

### **3.3 Análisis de mercado**

#### **3.3.1 Análisis de datos obtenidos de las reuniones con el personal administrativo**

Durante las múltiples reuniones realizadas a lo largo del proceso de esta investigación se identificaron los hallazgos que a continuación se analizan:

1. Debido a la falta de un proceso de comunicación eficiente por parte de la administración y coadyuvado por el tamaño de la Escuela, que es pequeña, la institución se ha visto envuelta en conflictos con los padres de familia. Dichos conflictos inclusive, en algunas ocasiones, son aprovechados por los maestros para fines personales.

El flujo de información sobre aspectos importantes en la administración de la Escuela está siendo transmitido de manera informal a los padres de familia por personal docente o administrativo, mucho antes de que se den los comunicados oficiales, lo que genera incertidumbre sobre acciones que no tienen por qué generar mayor polémica.

A raíz de este hallazgo, se buscará evaluar en el censo la comunicación a los padres de familia y se indicarán estrategias para solventar dicha situación.

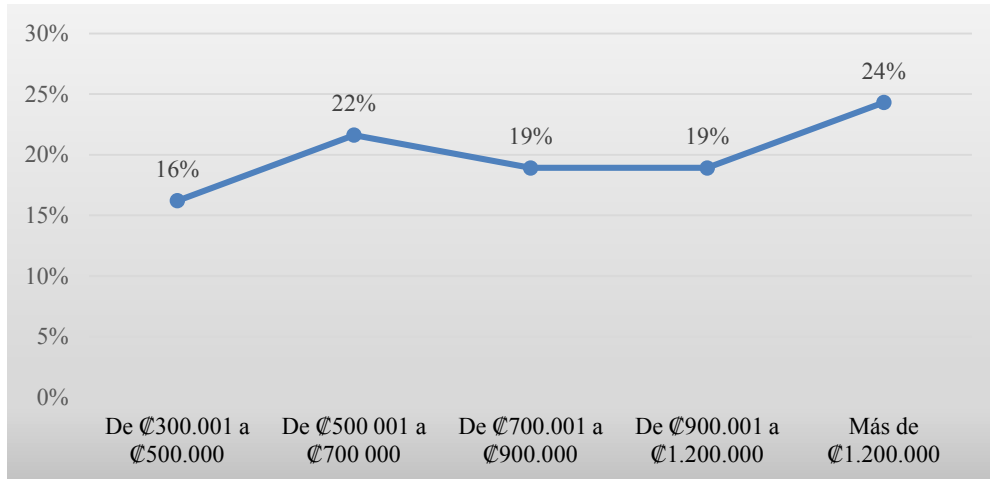
2. De acuerdo con la administración existe un problema considerable de deserción de personal docente; con el agravante de que esta situación está comenzando a generar molestias a los padres. Por lo tanto, se evaluará dicha percepción en el cuestionario que se aplicará a los padres y se plantearán estrategias al respecto.
3. El tercer y último punto identificado durante las reuniones con el personal administrativo es que hay un segmento de padres de familia que estaban acostumbrados, con la administración anterior, a solicitar descuentos en la matrícula y las mensualidades. Esto ha generado algunos problemas de cobro; en especial pagos tardíos. Por lo tanto, se evaluará en el censo este tema y de ser necesario se buscarán estrategias al respecto.

### **3.3.2 Análisis de datos obtenidos en el cuestionario aplicado**

El cuestionario fue aplicado premeditadamente a las madres de familia, ya que son estas las que normalmente se involucran más en la educación de los niños. No obstante, siempre se obtuvo información sobre el núcleo familiar.

Los clientes de la institución, las familias, están compuestas en un 86% por ambos padres y en un 14% solamente por madres jefas de hogar- Además, el nivel de ingreso familiar mensual oscila entre los 300.000 colones y montos superiores a 1,2 millones de colones; de los cuales el 62% tiene ingresos superiores a los 700.000 colones (**Gráfico 1**).

**Gráfico 1**  
**Ingreso mensual familiar**

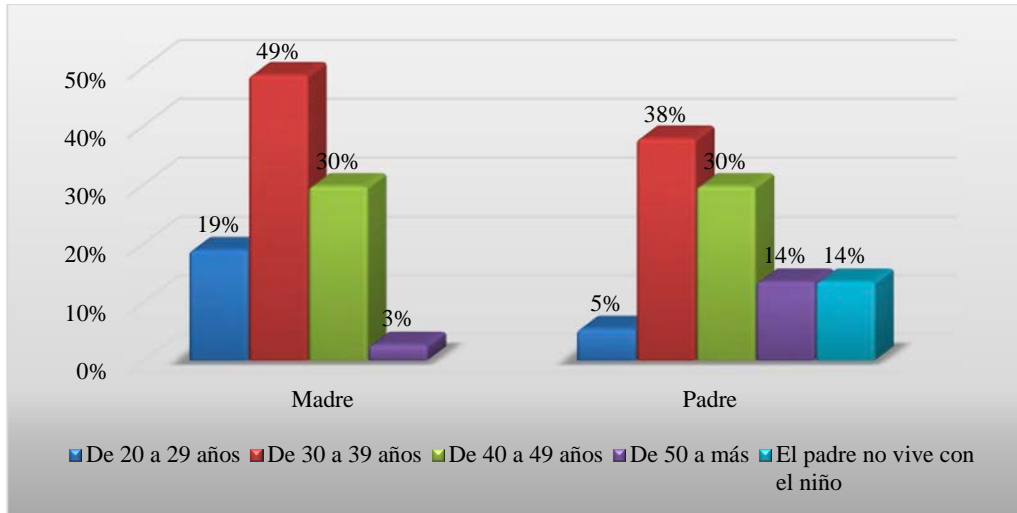


Fuente: elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 41.

### 3.3.2.1 Mercado actual

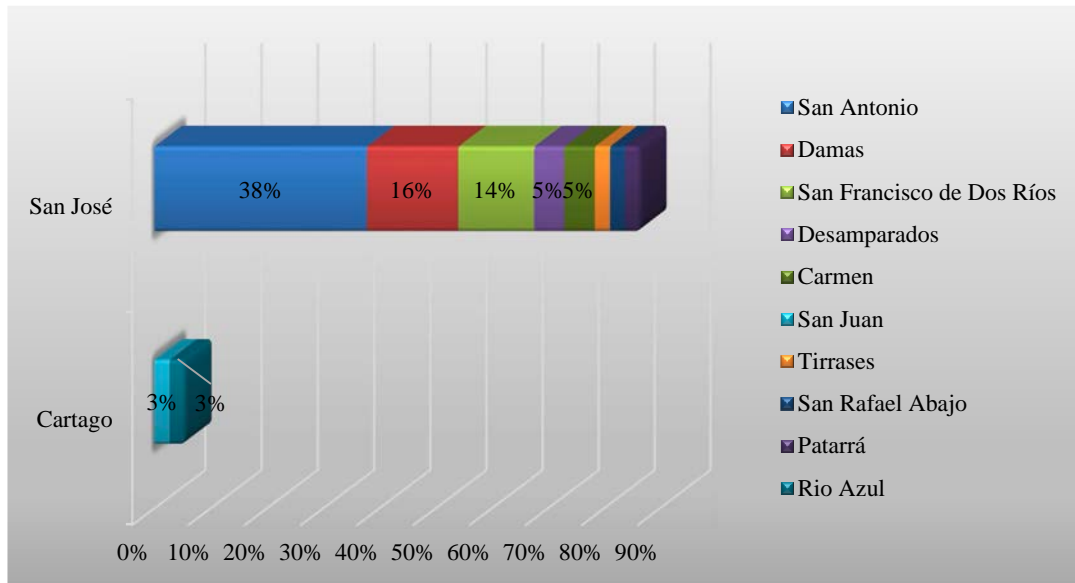
El mercado actual de la Escuela corresponde a padres de familia de entre 20 y 55 años de edad, con ingresos brutos superiores a los 300.000 colones en el cantón de Desamparados (distritos de San Antonio, Damas, San Rafael Abajo y Desamparados) así como en San José (distritos de El Carmen y San Francisco de Dos Ríos); asimismo, parte del mercado es proveniente de la provincia de Cartago, de La Unión (que pertenece a Cartago pero funcionalmente forma parte del Área Metropolitana de San José) (ver **Gráficos 2 y 3**). Como se puede observar en su mayoría corresponde a lugares cercanos a la Institución.

**Gráfico 2**  
**Edad de los padres de familia**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a los padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 40.

**Gráfico 3**  
**Lugar de residencia familiar**

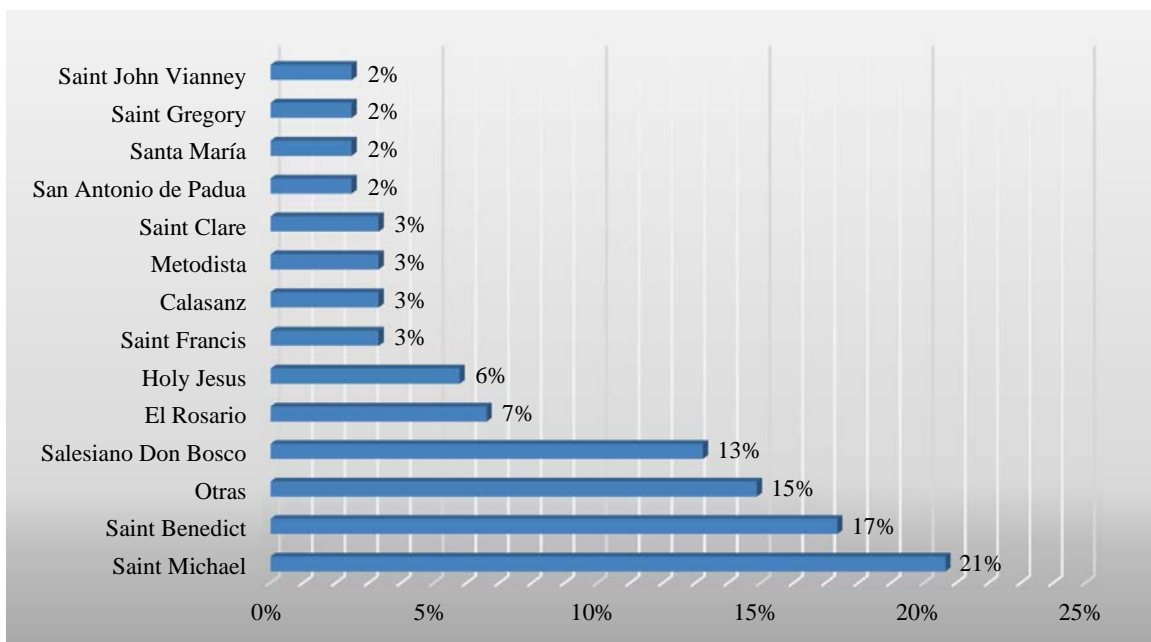


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 37.

### 3.3.2.2 Competidores

Para determinar los principales competidores de la Escuela Saint John's, se tomó en cuenta tanto la recordación de las escuelas por parte de los padres de familia (*top of mind*) como las escuelas a las que considerarían o están considerando como opción para cambiar a sus hijos. En el gráfico que se muestra a continuación se presentan las principales escuelas mencionadas por los padres de familia:

**Gráfico 4**  
**Identificación de competidores**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a los padres de familia de estudiantes de la Escuela Saint John's. Pregunta 26 y 30.

En este gráfico no se incluyen las escuelas con porcentajes menores del Saint John Vianney: La Salle, Reina de los Ángeles, Victoria, Sagrado Corazón de Jesús, Sateblock, Virgen de Guadalupe, María de los Ángeles, Lincoln, Humboldt, Saint Jude, María Auxiliadora y la Escuela Científica de Desamparados.. Es importante indicar que entre



dichos centros educativos también mencionaron al Madeleine Medford, no obstante este centro ya no está operando.

Con el fin de realizar un análisis acerca de los principales competidores de la Escuela Saint John's, se procedió a realizar una investigación tomando en cuenta la información contenida en las páginas electrónicas de cada una de las instituciones así como aquella recabada mediante llamadas telefónicas.

- **Saint Michael**



Saint Michael empezó la oferta de educación primaria en 1990, y secundaria en 1996; dicho centro se ubica en Desamparados, San José. Saint Michael es una institución bilingüe y de orientación católica. Recientemente la Conferencia Episcopal de Costa Rica y la Asociación Nacional de Educación Católica (Anadec) la han acreditado como Institución Educativa Católica, al haber cumplido satisfactoriamente con todos los requisitos y reglamentos estatutarios, a pesar de ser una institución que no pertenece a ninguna congregación religiosa.

El centro de enseñanza cuenta con laboratorios de Cómputo y Ciencias, laboratorio de inglés, bibliotecas, canchas de fútbol, zonas de *play ground*, departamento de psicología, soda, clubes y amplio parqueo privado.

- **Saint Benedict**



Centro de formación educativa en los grados de preescolar, primaria y secundaria.

La metodología institucional tiene un énfasis humanista que procura promover la excelencia académica, valores y la salud en la juventud. Ofrecen adecuación curricular, inglés por áreas e Informática.

- **Holy Jesus**



Centro educativo creado 17 años atrás. Ofrece clases de inglés y francés, adecuaciones curriculares, banda y Educación Musical, Educación Física, atención individualizada, servicio de soda y transporte; cuentan con un servicio abierto a alumnos y público en general en el cual ofrecen idiomas como inglés, francés, portugués y mandarín, cuentan con una clínica de especialidades en áreas como sicopedagogía, sicología y terapia del lenguaje.

- **Salesiano Don Bosco**



Salesiano Don Bosco fundamenta su praxis educativa en el enfoque curricular del humanismo católico, inspirado en el Sistema Preventivo promovido por San Juan Bosco, desde la fundación de su primer Oratorio en Turín, Italia, para la atención de jóvenes en riesgo social. La Educación Primaria estimula y guía la formación armoniosa de la personalidad de los(as) niños(as). Además, proporciona los conocimientos básicos mediante actividades que favorezcan el desarrollo de la inteligencia, las habilidades y las destrezas que le permitan desenvolverse eficientemente en la sociedad. Los estudiantes reciben formación en las áreas de español, matemática, estudios sociales, ciencias, música, educación física, computación, religión e inglés. Esta última área junto con la de matemática, se desarrollan planes de profundización de alto nivel, dado el grado de dificultad y necesidad actual del dominio de la lengua inglesa. Dicha educación pretende, además de capacitarlos teóricamente en estas áreas, cultivar los sentimientos espirituales, morales y religiosos, que fomentan la práctica de las buenas costumbres, según las tradiciones cristianas conforme al carisma de San Juan Bosco.

- **Saint Claire**



Dicho centro de enseñanza inicia sus funciones en 1957. Utiliza un sistema pedagógico propio denominado Sistema Pedagógico

Interdisciplinario (Sipein), enfoque que se basa en el planeamiento y aplicación correlacionada de los programas y actividades curriculares dirigidas al desarrollo de competencias autodidácticas, a partir de la vivencia de procesos de investigación; utiliza la interdisciplinariedad como medio para lograr una visión holística (integral) en su formación.

- **Colegio Metodista**



Fundado en 1921; trabajan en tres áreas, académica, espiritual y deportiva. Además, cuenta con clubes para el desarrollo integral de los niños y niñas.

- **Colegio El Rosario**



El 23 de diciembre de 1955, llegan a San José, las Hermanas Dominicanas de la Anunciata para atender la Escuela El Rosario que estaba ubicada detrás de la iglesia de La Dolorosa. El 5 de marzo de 1956 se abren las clases con una matrícula de 25 alumnas. En 1962, se trasladan al nuevo local, con los grados que se tenían y con internado para mujeres. El Colegio es propiedad de la Congregación; se inaugura el 19 de marzo de 1962, día de la fiesta de San José; continuó así hasta 1973 en que se convierte en Colegio mixto. Desde 1980 es Colegio Privado con Subvención del Estado.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los aspectos más importantes evaluados para los diferentes centros educativos mencionadas anteriormente, así como otros centros que se considera pueden ser competidores potenciales debido a que se encuentran en un rango de 2 kilómetros de cercanía de la Escuela Saint John's (ver **Cuadro 3**)

**Cuadro 3**  
**Análisis comparativo de Centros Educativos**

| Centro educativo                 | Saint Benedict                             | Saint Michael   | Holy Jesús                                    | Saint Clare                                   | Metodista                                     | Saint John Vianney  |
|----------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| <b>Matrícula</b>                 | 130.000                                    | 155.000 I grado /<br>165.000 II a VI grado  | 125.000                                       | 225.000 I grado /<br>243.000 II a VI<br>grado | 358.000                                       | 121.000   |
| <b>Mensualidad</b>               | 143.000                                    | 168.000 I grado /<br>176.000 II a VI grado  | 125.000                                       | 225.000 I grado /<br>243.000 II a VI<br>grado | 322.000                                       | 132.000   |
| <b>Desembolsos adicionales</b>   | 80.000 de materiales                       | Cuota Anual de<br>libros de alquiler:<br>107.000 / Cuota anual<br>de Lab de Informática<br>e INS: 174.000 | 95.000 materiales                             | No  | 17.000 de<br>materiales de arte               | 100.000 de materiales<br>anual  |
| <b>Horario de clases</b>         | L a J de 7:30 a 15:00<br>V hasta las 12:00 | L a V 7:20 a 14:05  | L a J de 7:50 a<br>14:10<br>V hasta las 13:00 | L a V de 7:30 a<br>14:40                      | L a J de 7:00 a<br>14:30<br>V hasta las 12:30 | L a J de 7:00 a 14:20<br>V hasta las 12:10  |
| <b>Adecuación curricular</b>     | Sí   | Sí  | Sí  | Sí  | Sí  | Sí  |
| <b>Cantidad alumnos por aula</b> | Aprox. 30 niños                            | De 28 a 30 niños  | De 5 a 10 niños                               | 25 niños máximo                               | 25 niños máximo                               | Aprox. 10 niños   |
| <b>Psicóloga</b>                 | Sí   | Sí  | Psicopedagoga                                 | Sí  | Sí  | Sí  |
| <b>Idiomas</b>                   | 50% de materias<br>impartidas en inglés    | Bilingüe  | Clases de inglés                              | Bilingüe                                      | Clases de inglés,<br>francés y<br>mandarín.   | Clases de inglés,<br>francés y mandarín<br>( <i>spelling, grammar,<br/>reading y science</i><br>Bilingüe) |
| <b>Laboratorio de Cómputo</b>    | Sí   | Sí  | Sí  | Sí  | Sí  | Sí  |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de llamadas realizadas a dichos centros educativos.

| Centro educativo                 | Escuela y Jardín de Niños Virgen María del Milagro  | Cristiana Torremolinos               | Bethaba               | Don Bosco                     | El Rosario      |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Matrícula</b>                 | 110.000   | 54.000                               | 147.000               | 126.000                       | * <sup>13</sup> |
| <b>Mensualidad</b>               | 104.000   | 20.000                               | 147.000               | 155.000                       | 74.000          |
| <b>Desembolsos adicionales</b>   | 50,000 de materiales anual/ Venta de libros y uniformes ( <i>After school program</i> ) ¢35.000 mensual / Póliza del INS, monto a escoger entre ¢5.500 y ¢19.000 mensual. | No                                   | 66.000 de Materiales  | No                            | *               |
| <b>Horario de clases</b>         | L a V de 7:00 a 14:00   | L a J de 7 a 14:20<br>V de 7 a 13:30 | L a V de 7:30 a 14:00 | L a V de 7:00 hasta las 13:30 | *               |
| <b>Adecuación curricular</b>     | Sí  | Sí                                   | Sí                    | Sí                            | *               |
| <b>Cantidad alumnos por aula</b> | No más de 25 niños  | De 15 a 20 niños                     | 15 niños máximo       | Aprox. 28 niños               | *               |
| <b>Psicóloga</b>                 | Sí  | No                                   | Sí                    | Sí                            | *               |
| <b>Idiomas</b>                   | Clases de inglés  | Clases de Inglés                     | Bilingüe              | Clases de inglés              | *               |
| <b>Laboratorio de Cómputo</b>    | Sí  | Sí                                   | Sí                    | Sí                            | *               |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de llamadas realizadas a dichos centros educativos.

<sup>13</sup> No fue posible recabar información sobre la Escuela El Rosario debido a que la institución se negó a brindarla, esto porque ellos inician el proceso de matrícula en febrero del período anterior (el proceso de admisión para el 2015 se inició en febrero 2014), para setiembre 2014 ya tienen sus alumnos y no aceptan más. Esta situación significa una limitante para aquellos alumnos cuyos padres deseen realizar un traslado de institución.

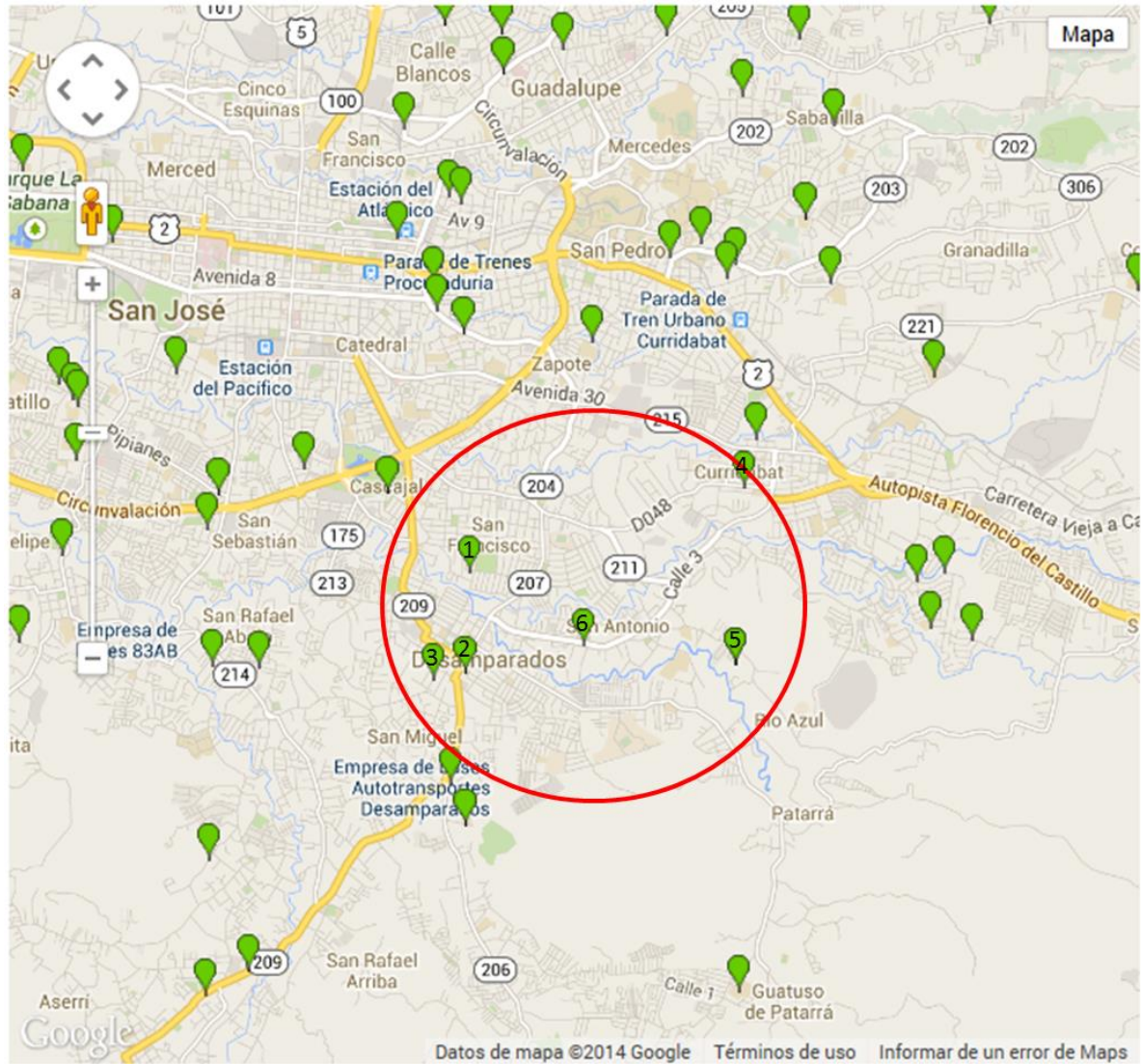
De los datos obtenidos anteriormente, se desprende que la Escuela cuenta con dos niveles distintos de competidores. En un primer grupo se encuentran instituciones muy reconocidas en San José: San Benedict, Saint Michael, Saint Clare y Metodista. Dichas escuelas cuentan con amplias instalaciones y un mayor nivel de inglés al que ofrece Saint John's así como un mayor costo en la matrícula y mensualidades.

En el segundo grupo se encuentran escuelas con una infraestructura más limitada un tanto similar a la de Saint John's, así como en algunos casos con clases de inglés con un menor nivel académico al del primer grupo mencionado. Dichas escuelas son Holy Jesus, Saint John Vianney, Virgen María del Milagro y Bethaba.

Es importante destacar también que la oferta de educación privada además de ser variada es abundante; solo en un rango de alrededor de 2 km a la redonda existen 5 escuelas de acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Educación Pública (ver **Figura 6**) Dichas escuelas son:

1. Saint John's Vianney
2. Virgen María del Milagro
3. Desert Grade School
4. Bethaba
5. Cristiana de Torremolinos
6. Escuela Misionera Católica

**Figura 6**  
**Mapa de competidores cercanos**



Fuente: Ministerio de Educación Pública: <http://www.mep.go.cr/centros-educativos>

En conclusión, la competencia en centros educativos privados es alta y existe una oferta que abarca un amplio espectro tanto en precios como en servicio, por lo que, la competencia debe tener una consideración especial en el momento de implementar

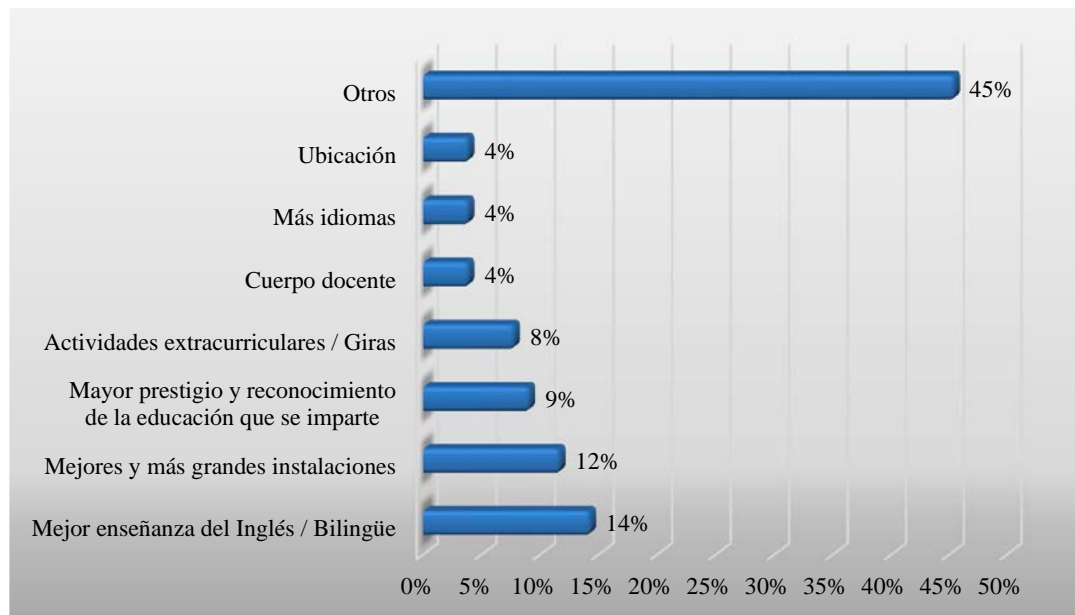


cualquier estrategia ya que esta es una fuerza que afecta considerablemente a la Escuela Saint John's.

### 3.3.2.3 Percepción sobre la competencia

Se pidió a los padres de familia que opinaran sobre las ventajas y desventajas que consideran podrían tener las escuelas que se ubican en su *top of mind*. (Ver **Gráficos 5 y 6**).

**Gráfico 5:**  
**Ventajas de la competencia, según padres**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a los padres de familia de estudiantes de la Escuela Saint John's. Pregunta 27.

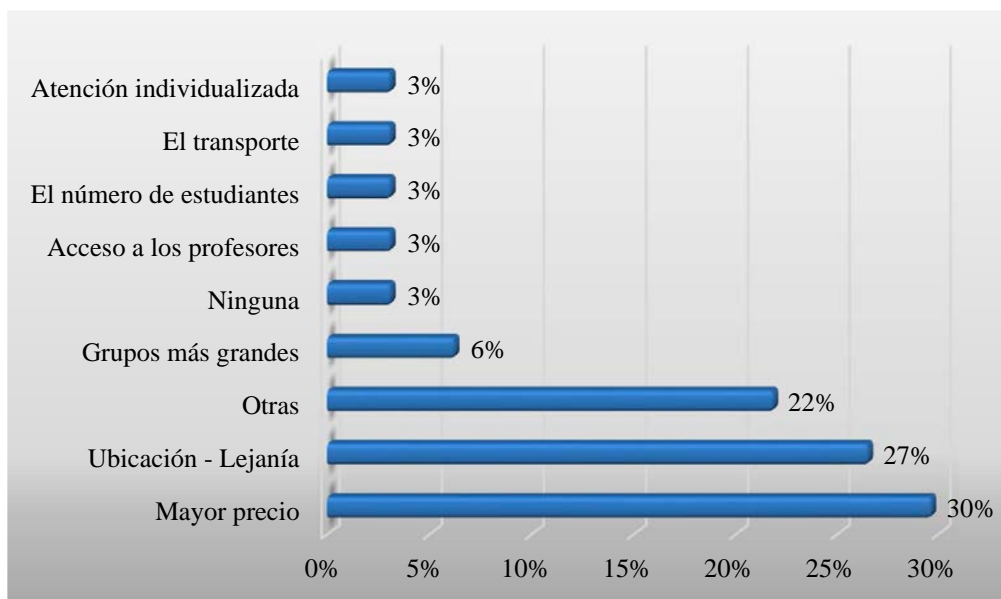
En el apartado “otros” se encuentran ventajas tales como:

- Más individualidad (atención personalizada)
- Horario
- Terapia de lenguaje incluida en mensualidad



- Educación integral
- Computación
- Deportes
- Más reconocidas
- Método más dinámico
- Padres de familia piensan que otras escuelas asignan menos tareas
- Mejor comunicación
- Más y mejores actividades extracurriculares o clases especiales sin pedir cuotas extra
- Tiene Sicólogo (la Escuela Saint John's cuenta con sicólogo, por lo que el indicar que esto es una ventaja en las otras escuelas significa que existe una deficiencia de comunicación)

**Gráfico 6**  
**Desventajas de la competencia, según padres**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de la Escuela Saint John's. Pregunta 28.

En otros se encuentran observaciones tales como:

- Poco seguimiento a adecuaciones
- Competencia entre alumnos
- Calidad es menor
- Menos personalizadas y menos tiempo de atención
- Falta de calor humano
- En algunos caso cansan mucho al niño en el área académica

### **3.3.2.4 Principales beneficios percibidos y deseados de la Escuela Saint John's**

En esta sección se presentan los resultados de las opiniones que los entrevistados dieron con respecto a los beneficios percibidos de los servicios que brinda la Escuela Saint John's. Los resultados se resumen en el **Cuadro 4**:

**Cuadro 4**  
**Beneficios percibidos por los padres de familia**

| Beneficios percibidos                                  | Porcentaje |
|--|------------|
| Fomento de valores                                     | 13%        |
| Educación / Nivel académico / Aprendizaje de los niños | 9%         |
| Ubicación  | 8%         |
| Atención personalizada                                 | 7%         |
| Grupos pequeños  | 6%         |
| Precio accesible                                       | 4%         |
| Enseñanza del inglés                                   | 4%         |
| Seguridad de los niños                                 | 4%         |
| Ambiente familiar                                      | 3%         |
| Horario  | 3%         |
| Comunicación Escuela -Hogar                            | 3%         |
| Calidad humana   | 2%         |
| Cuerpo docente   | 2%         |
| Adecuación curricular                                  | 2%         |
| Otros  | 32%        |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 5.

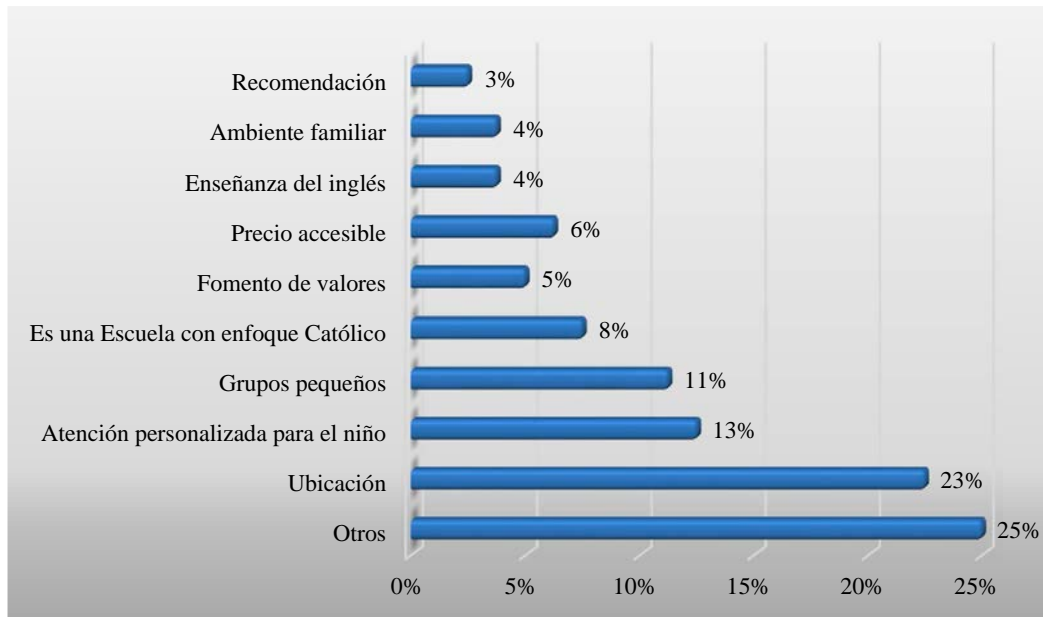
Entre los factores que los entrevistados consideran como beneficios ofrecidos por Saint John's sobresalen: el fomento de valores (13%), la formación que se les da a los niños (9%) y la ubicación (8%). Para efecto del análisis, lo indicado por los padres de familia se considera positivo el que un grupo reconozca la formación que se les da a los niños ya que este el servicio principal que brinda una escuela.

También, al contar la Escuela con pocos alumnos, esta puede ofrecer atención personalizada a los niños (7%) aspecto que está muy relacionado con la cantidad de alumnos por aula que fue un aspecto indicado como positivo (6%). Además, los padres de familia destacan el precio accesible (4%) la enseñanza del inglés (4%) y el ambiente familiar (4%).

Entre los aspectos mencionados en "otros" se encuentran el apoyo ofrecido en las adecuaciones, la preocupación por el estado mental y físico de los niños, el fácil acceso a docentes, el nivel espiritual y la escuela para padres.

En este apartado, también se considera importante incluir los motivos por los cuales los padres decidieron matricular a sus hijos en la institución, pues tales motivos pueden ser tomados como parte de los puntos fuertes de la Escuela. (Ver **Gráfico 7**).

**Gráfico 7**  
**Motivo para elegir la Escuela Saint John's**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 25.

Dentro del rango “otros” se tienen motivos como:

- Problemas en otras instituciones
- Publicidad impresa (volantes)
- Buen trato de docentes
- Carácter familiar de la escuela
- Seguridad
- Para que niño(a) continuara con compañeros de kínder
- Por adecuación no significativa
- Enseñanza del inglés desde preescolar
- Por el calor humano hacia los niños

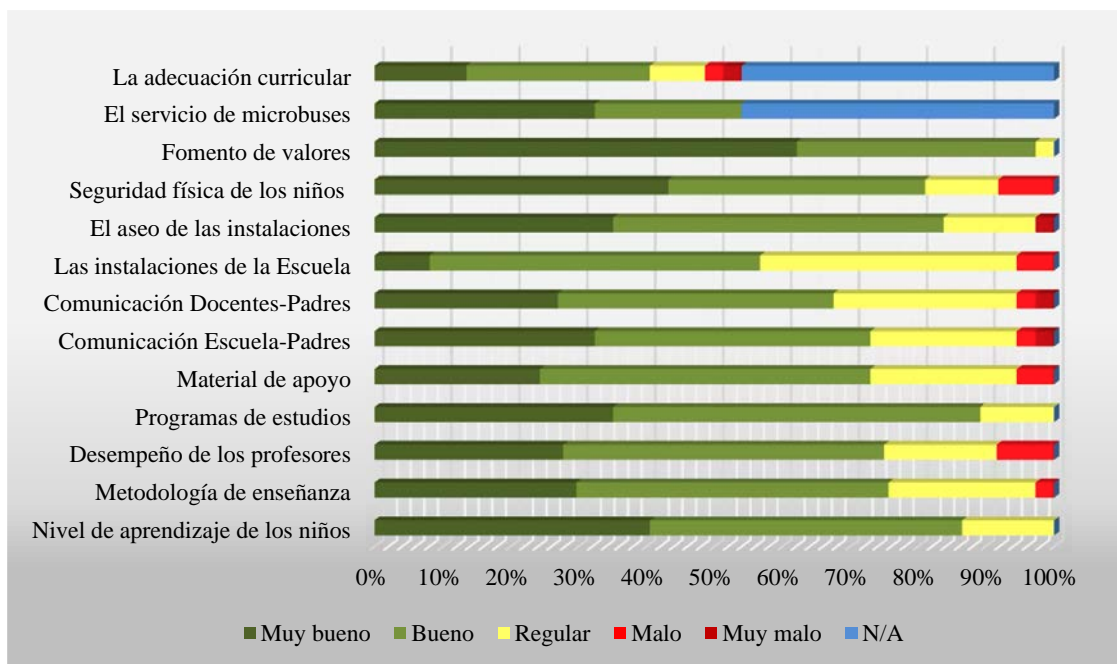
### 3.3.2.4.1 Percepción y conocimiento sobre la Institución

Se presentarán los resultados de las calificaciones que los entrevistados dieron a diversos aspectos, tales como servicios en general, cuestiones administrativos, atención e infraestructura, entre otros, de la Escuela Saint John's.

### 3.3.2.4.2 Calidad y cantidad del servicio ofrecido

Se evaluaron aspectos relacionados con la percepción del nivel educativo en general, así como la percepción en cuanto a otras áreas tales como la comunicación, la seguridad física y la infraestructura en general (ver **Gráfico 8**).

**Gráfico 8**  
**Calificación del servicio de la Escuela Saint John's (calidad)**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 1.

La mayoría de las evaluaciones se encuentran entre muy bueno y bueno. No obstante, se debe prestar atención a los aspectos que los padres de familia consideran como regulares, malos y muy malos, así como los aspectos en que la calificación positiva logró superar el 80% de los padres de familia. Entre de los comentarios, que justifican las bajas calificaciones se encuentran las siguientes:

- *“Hay que mejorar instalaciones físicas para la seguridad de los niños, arreglar el planchel, y poner zacate”.*
- *“Los profesores no se pueden desempeñar adecuadamente si no tienen estabilidad”.*
- *“No está de acuerdo con la metodología de inglés”.*
- *“Mejor desempeño en las clases de inglés”.*
- *“No hay seguridad cuando los niños juegan, hay niños que son más grandes y golpean a los más pequeños”.*
- *“Cuaderno de comunicaciones está lleno de recados pero no proponen soluciones”.*
- *“Profesores no cuidan a los niños, hay compañeros que los golpean”.*
- *“No vigilan a los niños a la hora de la salida y no se dan cuenta cuando salen”.*
- *“No comparto la manera de educar de todos los docentes y me parece que no estudian ni diagnostican bien ni a tiempo las adecuaciones de los estudiantes”.*
- *“No hay sicólogo”.*

Los comentarios anteriores son citas textuales de comentarios realizados por los padres de familia.

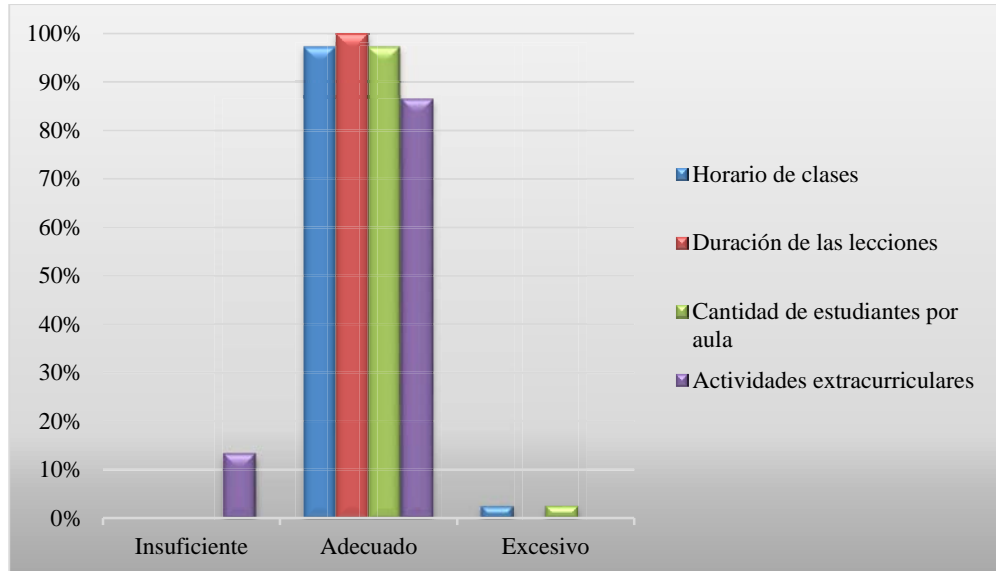
Como se puede observar, mucho del descontento es debido a aspectos relacionados con infraestructura, seguridad, mejores clases de inglés, inestabilidad que sienten los padres debido a cambios en los profesores y personal administrativo, así como a la falta de comunicación; por ejemplo, en un comentario se indica que la Escuela no tiene un sicólogo,

sin embargo, sí hay una profesional en esta rama, lo que denota es que esto no ha sido informado debidamente a los padres de familia (dicha situación ratifica la problemática mencionada por la administración en la sección 3.3.1).

Retomando el tema de los profesores estos tienen que ser analizados como los principales proveedores de la Escuela ya que son quienes brindan el servicio de la educación; por lo tanto, al calificar como un aspecto negativo la movilidad del personal se le está incrementando la fuerza a este elemento. La rotación de personal deberá tomarse en cuenta en el momento de plantear las estrategias en el Capítulo 4.

Con los resultados anteriores se pretendía indagar en la calidad del servicio. No obstante, es importante referirse a la cantidad; si los padres de familia consideran que hay aspectos que son excesivos quiere decir que se están realizando esfuerzos en vano y deberían adecuarse. Asimismo, si estos son insuficientes, quiere decir que esto puede estar causando parte del descontento en los padres y se están enfocando esfuerzos en aspectos poco importantes para los padres de familia y olvidando los que verdaderamente son más valorados. (Ver **Gráfico 9**).

**Gráfico 9**  
**Calificación del servicio Escuela Saint John's (cantidad-cantidad)**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de la Escuela Saint John's. Pregunta 3.

Como se puede observar en el gráfico anterior, los horarios de clases, la duración de las lecciones, la cantidad de estudiantes por aula y las actividades extracurriculares, están juzgadas como adecuadas por encima de un 85%. Por lo tanto, los esfuerzos de la institución en esta ocasión son evaluados satisfactoriamente. El único aspecto que se podría mejorar incrementado su frecuencia son las actividades extracurriculares.

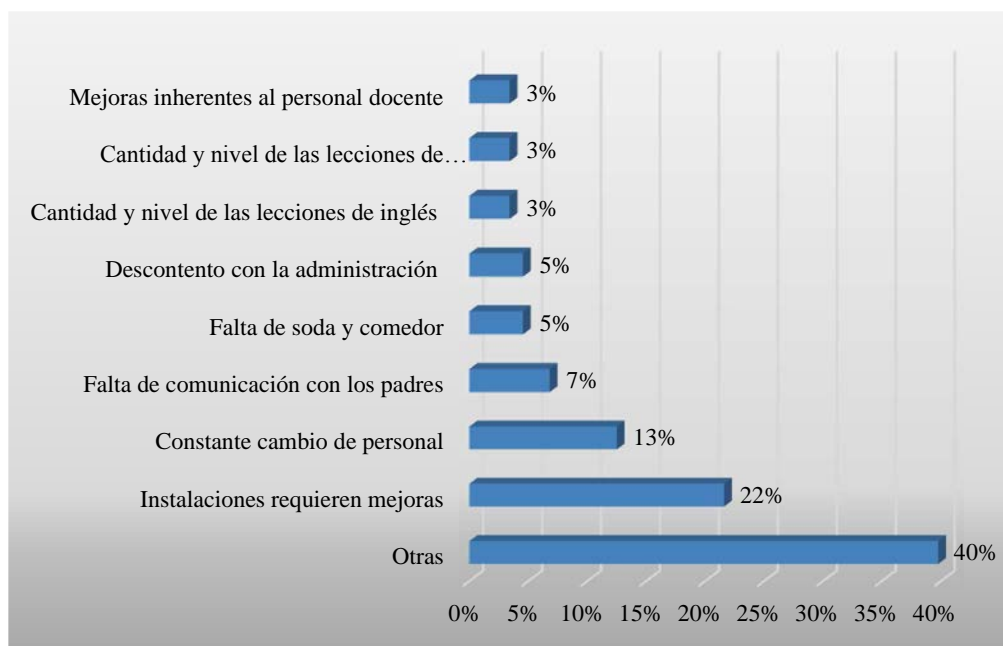
Entre las observaciones de los padres de familia cuando evaluaban un aspecto como insuficiente o excesivo, se encontró que ellos consideran que se deben realizar más actividades extramuros pues estas fomentan el desarrollo de los niños e incrementan su motivación.



### 3.3.2.5 Desventajas percibidas

Para determinar aspectos que los padres consideren que la Escuela Saint John's puede mejorar, minimizar o eliminar, se les preguntó acerca de aspectos que consideren como desventajas, los resultados se resumen en el **Gráfico 10**.

**Gráfico 10**  
**Desventajas percibidas**



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 6.

En el gráfico se puede observar que la principal desventaja señalada por los padres de familia se refiere a las instalaciones. Dicha evaluación concuerda con la baja calificación de las instalaciones otorgada anteriormente (ver **Gráfico 8**). Le siguen el constante cambio de personal y una falta de comunicación efectiva con los padres de familia; situaciones que ya se habían identificado en las reuniones con el personal administrativo, como un aspecto por mejorar.

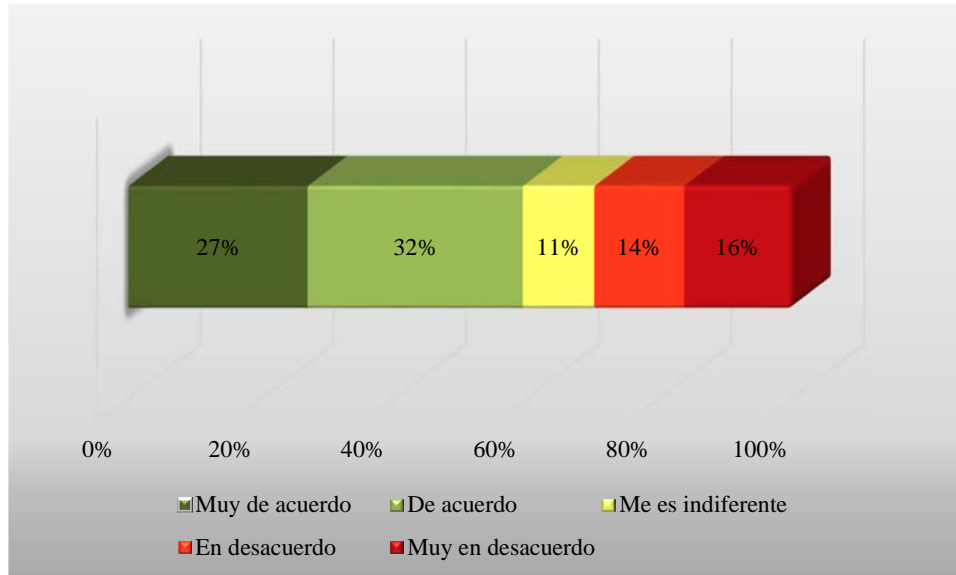
Muchas de las desventajas percibidas son elementos que se pueden mejorar o evitar (las cuáles serán tratadas en el Capítulo 4), en el apartado “otros” los padres citaron aspectos como los que se detallan a continuación:

- *“Mejorar materiales de apoyo”.*
- *“Más igualdad en la Junta de padres de familia”.*
- *“Poca organización en las actividades fuera de la escuela”.*
- *“Calidad de enseñanza ha bajado”.*
- *“Desorden administrativo”.*
- *“Falta de compromiso para con los niños”.*
- *“Poca atención a necesidades de los niños”.*
- *“Pocos talleres para padres”.*
- *“Poca integración a padres”.*
- *“No enseñan la doctrina de la iglesia Católica”.*
- *“Excesiva religiosidad”.*
- *“No resuelven las quejas”.*
- *“Falta dinamismo de los profesores”.*
- *“Poca seguridad de los niños”.*
- *“No tener secundaria”.*
- *“Mayor actitud para afrontar confrontaciones (matonismo)”.*

### **3.3.2.6 Nivel de aceptación por cambio de clases de Religión**

Debido a que la Escuela es una institución católica, se indagó con los padres acerca del nivel de concordancia en cuanto a cambiar las clases de Religión por Valores Cristianos (ver **Gráfico 11**)

**Gráfico 11**  
**Nivel de aceptación de cambio de clases de religión**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 7.

Para los padres de familia, dicho cambio sí generó un descontento importante ya que solo un 59% aprobó el cambio planteado por la Escuela mientras que un 30% mostró su insatisfacción y el restante 11% no le dio importancia. Se debe indicar que la Escuela aún siguen fomentando el catolicismo con el Catecismo que imparten los sábados por lo cual deben fomentar e informar de esta situación para mitigar el descontento que pueda existir con respecto al cambio de las clases de Religión.

Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, se considera que este cambio es negativo. Una de las principales fortalezas de la institución es el reconocimiento que tiene en la comunidad por ser una escuela católica. Hacer este cambio para intentar abarcar un mayor número de clientes debilitará dicha fortaleza. Además, desde el punto de vista operativo-administrativo, este giro en su orientación religiosa, representa para sus actuales

clientes una contradicción; pues ellos matricularon a sus hijos teniendo en cuenta la orientación religiosa de la Escuela.

Por otra parte, se considera que tener una inclinación religiosa específica no representa un impedimento importante para atraer clientes; como así lo demuestran escuelas como el Metodista, el Calasanz o el Saint Francis, que profesan abiertamente una fe y esto no ha impedido que sean escuelas con una larga y exitosa trayectoria.

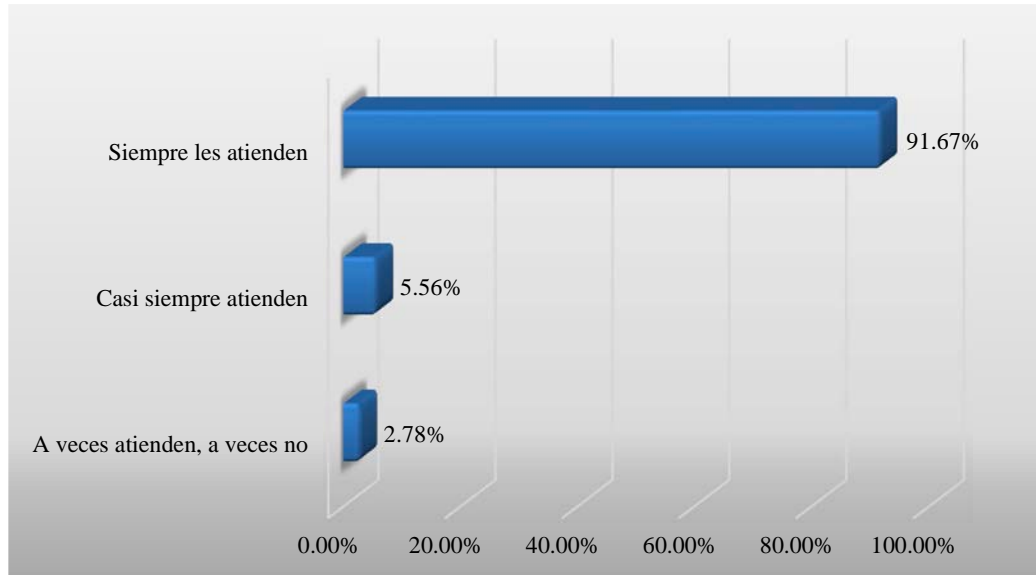
En conclusión, debido a las razones indicadas, se considera que la Escuela pierde más al realizar un cambio de orientación religiosa, al menoscabar el prestigio y reconocimiento fruto de años de trayectoria como una escuela católica, con la idea –no comprobada– de lograr mayor cantidad de clientes con una orientación cristiana (con un espectro de influencia más amplio).

### **3.3.2.7 Atención y comunicación con padres de familia**

Para evaluar la atención brindada y la comunicación entre los padres de familia y la Escuela se indagaron diversas situaciones. En este apartado se documentan los resultados obtenidos.

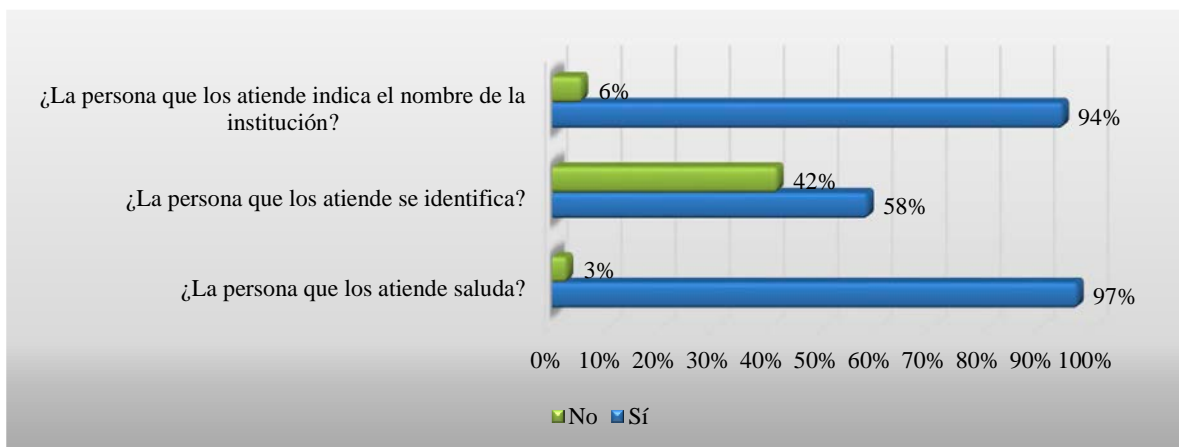
El 100 % de los censados afirman haber realizado llamadas a la institución, de manera que es importante saber la forma en que han sido atendidos y si al finalizar la llamada el resultado ha sido favorecedor y satisfactorio.

**Gráfico 12**  
**Nivel de respuesta a llamadas telefónicas**



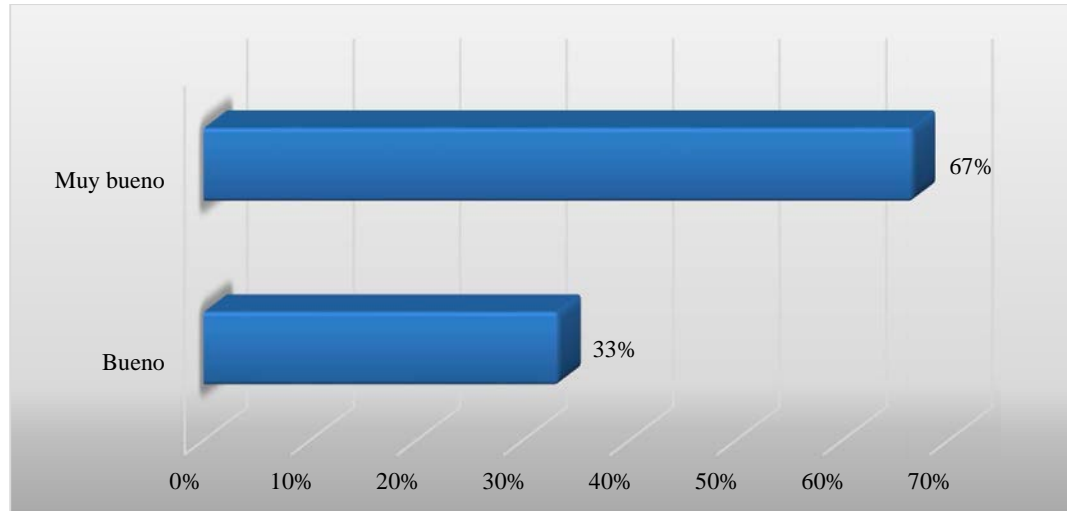
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 9.

**Gráfico 13**  
**Situación más común al ser atendidos**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 10.

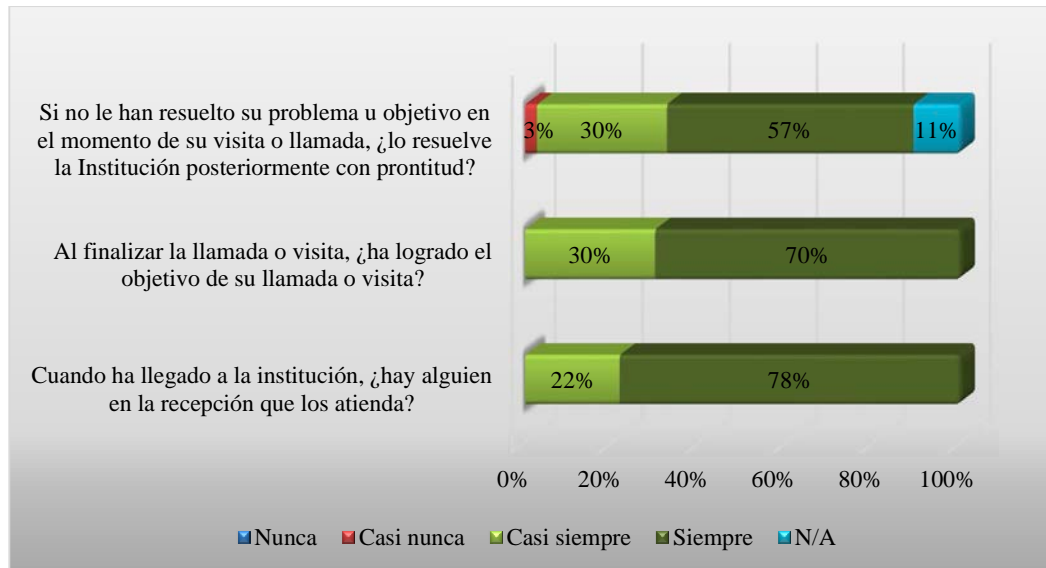
**Gráfico 14:**  
**Calificación de la atención recibida durante la llamada telefónica**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 11.

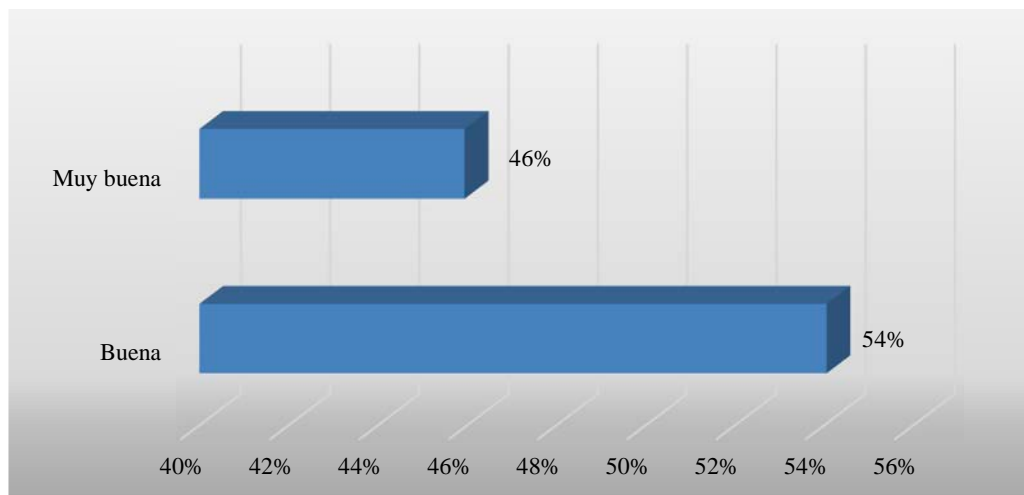
Asimismo, se calificó la experiencia al visitar físicamente las instalaciones de la Escuela o al llamar vía telefónica. Los resultados obtenidos fueron los detallados en el **Gráfico 15 y 16**.

**Gráfico 15**  
**Frecuencia de atención y resolución de la Escuela Saint John´s**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John´s. Pregunta 12.

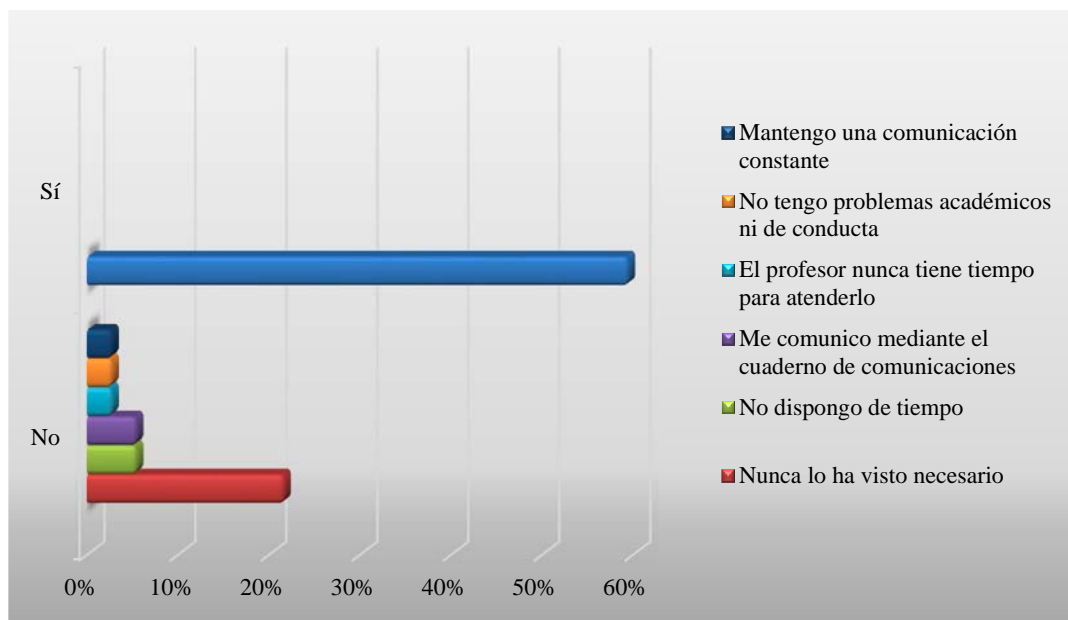
**Gráfico 16**  
**Calificación de la atención recibida al visitar la Institución**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John´s. Pregunta 13.

Se preguntó a los padres de familia si han sacado alguna vez cita con un maestro de sus hijos, esto para evaluar la atención y facilidad de reunirse con profesores debido a que en muchos centros educativos los maestros no tienen el tiempo para atender a los padres o atenderlos debidamente. Del total de censados, solamente un 59% han concertado cita con algún maestro, las razones dadas para no sacar cita se resumen en el **Gráfico 17**.

**Gráfico 17**  
**Porcentaje de citas concertadas por los padres con maestros**

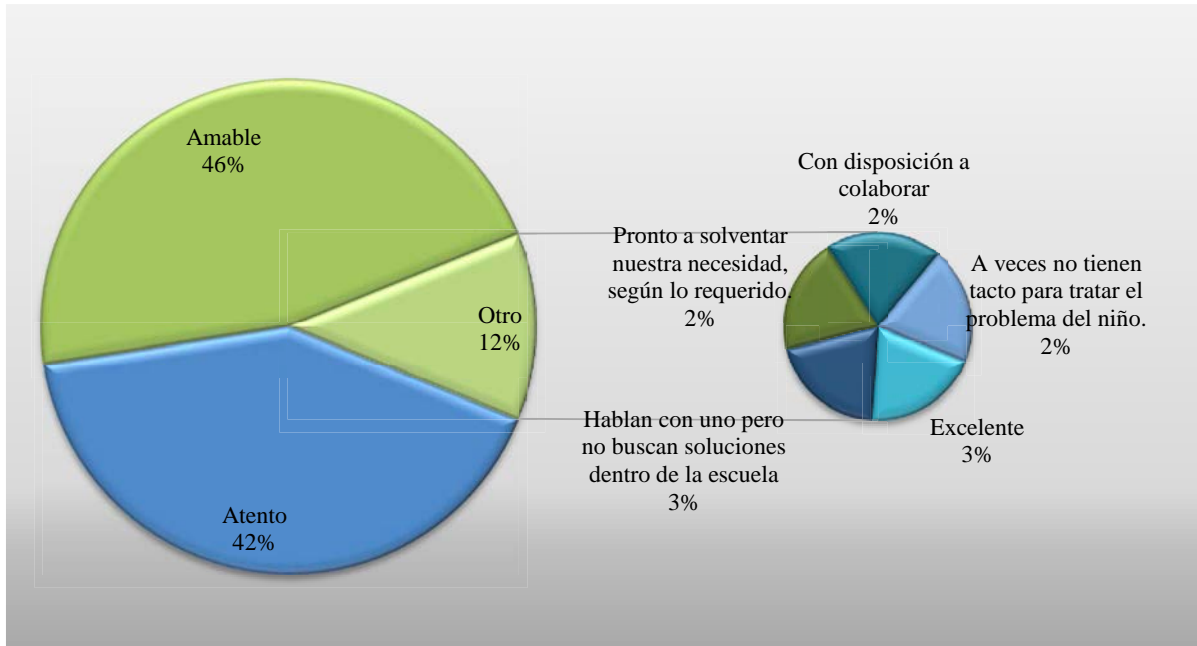


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 14.

Los resultados recabados en cuanto a la atención recibida por parte de los maestros para quienes sí han concertado una cita se detallan a continuación:



**Gráfico 18**  
**Evaluación de la atención al padre por parte del maestro**



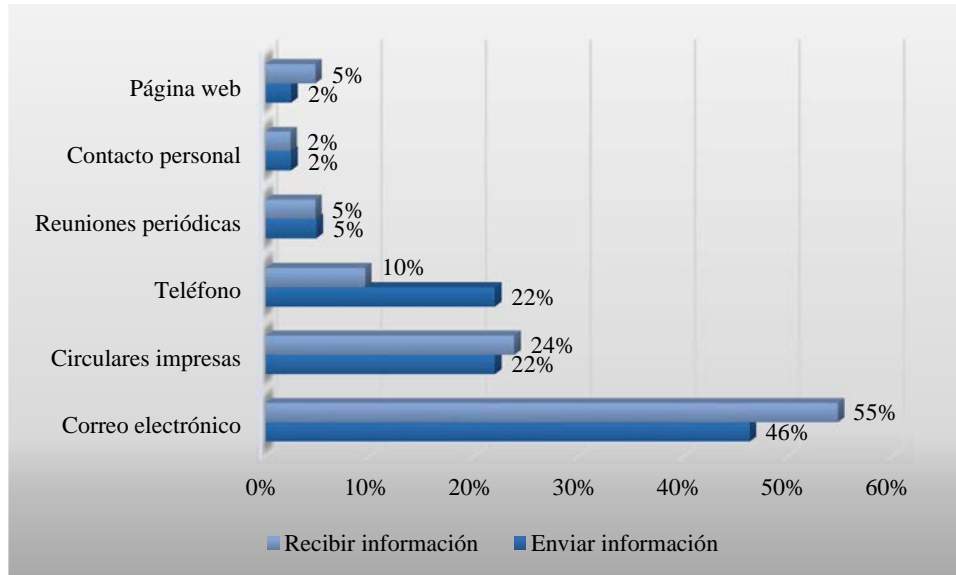
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 15.

### 3.3.2.8 Canales de comunicación

Para validar si la Escuela cuenta con suficientes y efectivos canales de comunicaciones en dirección Escuela-Padres y Padres-Escuela, se realizaron una serie de preguntas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

El 100% de los padres de familia entrevistados considera que la Institución cuenta con suficientes canales de comunicación e información (entre los cuales indican teléfono, correo electrónico, redes sociales, circulares impresas y cuaderno de comunicación); a su vez, los canales que ellos prefieren tanto para enviar como para recibir información de detallan en el **Gráfico 19**.

**Gráfico 19**  
**Medios preferidos para enviar y recibir información**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 18.

En síntesis, se puede observar que en lo que respecta a la atención de los padres de familia, la Escuela tiene una evaluación positiva. La Institución cuenta con suficientes canales de comunicación. En las ocasiones en que los padres han tenido que utilizar los medios de comunicación estos han funcionado de forma adecuada como así lo sustentan las evaluaciones, en su mayoría positivas. Por lo tanto, lo anterior concuerda con lo indicado por el personal administrativo de la Escuela, el cual en su momento aseguró que los problemas de comunicación de la Escuela no están en la atención del cliente sino en la comunicación que emana de esta, pues no es oportuna, adecuada ni efectiva.

### **3.3.2.9 Precio**

De acuerdo con la opinión de los entrevistados, el precio de la mensualidad es razonable en un 68% de los casos frente a un 32% que lo considera alto o muy alto. Cabe destacar

que, sin importar el nivel de ingresos del núcleo familiar, en todos los estratos hubo más personas que consideraban el precio como justo.

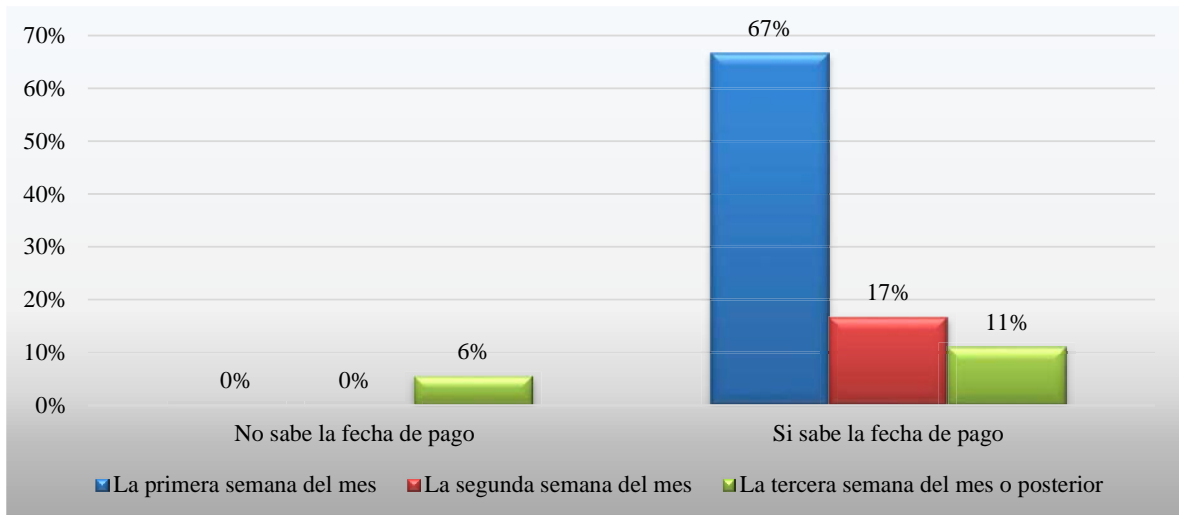
**Gráfico 20**  
**Evaluación de la mensualidad de acuerdo con el ingreso familiar**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 19.

Se buscó también evaluar el conocimiento sobre las fechas y medios de pago de mensualidad establecidos por la Institución, así como las fechas cuando los padres normalmente pagan la mensualidad para evaluar el nivel de morosidad que tiene la institución. En el Gráfico 21 se observa las fechas en que los padres de familia cancelan sus mensualidades ordenada de acuerdo con si conoce o no la fecha de pago establecida.

**Gráfico 21**  
**Fecha de pago de la mensualidad**

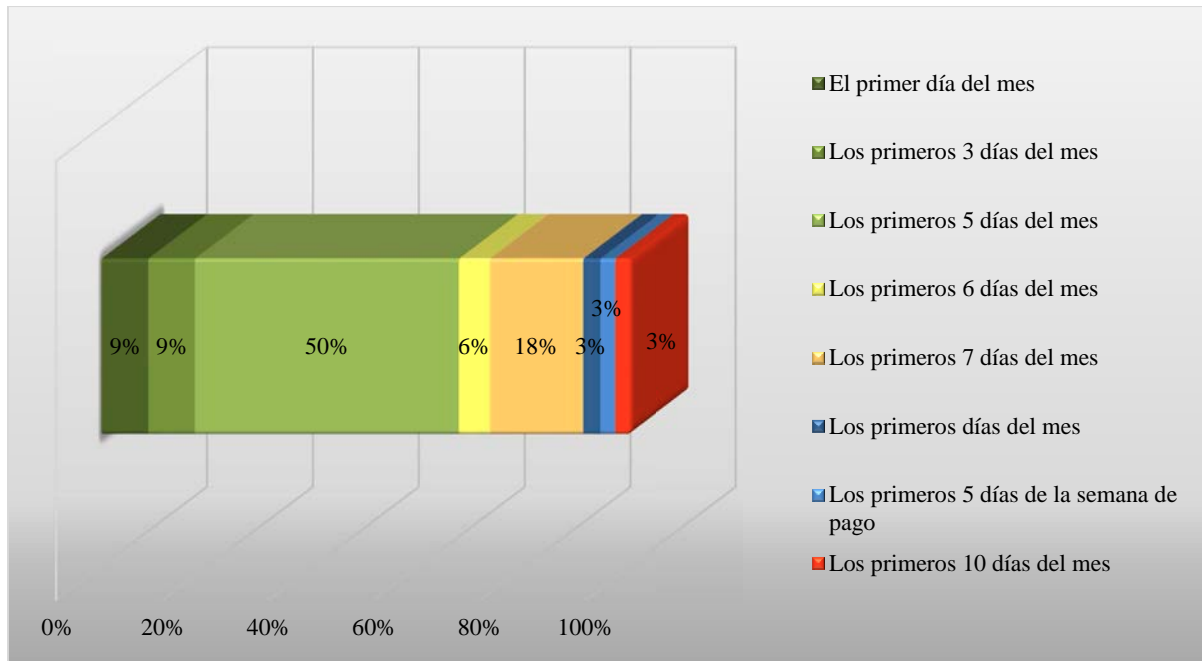


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 23.

Como se puede observar en el gráfico anterior, solo un 6% de los padres de familia dice desconocer la fecha de pago; y como era de esperarse dichas familias pagan a destiempo (la tercera semana o posterior del mes al cobro). En total, sin importar si se conoce o no la fecha de pago, un 33% de las personas paga después de la segunda semana o posterior, lo que deja a un 67% restante que paga la mensualidad de acuerdo con lo establecido por la institución (la primera semana del mes). Dicha situación representa un desfase en el ciclo de conversión de efectivo de la Escuela de leve a moderado.

También se determinó indagar a los padres de familia que decían conocer la fecha de pago para determinar si efectivamente esta coincidía con la fecha estipulada por la institución los resultados se muestran en el **Gráfico 22**.

**Gráfico 22**  
**Días considerados como fechas de pago por los padres de familia**



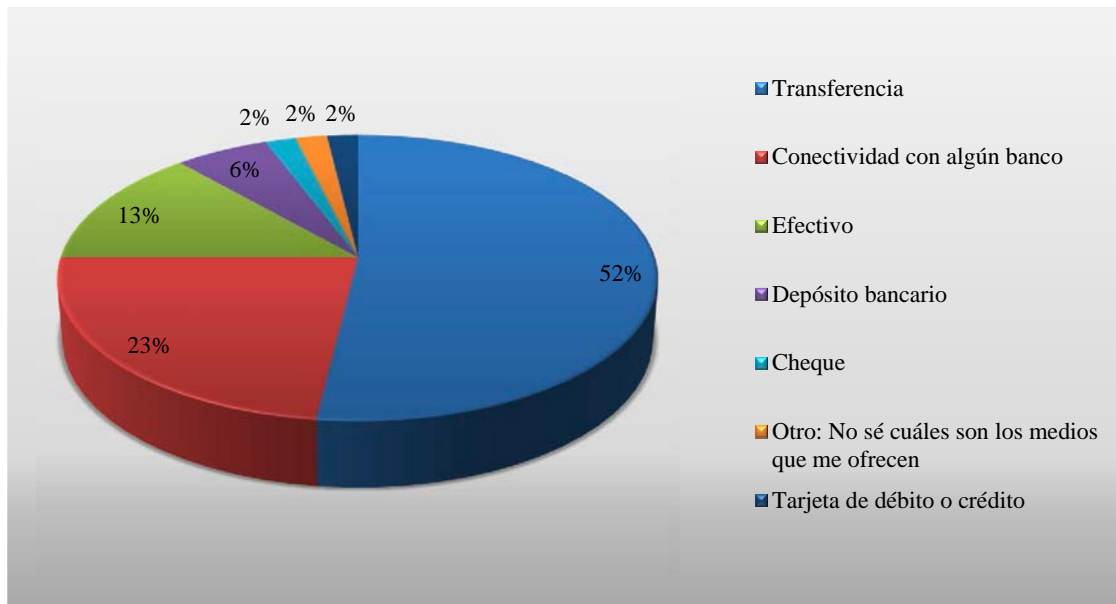
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 20.

En el Gráfico 21 se observó que un 67% de los padres que indicaban conocer la fecha de pago la ubicaban la primera semana del mes. En el Gráfico 22 se observa un comportamiento similar. Un 68% de los padres de familia indicaron fechas que efectivamente están dentro de la fecha de pago estipulada por la Escuela (hasta el día cinco de cada mes). El restante 32% indicaban días fuera de la fecha establecida o señalaban fechas abstractas que no pueden ser clasificadas, como los primeros 5 días de la semana de pago.

En síntesis, se considera que hay una relación entre el pago tardío de los padres que alegan conocer la fecha de pago (Gráfico 21) con los padres que alegan conocer la fecha de pago pero que esta no es correcta de acuerdo con la administración. Por lo tanto, dichos

atrasos pueden ser razonablemente atribuidos a una falta de información sobre cuándo hacer el pago.

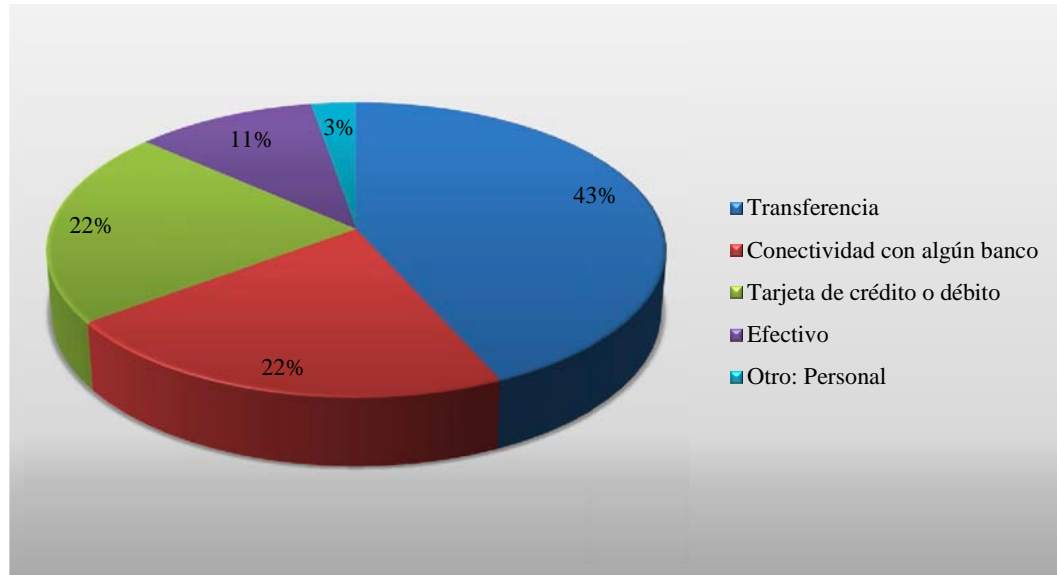
**Gráfico 23**  
**Conocimiento sobre medios de pago**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 21.

Respecto al conocimiento de los medios de pago, volvemos a observar una falta de comunicación entre la Escuela y los padres de familia, pues estos consideran la conectividad con algún banco y el pago mediante tarjeta de crédito o débito como opciones que la institución ofrece, lo cual es incorrecto. La Escuela Saint John's ofrece únicamente la transferencia bancaria, el depósito bancario y el pago en efectivo en sus instalaciones.

**Gráfico 24**  
**Medios preferidos para realizar pagos**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 22.

Entre los medios preferidos para realizar los pagos, los padres de familia citaron dos mecanismos no ofrecidos por la Escuela; estos son conectividad con algún banco o mediante tarjeta de débito o crédito. Por lo tanto, se podría analizar el costo-beneficio de implementar una de las dos alternativas.

Se considera importante conocer también qué aspectos no económicos deben afrontar los padres para enviar a sus hijos a la Escuela Saint John's. El 78% indica que no debe afrontar ninguna situación ajena a la económica mientras el restante 22% afirma que debe hacer frente a otras situaciones, como ir a dejar y recoger al niño a la Escuela ya que no cuentan con el servicio de microbús (17%) o salir de trabajar para dedicarse a los niños (6%). El servicio de microbús es un tema que la Escuela puede buscar la manera de minimizarlo; sin embargo, dejar el trabajo para cuidar los hijos no es una situación que esté

en las manos de la Institución, por lo que no será tomada en cuenta en la estrategia a desarrollar en el capítulo 4.

Luego de identificar las perspectivas de los clientes, tanto hacia la Escuela como hacia los competidores de esta, se procedió a realizar un análisis de precio/calidad; determinando calidad como el compendio de servicios que los padres de familia desean contar en la enseñanza de sus hijos, los cuales son los siguientes:

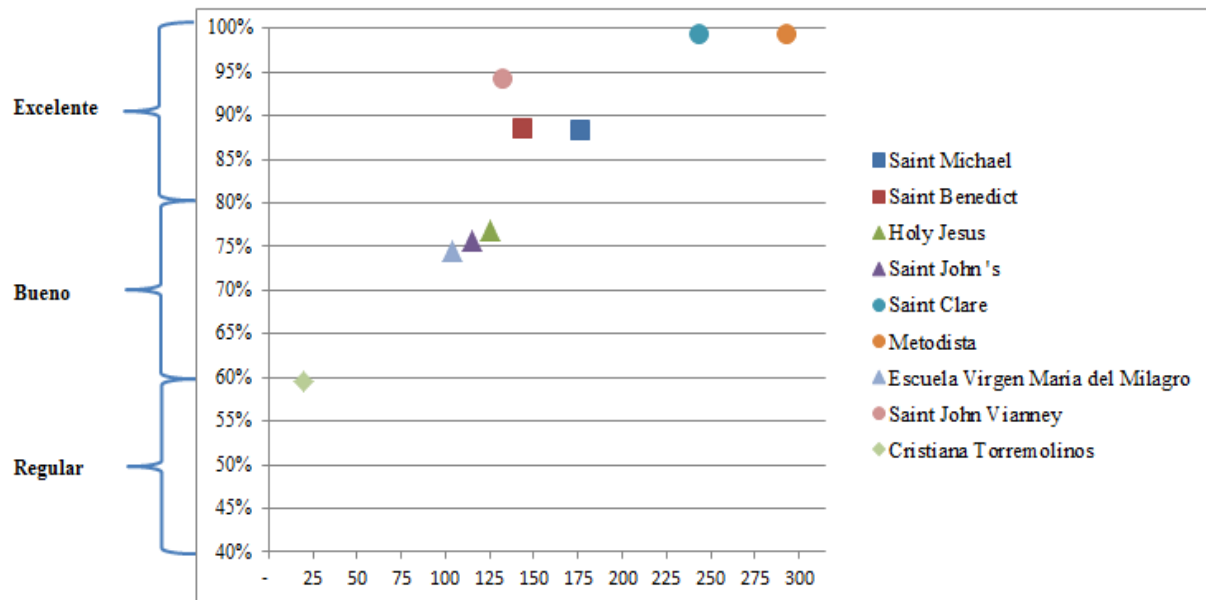
1. Infraestructura óptima para el estudio.
2. Cantidad de alumnos por aula.
3. Nivel de inglés elevado.
4. Cantidad de lecciones.
5. Clases de computación.
6. Departamento de psicología.
7. Adecuación curricular.
8. Clubes.
9. Banda.
10. Soda.
11. Colegio.
12. Página web.

Estos servicios tienen distintos niveles de importancia para los padres de familia, por lo que antes de evaluar cada rubro primero se les dio un valor numérico, de tal forma que al realizar las evaluaciones pesaran más los aspectos de mayor importancia para los clientes. Las primeras tres líneas fueron ponderados con 10 puntos, los incisos 4 y 5 fueron ponderados con 7 puntos, el 6 y el 7 se les dio valor de 6 puntos, los clubes, banda y soda tiene un valor de 3 puntos y los restantes rubros tiene un valor de 1 punto.



Una vez determinada la ponderación de cada aspecto, se procedió a evaluar a la Escuela Saint John's de acuerdo con el cuestionario, y a sus competidores de acuerdo con las indagaciones realizadas a dichos centros de estudio. El resultado obtenido se muestra a continuación en el **Gráfico 25**.

**Gráfico 25**  
**Evaluación de la calidad contra el Precio**



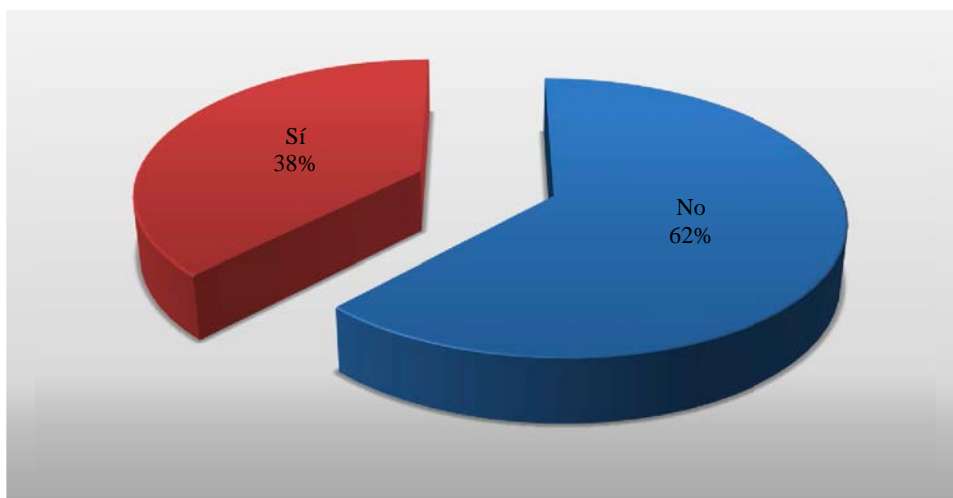
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's.

En el eje Y se califica la calidad del servicio ofrecido y en el eje X el valor de la mensualidad (en miles de colones) a cobrar durante el 2015. De dicho gráfico se desprende que los precios ofrecido por la Escuela están acordes con la calidad del servicio ofrecido así como que el precio de la mensualidad es competitivo. La similitud de precios entre los competidores ubicados en un mismo rango de calidad requerirá de una mayor atención en el momento de realizar la estrategia de precio.

### 3.3.2.10 Recomendaciones

Es importante saber si los padres han considerado alguna vez cambiar a sus hijos de escuela (ver **Gráfico 26**), esto con el fin de determinar las causas que pudieran estar generando dicho pensamiento y mejorar o implementar medidas que minimicen dicha situación, así como eliminar o cambiar aquellas que los padres puedan considerar como aspectos poco beneficiosos para los niños.

**Gráfico 26**  
**Cantidad de padres que han considerado cambiar a niños de escuela**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Pregunta 29.

Los motivos que dieron los padres que han considerado cambiar a sus hijos de escuela (38%) fueron los siguientes:

- Debido al cambio constante de directores que hubo el año pasado (2013), así como cambios en el personal docente, los cuáles no fueron informados a los padres por medio de un comunicado oficial. Además, existió un caso de acoso que no fue bien manejado por la dirección.

- Por problemas internos y problemas que hacen los padres de familia, el padre de familia indica que no le gustan los conflictos y la forma en que estos han sido manejados.
- Por el desorden que se tienen en relación con docentes y porque a veces no se tiene el cuidado requerido con los niños.
- Por el aspecto económico.
- Por problemas con docentes, falta de atención de la Escuela o docentes hacia alguna situación especial así como disgusto con el cambio de administración.
- Porque solo envían recados con el cuaderno de comunicaciones y no tratan de resolver el problema.
- Porque no cuidan a los niños a la hora de la salida.

Se les preguntó a los padres cuál ha sido el motivo para no haber realizado el cambio de escuela hasta el momento, las respuestas fueron:

- No realizaron los trámites a tiempo, en este tipo de instituciones hay una gran lista de estudiantes que desean ingresar por lo que la selección se hace difícil. Esta institución (a la que pensaba pasar al niño) no tiene un buen nivel de inglés, por lo que le dio una oportunidad a la Escuela Saint John's.
- Al niño le gusta la Escuela Saint John's, los maestros lo tratan bien y eso es suficiente para el padre de familia.
- Porque a los padres les preocupa que el cambio afecte al niño emocionalmente.
- Les gusta la enseñanza que ha recibido el niño.
- Porque podría afectar emocionalmente al niño.
- Porque el niño está a gusto y ha socializado de buena manera en la Escuela Saint John's.
- Por promesas de la Escuela de un mejoramiento.
- Porque distancia de otras escuelas es mayor.

Ante estas situaciones y para evitar que otros padres consideren la posibilidad de cambiar a sus hijos de escuela, se les preguntó sobre cuáles aspectos consideran podría eliminar, mejorar u ofrecer la Escuela Saint John's, los comentarios fueron los listados en el **Cuadro 5**. Como comentarios adicionales, los padres indican un descontento con profesores por el cuidado que dan a los niños; además, opinan que el nivel de los educadores no es tan bueno; añaden que les gustaría que tomen en cuenta su opinión a la hora de realizar cambio en la institución.

**Cuadro 5**  
**Recomendaciones realizadas por los padres**

| Aspectos a mejorar   | Aspectos por eliminar                                | Aspectos, áreas o servicios adicionales deseados   |
|--|--|--|
| Infraestructura (mejores instalaciones)  | Su inclinación por una sola religión.                | Una mejor soda escolar   |
| Inglés (es bueno pero aún no es totalmente bilingüe)   | La contratación de juegos inflables (no hay control) | Mejor nivel de inglés  |
| Mayor comunicación y tomar en cuenta la opinión de los padres en los cambios que la escuela realice  | Constante cambio de personal                         | Aulas en mejores condiciones   |
| Mantener la dirección escolar sin tanto cambio para mantener los procesos.   | Falta de apertura y calor humano                     | Que las clases de cómputo sean más completas   |
| Computación  | Rifas y aspectos emocionales que solicitan           | Que hubieran clases que le enseñaran a los muchachos cómo usar el dinero                     |
| Seguir con escuela secundaria  |  | Que salieran hablando no solo inglés sino otros idiomas                                      |
| Equipo de futbol   |  | Que se pudieran formar como colegio también  |
| Que hagan clubes   |  | Actividades extracurriculares como clubes, actividades deportivas, recreativas y culturales. |
| No hay banda y no se desfila el 14 de septiembre   |  | Que tuvieran biblioteca  |
| Tener Psicólogo  |  | Trastornos emocionales   |
| Tomar en cuenta a los padres antes de tomar decisiones que afecten a los niños   |  | Apoyo educativo extra  |
| La apertura, que se den cuenta que es una institución educativa la cual debe abocarse al calor humano, no es lo mismo una empresa dedicada a vender algún producto o servicio que una empresa dedicada a servir en educación y formar. |  | Computación  |

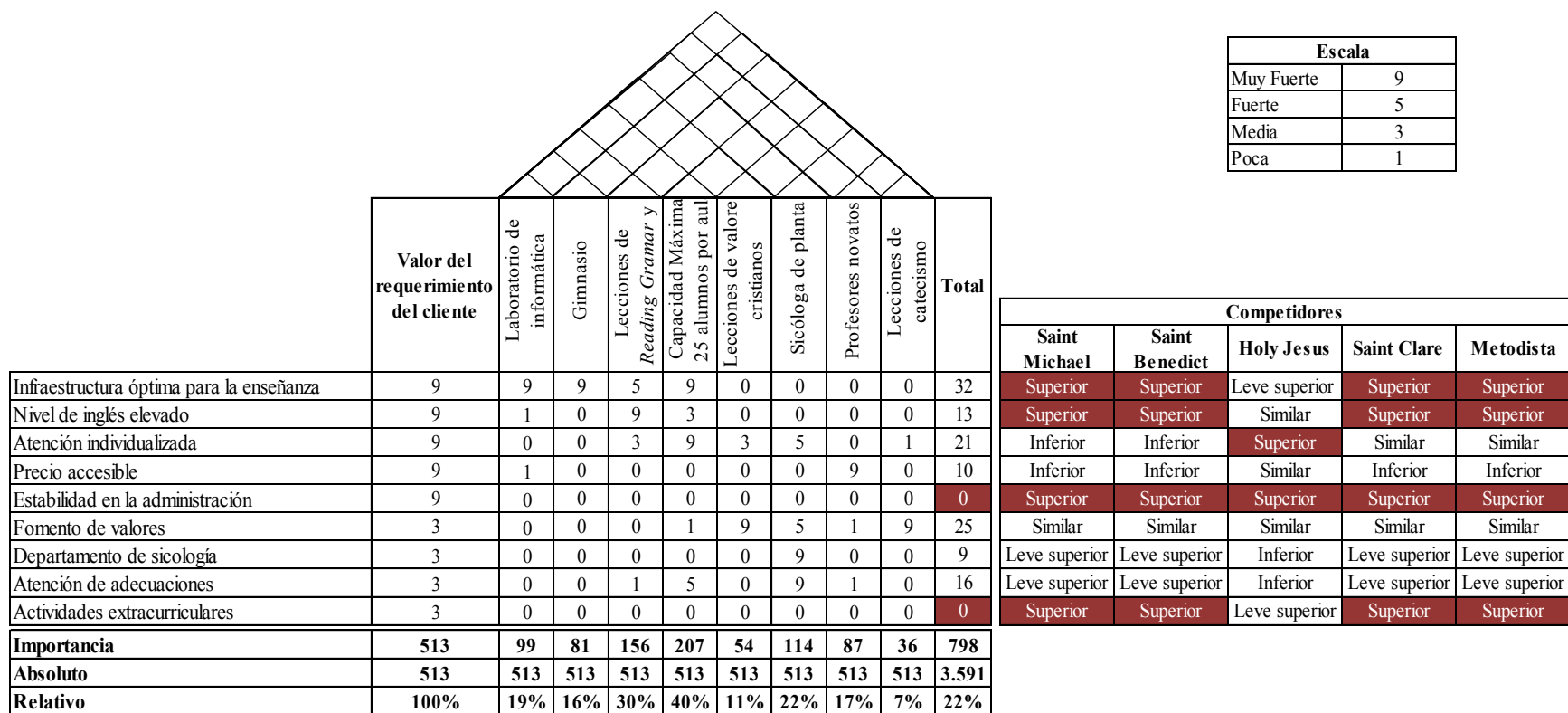
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Preguntas 32, 33 y 34.

| Aspectos a mejorar   | Aspectos por eliminar | Aspectos, áreas o servicios adicionales deseados                   |
|--|-----------------------|--|
| Preocuparse un poco más de que, no por ser una escuela privada, todos los padres tienen suficiente dinero para estar pagando o enviando todo lo que piden, preocuparse más por el tipo de educación que necesitan los estudiantes o si están entendiendo a las o los docentes, verificar la conformidad de las padres y estudiantes con los docentes que les dan, pensar un poco más en los estudiantes cuando hacen los horarios, de tal manera que no tengan que cargar todos los libros y cuadernos un mismo día, planificarlo mejor. |                       | Más lecciones de educación física                                  |
| Soda escolar (aún le falta mucho, más variedad, más aseo)  |                       | Formar una banda que participe el 15 de septiembre en la comunidad |
| Relación con padres de familia. Papel de la directora académica, que sea más integral  |                       | Más y mejores clases especiales                                    |
|  |                       | Mantener tendencia católica  |

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia de estudiantes de Escuela Saint John's. Preguntas 32, 33 y 34.

### 3.4 Evaluación del servicio mediante la casa de la calidad

**Figura 7**  
**Casa calidad Escuela Saint John's**



| Escala     |   |
|------------|---|
| Muy Fuerte | 9 |
| Fuerte     | 5 |
| Media      | 3 |
| Poca       | 1 |

Fuente: Elaboración propa con base en datos obtenidos del censo e investigación realizada.

Del análisis de la casa de la calidad o QFD, se desprende que el desarrollo del servicio ofrecido por la Escuela es aceptable pero requiere de mejoras. El aspecto positivo que se observa en el QFD es que todos los requerimientos técnicos que ofrece el centro educativo (ubicados en la parte superior) son necesarios para cumplir una o varias especificaciones de los clientes (ubicadas en el lado derecho de la casa). Sin embargo, existen dos requerimientos que la compañía no ha atendido: la estabilidad en la administración y las actividades extracurriculares.

Como su mejor requerimiento técnico se encuentra la capacidad máxima de las aulas, ya que permite una mejor atención a los alumnos, lo cual repercute en un mejor desarrollo de las clases de inglés, una mejor infraestructura y una mejor atención a los estudiantes con adecuación curricular.

Es importante destacar también que al lado izquierdo de la casa se observa la comparación entre Saint John's y sus competidores, en donde se discrimina cuál es el que mejor cumple con las especificaciones de los padres de familia. Por lo tanto, la institución tiene un punto de comparación y la posibilidad de indagar, en los casos de los competidores que son superiores, qué es lo que están haciendo para poder igualarlo o superarlo.

Por último, es importante indicar que si se quiere incrementar el nivel de satisfacción del cliente se pueden ofrecer más servicios (requerimientos técnicos) que vengán a cubrir las necesidades, como puede ser el caso de clubes y algún tipo de gira educativa para el aspecto de actividades extracurriculares y, para la estabilidad del personal, algún tipo de plan de incentivos o bien un nuevo perfil de contratación de colaboradores. De las acciones mencionadas anteriormente, se desarrollaran dentro del Capítulo 4 aquellas que se crea más convenientes incluir como parte de la estrategia de la Escuela Saint John's.



## **Capítulo IV**

### **Propuesta estratégica de mercadeo para la Escuela Saint John's**

#### **4.1 Objetivos del plan estratégico de mercadeo**

- **Objetivo general**

El objetivo general de la propuesta de Mercadeo para la Escuela Saint John's es, como se ha indicado, proveer a los propietarios del centro educativo una serie de lineamientos que le permitan incrementar los ingresos percibidos por la matrícula de estudiantes; promovido por la captación de nuevos clientes y la retención de los clientes actuales.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar los principales motivadores de la acción de compra (beneficios) del servicio para así poder externarlos dentro de las propuestas de publicidad de la Escuela.
2. Identificar las percepciones negativas, descontento y oportunidades de mejora que le permitan a la Escuela tomar acciones correctivas rumbo a un mejor nivel de satisfacción de sus clientes.

#### **4.2 Estructura de la propuesta**

La estrategia de mercadeo se iniciará estableciendo claramente sus alcances y limitaciones para que los lectores sean conscientes de lo planeado y que sus expectativas de los resultados estén acorde a la propuesta.

Una vez establecido los alcances y limitaciones, se comenzará a esbozar la estrategia de mercadeo, la cual empieza delimitando el mercado hacia el cual irán dirigidos todos los esfuerzos de esta propuesta (el mercado meta).

Luego se entrará a fondo con las propuestas de mercadeo para la estrategia, la cual será segmentada de tal forma que exista un plan a seguir, para cada una de las 8 P del mercadeo de servicios.

### **4.3 Alcances y limitaciones de la propuesta**

La dimensión del trabajo consiste en la realización de un análisis de aspectos fundamentales para el negocio, cuya identificación permitirá establecer los factores claves de éxito que formarán parte de la propuesta estratégica de mercadeo y cuya implementación quedará a criterio de los propietarios de la Escuela.

En cuanto a los alcances y limitaciones de la propuesta, se indican a continuación:

- La propuesta de este plan de mercadeo deberá ser aplicada por completo en el lapso de un año (salvo en las estrategias que se indique un periodo de tiempo mayor), debido al dinamismo del mercado. Por esta misma razón, las estrategias aquí planteadas deberán ir adaptándose, con el paso del tiempo, para adecuarse a la situación de mercado en la que se encuentra la Institución.
- Por el giro normal del negocio, la estrategia estará limitada a la zona geográfica de Desamparados y lugares aledaños (Curridabat y Zapote), ya que una ampliación de la zona requeriría de un esfuerzo mercadológico que no superaría sus beneficios.
- Al tratarse de una administración nueva y con un capital limitado, la propuesta de mercadeo será ajustada a la capacidad económica de la Escuela Saint John's

Como en todo proyecto, pueden existir limitaciones que imposibiliten o entorpezcan el logro eficaz de los objetivos planteados y, por lo tanto, resulte en una conclusión insatisfactoria de las labores realizadas.

Las siguientes son las limitaciones que se encuentran en la propuesta:

- La disponibilidad de la información puede ser una limitación, ya sea por aspectos propios de la administración o por desconocimiento de esta.
- Debido a la naturaleza del proyecto, en la que deberán aplicarse distintos instrumentos de medición y de recolección de la información, existe el riesgo de que haya poca disposición de los padres de familia para completar el cuestionario y alguna otra información requerida. También la falta de disposición o indiferencia ante la propuesta podría propiciar la existencia de datos falsos, erróneos o incompletos. En línea con lo anterior, cabe la posibilidad de que exista indisposición del público en general (habitantes de la zona geográfica, alumnos, maestros, personal administrativo) que deben participar en el desarrollo del trabajo.
- Finalmente, el período lectivo representa una limitación en cuanto al contacto y la cercanía con los padres de familia para utilizar las herramientas de recolección de información primaria.

#### **4.4 Propuesta de mercadeo**

##### **4.4.1 Mercado meta**

El mercado objetivo definido para esta propuesta son los padres de familia de entre 30 y 55 años de edad, con ingresos brutos superiores a los 700.000 colones y residentes en los

distritos de San Antonio, Desamparados, San Francisco de Dos ríos y sectores aledaños como Curridabat y Zapote.

#### **4.4.2 Estrategia de las 8 P del mercadeo de servicios**

##### **4.4.2.1 Elementos del producto**

###### **Estrategia N°1: Unificar la imagen de la marca.**

- **Objetivo:** provocar un mayor reconocimiento de la marca en el público general y generar un acceso más fácil para ubicar a la Escuela en medios electrónicos e impresos, que se traduzca en acciones del cliente potencial; es decir, en acercamientos a la Escuela mediante visitas o consultas por cualquier medio de comunicación.
- **Justificación:** a la fecha, la Escuela se muestra al público con distintos nombres: Escuela Saint John's, Centro de Apoyo para la Enseñanza Saint John's y ESJ entre otros.

El nombre de cualquier negocio es fundamental para que este sea identificado y, que a partir de este, se implemente un plan de mercadeo para lograr que las personas lo conozcan y usen sus servicios. Sin una designación, toda institución se vuelve invisible; por lo tanto, al tener la Escuela Saint John's muchos nombres, está dificultando seriamente que sus clientes potenciales los identifiquen como una sola Institución y a su vez genera serias dificultades a la hora de ubicar la Escuela en los medios electrónicos, ya que las búsquedas se vuelven más complejas pues el nombre con que las personas la conocen puede ser distinto del que muestra la Escuela en Internet.

- **Acciones:**

1. Alinear todos los medios en que la Escuela se externalice para que únicamente se utilice el nombre de la Institución: Escuela Saint John's
2. Cambiar el uniforme de la escuela paulatinamente para que este tenga el nombre de la Institución en lugar del nombre actual: Centro de Apoyo para la Enseñanza Saint John's. Se plantea que el cambio se dé en cuatro años:

Primer año: los uniformes nuevos serán de uso obligatorio para todos los estudiantes de primer ingreso a la institución. Para los estudiantes que ya venían de años anteriores, únicamente se les establecerá utilizar el uniforme nuevo un día a la semana siendo el viernes el día preestablecido para efecto de poder controlar su utilización. Además para este año y para los años posteriores el uniforme que se venderá será únicamente el nuevo.

El segundo año: será obligatorio el uso del nuevo uniforme para los días jueves y viernes.

El tercer año: será obligatorio el uso del uniforme para los días miércoles, jueves y viertes.

Para el cuarto año: será obligatorio el uso exclusivo del uniforme con el nombre de la institución.

## **Estrategia N° 2 Ampliación de servicios ofrecidos**

- **Objetivo:** implementar mejoras para generar un aumento en la satisfacción del cliente que se traduzca en un mayor nivel de lealtad del consumidor y que, a su vez, se convierta en una barrera para disminuir la salida de estudiantes de la Institución.
- **Justificación:** durante las indagaciones realizadas con los padres de familia se determinó, que hay servicios ofrecidos por la institución, catalogados como buenos

para unos y como regulares para otros. De ahí se desprende que la perspectiva general es positiva; sin embargo, se requiere de un mejoramiento para cumplir de mejor manera las necesidades de sus clientes.

- **Acciones:**

1. Implementar en horarios posteriores a la salida de las clases cursos catalogados popularmente como clubes, en los cuales se pueden aprender distintas actividades que estén fuera del programa de aprendizaje; por ejemplo clases de taekwondo, fútbol 5, básquetbol, dibujo y pintura, y enseñanza de instrumentos musicales (guitarra...). Dicho servicio tendrá un costo adicional para cubrir el salario de los profesores así como un cupo mínimo de alumnos necesario para obtener un punto de equilibrio.
2. Se requiere que la Escuela cumpla con un nivel más competitivo en la enseñanza del inglés y así obtener la calificación de bilingüe para llenar las expectativas mínimas de un mundo globalizado, que exige cada vez más el manejo de otra lengua para desarrollarse profesionalmente. Esta acción resulta sencilla, ya que dicha certificación depende de un ajuste organizacional en las lecciones impartidas, para que el número de las lecciones de inglés cumplan con las horas requeridas para calificarse como una escuela bilingüe.

#### **4.4.2.2 Lugar y tiempo**

#### **Estrategia N° 1: Extensión de horarios (guardería o Escuela para la Casa)**

- **Objetivo:** Incrementar ingresos de la Institución y brindar beneficios adicionales a los padres de familias que les sirvan como un incentivo adicional para escoger a la Escuela Saint John's.

- **Justificación:** parte fundamental en el momento de ofrecer un servicio es conocer los tiempos oportunos para sus clientes; algunos padres de familia requieren recibir a sus hijos en horarios posteriores a la hora de salida normal de clases.
- **Acciones:**
  1. Ofrecer un servicio de guardería previo a un estudio de un horario adecuado para cubrir las necesidades de los padres. El servicio de guardería debe tener un cupo mínimo de acuerdo con el punto de equilibrio de los costos del nuevo servicio.
  2. O bien, ofrecer un servicio denominado por la competencia como Escuela para la Casa, el cual consiste en brindar la opción de dejar a los niños en la Escuela luego del horario normal de clases, para que estos realicen las tareas, trabajos extraclase y reciban lecciones de recuperación en caso de que así lo requieran; esto para los padres de familia a quienes, por cuestiones laborales, se les dificulta estudiar con sus hijos en el hogar.

#### 4.4.2.3 Precio y otros costos para el usuario

##### Estrategia N° 1: Fijación del precio

- **Objetivo:** Establecer un precio competitivo, que a su vez muestre el nivel educativo que la Escuela brinda.
- **Justificación:** La fijación del precio de un bien o servicio es de suma importancia ya que este influye directamente en las ventas y las utilidades de las compañías. A su vez, el precio debe ir acorde al valor que las personas perciben de un producto que supone es de alta calidad. Con un valor monetario bajo, difícilmente proyectará la impresión de ser bueno.

- **Acciones:**

1. Se plantea nivelar el valor de la matrícula al de sus competidores cercanos: Se propone que el monto de la mensualidad sea de ₡ 125.000, lo que corresponde a un incremento del 8,70% (diez mil colones) y para la matrícula sea de ₡ 115.000 lo que equivale a un aumento de 5.000 colones (4,35%).
2. Se plantea además establecer una política para la actualización del precio: Se propone realizar un estudio del margen de contribución y con base en el incremento de los costos incrementar el precio, o como mínimo realizar los incrementos conforme a la tasa de inflación.

#### 4.4.2.4 Promoción y educación

##### **Estrategia N° 1: Profesores como agentes de ventas.**

- **Objetivo:** incrementar la matrícula en periodos de tiempo de baja captación de estudiantes y, al mismo tiempo, incentivar al personal docente y administrativo de la institución.
- **Justificación:** la Escuela a la fecha tiene una alta capacidad ociosa de sus instalaciones, lo que repercute negativamente en los índices de liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio. La situación anterior también provoca un salario bajo o poco competitivo de sus profesores.
- **Acciones:**
  1. Se plantea establecer una promoción iniciando en el mes de junio y hasta diciembre de cada año, en el cual los profesores y personal administrativo podrán reclutar estudiantes y, como estímulo por cada alumno que logren matricular se les otorgará



el 25% de la mensualidad de dicho estudiante a partir del primer mes en que ingrese a la Institución y vigente durante el resto del período lectivo.

La promoción aplica únicamente para los estudiantes que sean referidos por los profesores o personal administrativo que entren dentro del intervalo establecido anteriormente (junio a diciembre) siempre y cuando se mantenga como estudiantes activos en la Escuela durante el intervalo de la promoción así como que los padres de familia cumplan a tiempo con los pagos de las mensualidades. El estímulo económico a los docentes o administrativos se dará 10 días hábiles luego del último día de pago de la mensualidad o bien luego de 10 días naturales posteriores al pago atrasado que realice el padre de familia.

Luego de transcurrido el tiempo de la promoción, la mensualidad del estudiante pasará a ser íntegramente de la Escuela. Así, la Saint John's lograría captar estudiantes en momentos adversos (época de matrícula y alta capacidad ociosa) y, más importante aún, es más fácil retener un cliente que conseguir nuevo, por lo que el esfuerzo para que este niño matricule en el siguiente nivel es mucho menor.

También es importante destacar que este esfuerzo de mercadeo no genera gastos, sino un costo de oportunidad al no estar recibiendo el 100% de las mensualidades por unos meses y el desembolso real se da, a diferencia de cualquier otro elemento de la publicidad, hasta que se capta al cliente y no antes, por lo tanto es mucho mayor el beneficio que su costo.

Por último, el registro contable sería anotar el ingreso por el 100% de la mensualidad y los pagos por el beneficio de la promoción a los docentes y administrativos como un gasto de ventas.

## Estrategia N° 2: Publicidad en medios escritos de circulación cantonal

- **Objetivo:** Transmitir a los clientes meta información relevante y llamativa sobre la institución, que logre despertar un interés en esta y que produzca acciones del potencial cliente: llamadas, visitas y solicitudes de más información, que al final se concreten en un incremento en las ventas.
  
- **Justificación:** La Escuela requiere darse a conocer para atraer la demanda hacia sus aulas por lo que es necesario hacer esfuerzos de mercadeo para lograrlos. Hacer una campaña publicitaria nacional para un servicio que solo se puede obtener en un lugar no es razonable. En su lugar, pautar en medios de comunicación cantonales permite llegar a los cliente meta de manera más eficiente (maximizando el recurso económico). Además, estos medios locales suelen ser más efectivos a la hora de abarcar los cantones que cualquier otro esfuerzo de mercadeo.
  
- **Acciones:**
  1. Se le propone a la Escuela pautar en dos medios de comunicación escritos, uno de Desamparados denominado como: *El Desamparadeño* y el otro de Curridabat llamado: *Curridabat Siglo XXI*, ambos por un plazo de 7 meses.  
En el periódico *Curridabat Siglo XXI* se propone pautar media página a color, mientras que en *El Desamparadeño* se propone pautar también media página pero en blanco y negro por una cuestión de costo; el precio de cada anuncio es de 100.000 y 150.000 colones, respectivamente.

A continuación, se indican los contactos para que la Escuela pueda comunicarse con ellos:

**Cuadro 6**  
**Contacto periódicos cantonales**

|                 | <i>Curridabat Siglo XXI</i> | <i>El Desamparadeño</i>   |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Nombre</b>   | Rodrigo Quiros              | N/A                       |
| <b>Correo</b>   | rquiros@elmonitorcr.com     | periodicodesamp@gmail.com |
| <b>Teléfono</b> | N/A                         | 2230-8461                 |
| <b>Celular</b>  | 8842-0675                   | 8355-9286                 |

**Estrategia N° 3: Publicidad entregada de manera directa mediante folletos**

- **Objetivo:** comunicar directamente a los clientes meta información sobre la Escuela Saint John's en busca de que matriculen a sus hijos en la institución; además, se espera generar como mínimo una reacción del cliente que origine el interés en el centro educativo, que los haga buscar más información por otros medios: correo electrónico, llamada telefónica y visitas al sitio web y a las instalaciones físicas, que al final se concreten en un incremento de las ventas.
- **Justificación:** La Escuela requiere darse a conocer para atraer la demanda hacia sus aulas por lo que es necesario implementar acciones de mercadeo para ello. Realizar una campaña de mercadeo con volantes tiene la ventaja de entregar la información directamente al público meta ya que en el momento de entregar el documento se discierne a quién entregarlo y a quién no.
- **Acciones:**
  1. Además de implementar anuncios en medios de comunicación locales, los cuales pueden ser más efectivos en cobertura cantonal; se propone la creación y entrega de volantes, los cuales son más efectivos a la hora de llegarle al público de interés ya

que se está entregando directamente el escrito al cliente meta y con la ventaja poder brindarle información más amplia.

El volante será tripartido, se dobla en tres (tríptico), a color en ambos lados e impreso en papel *couché* 150 (tipo revista) lo que lo hará más resistente y causará una mejor impresión a quien lo lea. Se propone que la impresión esté a cargo a la empresa Hacelo Digital, del Grupo Nación ya que en cotizaciones realizadas es el proveedor con el menor costo y mayor calidad; cada hoja tiene un costo de 140 colones en paquetes no menores a 50 unidades.

Como se pretende llegar directamente a los clientes meta, los volantes deberán ser repartidos en lugares donde se reúnan familias de las zonas de interés: Desamparados, San Antonio, San Francisco de Dos Ríos, Curridabat y Zapote. Por lo tanto, se proponen los siguientes eventos para entregar los *brochures*: 1) la salida de la misa de niños de las templos católicos de los lugares mencionados, 2) Centros comerciales de las zonas mencionadas como Multicentro Desamparados, Multiplaza Curridabat, Centro Comercial del Sur y Plaza del Sol.

El esfuerzo de mercadeo debe durar como mínimo 7 meses, de agosto de un año a febrero del siguiente. Por mes, se espera repartir aproximadamente 1.000 ejemplares para un total de 7.000 ejemplares al finalizar la campaña.

Se estima iniciar la campaña repartiendo 1.000 ejemplares mensuales considerando que en promedio las parroquias tienen una capacidad de personas sentadas de 426, de las cuales se espera que un 60% acepte los folletos (256 por domingo 1.023 por semana). Es importante aclarar que este es un estimado y con la implementación de la estrategia este monto puede ser ajustado por la administración.

#### **Estrategia N° 4: Creación de un Sitio Web**

- **Objetivo:** incrementar la presencia y la exposición de la marca a través de los medios digitales para que estos sirvan de vehículos para atraer clientes potenciales y que los clientes actuales lo utilicen como una herramienta de comunicación eficaz.
- **Justificación:** la evolución de la tecnología ha llevado al hombre a la era digital que se vive hoy. El Internet es, o llegará a ser, uno de los medios más importantes para dar a conocer, brindar o vender productos y servicios. Su ventaja radica en ser un medio prácticamente de acceso universal y de bajo costo. En consecuencia, la Escuela Saint John's no se puede dar el lujo de no estar presente en este canal de comunicación.
- **Acciones:**
  1. Crear una página web no debe ser algo complicado ni caro. Se propone a la administración que desarrolle su propio sitio web mediante programas gratuitos como WIX (<http://es.wix.com/>). Estos programas brindan la facilidad a cualquier persona de crear ellos mismos un sitio web mediante su editor y sus innumerables plantillas. Además, le brinda el alojamiento y el dominio propio todo de manera gratuita siempre y cuando la dirección termine con una denominación establecida por el proveedor por lo que la dirección de la página web de la Escuela si se escogiera Wix se vería así: [www.escuelasaintjohns.co.cr.wix](http://www.escuelasaintjohns.co.cr.wix)

La información que se suba a la página web deberá ser lo más completa posible y agradable a la vista. Los padres de familia de los alumnos deberán poder ver circulares, calendarios de actividades y las notas de sus hijos, entre otras cosas. En tanto los clientes potenciales deberán poder ver información completa de la Escuela: datos de matrícula, ubicación, clases impartidas, una galería con imágenes de las instalaciones y un apartado

para comunicarse directamente con el personal en caso de que la persona lo considere necesario.

### **Estrategia N° 5: Día de puertas abiertas (Open House)**

- **Objetivo:** lograr un mayor acercamiento de los posibles clientes, que conozcan la Institución, se lleven una buena imagen y, de ser posible, que se concrete la venta.
- **Justificación:** Es importante pasar de lo escrito a lo concreto; esto se consigue mostrándole a los padres de familia la Institución y, para aquellos que solo puedan fines de semana, el día de puertas abiertas será el medio ideal para que conozcan la Escuela desde adentro.
- **Acciones:**
  1. El día de puertas abiertas consiste en seleccionar un sábado o domingo, días que usualmente no se labora, para mostrar la institución a los padres de familia que asistan al evento. Esta actividad debe ser ampliamente anunciada para que puedan llegar la mayor cantidad de padres de familia, para lo cual se debe utilizar los mismos medios planteados en las estrategias anteriores; así como en cualquier otro medio de comunicación que brinde servicios a la comunidad mediante anuncios de bajo costo o gratis, como anuncios en la misas, pizarras informativas de municipalidades o centros comerciales y ciertos espacios que algunas televisoras ofrecen para informar actividades.

Ese día se debe mostrar todas las instalaciones y hacer un especial énfasis en los programas de computación e inglés. Para ello se plantea la posibilidad de encender los equipos de cómputo para que los padres observen parte de los programas que van a utilizar

sus hijos. En el área del inglés se debe explicar bien cuántos cursos se dan y cómo es su metodología.

### **Estrategia N° 6: Día de prueba gratis**

- **Objetivo:** Que los niños vivan una experiencia en Escuela para que desarrollen un cariño especial por esta y sus futuros compañeros, que motive la decisión de matricular al niño en el centro educativo.
  
- **Justificación:** para tomar una decisión de compra, muchas veces se requiere, además de los elementos racionales, elementos emocionales. Involucrar al niño en la Escuela y que logre hacer amistades puede incentivar que este influya en sus padres para quedarse en la Escuela Saint John's.
  
- **Acciones:**
  1. Ofrecer a los padres de familia la posibilidad de que sus hijos puedan vivir un día de escuela como si ya estuvieran matriculados; de esa forma, el niño podrá experimentar las bondades que solo estando en la escuela podría obtener. En dicho día el personal de la escuela debe encargarse de que el niño experimente un buen día, logre acoplarse al grupo y, de ser posible, logre un sentido de pertenencia con sus compañeros; para que este niño quiera regresar y se cumpla el objetivo de esta estrategia.

#### 4.4.2.5 Proceso

##### **Estrategia N° 1: Estandarización de procesos**

- **Objetivo:** Establecer estructuras que permitan una uniformidad en el servicio brindado por la administración y sin importar quién sea el rostro visible esta.
  
- **Justificación:** Durante las indagaciones realizadas tanto mediante el cuestionario a los padres de familia, como con las entrevistas al personal administrativo, se determinó que existen discrepancias en el servicio brindado por la Escuela y en ocasiones el personal de la institución no actúa de la mejor manera posible ya que no existen normas y procedimientos que detallen los roles y responsabilidades que les faciliten un modelo estándar para actuar en las distintas situaciones que se puedan presentar.
  
- **Acciones:**
  1. Crear un Manual de Normas de Atención al Servicio y Servicio al Cliente que regule aspectos como relaciones humanas, comunicación, imagen, etc.
  2. Diseñar políticas que orienten al personal qué hacer en forma general para situaciones específicas como comunicaciones con el hogar y políticas de comunicación con el hogar.

#### 4.4.2.6 Entorno físico

La fachada de la Institución está sobre la calle principal por lo que este factor debe ser explotado como publicidad para que los transeúntes conozcan la Escuela Saint John's y que este primer impacto visual sea positivo.



### **Estrategia N° 1: Visibilidad de la Fachada.**

- **Objetivo:** lograr una mejor visibilidad de la fachada de la escuela.
- **Justificación:** la Escuela está situada sobre calle principal, sin embargo, se requiere un esfuerzo considerable para poder ubicarla debido a factores internos y externos que distraen la vista.
- **Acciones:**
  1. Es necesario que el frente de la institución luzca libre de obstáculos (vehículos, por ejemplo) que obstruyan su visualización. Por lo tanto, se deben instalar tubos de metal con cadenas para evitar que automóviles se estacionen al frente de la Escuela y bloqueen la vista de su fachada.
  2. Durante la noche, la visibilidad de la Escuela disminuye aún más, ya que el rótulo cuenta con una iluminación tenue y uno de sus vecinos es un comercio que posee rótulos con altos niveles lumínicos, lo que tiende a atraer las miradas y desviarlas de la Escuela.

Es necesario que la Escuela Saint John's mejore su iluminación nocturna para captar la atención de las miradas de los transeúntes.

### **Estrategia N° 2: Mejoras de Acceso**

- **Objetivo:** mejorar el acceso para brindar más seguridad en el momento de dejar a los niños en la Institución.
- **Justificación:** la Escuela no cuenta con un acceso adecuado para que los padres de familia que transportan a sus hijos en vehículos particulares dejen a los niños en una zona segura para ingresar al centro educativo.

- **Acciones:**

1. La Escuela Saint John's cuenta con suficiente fachada y retiro del edificio administrativo al portón principal, para reemplazar dicha entrada por dos ingresos más estrechos que permitan hacer un especie de bahía para que los automotores entren y puedan dejar a los niños de forma más segura dentro de la institución. Los costos de dicha remodelación deberán ser estudiados por los profesionales respectivos.
2. Construir una acera para facilitar el acceso a todas las personas ya que actualmente solo hay tierra y piedras.

#### 4.4.2.7 Personal

##### **Estrategia N° 1: Cambio en el perfil de contratación de personal**

- **Objetivo:** Reducir la movilidad laboral de los profesores.
- **Justificación:** durante la realización de las entrevistas a los padres de familia se determinó que un factor por mejorar es el alto índice de rotación del personal docente; para ello, se plantea lo siguiente.
- **Acciones:**
  1. La escuela ha venido contratando docentes con poca experiencia pues ofrece salarios menos competitivos. Por lo tanto, cuando el profesor obtiene la experiencia se marcha a otra institución que pague mejor. Se pretende cambiar esta situación, al disminuir la capacidad ociosa de la Escuela mediante los esfuerzos de mercadeo de esta propuesta. Sin embargo, como una medida temporal paliativa se propone cambiar el perfil de los profesores contratados de novatos a profesores con experiencia, de ser posible pensionados; los cuales ya no están buscando un

crecimiento profesional sino que ven la enseñanza como un medio para su realización personal y obtener ingresos adicionales. Además, esto tiene beneficios adicionales ya que por un profesor que se pensione a los 57 años, las cargas sociales tanto para el trabajador como para el patrono son menores por lo que se reducirían costos; inclusive si el trabajador es mayor a los 65 años de edad se reciben beneficios fiscales por contratarlo.

La contratación de personal con más experiencia puede tener efectos negativos respecto a la atención de las adecuaciones curriculares, dado que este es un término más moderno por lo que dichos profesores pueden no estar acostumbrados o pueden no estar familiarizados con el tema; en consecuencia, el personal de psicología que atiende las adecuaciones debe prestar mayor apoyo a estos profesores en esta área.

#### **Estrategia N° 2: Contratación de personal para la Atención de Asuntos de mercadeo**

- **Objetivo:** atender las necesidades de mercadeo de la escuela; entiéndase: 1) manejar: los medios de comunicación (Facebook, correos electrónicos y una futura página web), de los clientes reales y potenciales y 2) el seguimiento y desarrollo de esfuerzos de mercadeo que realice la Institución.
- **Justificación:** La carga de trabajo actual de la Escuela Saint John's no permite que ninguno de sus colaboradores actuales pueda desempeñar funciones relacionadas con el mercadeo; adicionalmente, se considera importante que la persona encargada de esta área tenga cierto conocimiento técnico en la materia.

- **Acciones:**

1. Se debe contratar a un profesional recién graduado o a un estudiante avanzado de la carrera de Dirección de Negocios y no una persona de publicidad ya que los primeros tienen una visión más amplia de lo que representa la mercadotecnia. El perfil de contratación, además de tener los requisitos técnicos mencionados, debe cumplir con aptitudes necesarias para desarrollar adecuadamente el trabajo que se espera realice; por lo tanto, esta persona deberá ser proactiva, polivalente, eficiente y orientado a resultados.

Se busca con esta contratación que la persona sea la encargada de darle seguimiento a esta u otras estrategias de mercadeo adoptadas por la Escuela Saint John's así como ser el encargado de plantear nuevas estrategias o modificaciones a estas para adecuarse al ambiente que esté enfrentado la institución.

El salario propuesto para este puesto rondará los 400.000 colones más las cargas sociales patronales de ley que deberá desembolsar la empresa por su contratación.

#### **4.4.2.8 Productividad y calidad**

- **Objetivo:** Medir la calidad percibida del trabajo realizado por la Institución
- **Justificación:** Todos los esfuerzos que realiza la Escuela es con el fin de brindar una mejor educación a los niños y una mayor satisfacción a los padres de familia, por lo que es necesario medir la satisfacción del cliente de forma constante.
- **Acciones:**
  1. La Escuela deberá, con una periodicidad anual ya sea a final de año o a mediados de año, realizar un cuestionario que logre determinar cuáles aspectos o características

engloban calidad para los padres y como es que están evaluando cada uno de dichos aspectos para así medir la calidad del servicio ofrecido por el centro de enseñanza.

2. Se le propone a la administración utilizar el análisis de casa de la calidad para cualquier desarrollo de un nuevo servicio. Ya que el QFD empareja los requerimiento de los clientes con las actividades que debe de realizar la empresa para cumplir con dichas exigencias; de esa forma solo se desarrollan servicios que van a incrementar la satisfacción de los clientes.

#### 4.5 Costo total del plan estratégico de mercadeo

| <b>Propuesta de publicidad</b>   | <b>Mensual</b> | <b>Mes 1</b>   | <b>Mes 2</b>   | <b>Mes 3</b>   | <b>Mes 4</b>   | <b>Mes 5</b>   | <b>Mes 5</b>   | <b>Mes 7</b>   |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1 Periódico Curridabat Siglo XXI</b>  |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Media página (25.5 x 15.5) FC  | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 100.000        |
| <b>2 Periódico El Desamparadeño</b>  |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Media página (25.5 x 15.5) BN  | 150.000        | 150.000        | 150.000        | 150.000        | 150.000        | 150.000        | 150.000        | 150.000        |
| <b>3 Hacelo digital (Brochure tríptico )</b>                                   |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 5.000 ejemplares (Couché 150) - Hacelo Digital                                 | 140.000        | 140.000        | 140.000        | 140.000        | 140.000        | 140.000        | 140.000        | 140.000        |
| <b>Colaborador de mercadeo</b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Incluye cargas sociales  | 504.000        | 504.000        | 504.000        | 504.000        | 504.000        | 504.000        | 504.000        | 504.000        |
| <b>Costo de publicidad</b>   | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> | <b>894.000</b> |
| <b>5 Costo beneficio profesores agentes de ventas</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Se supone captar 6 alumnos   |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 25% por alumno Max 75% (de mensualidad) en niveles difíciles de captar alumnos | 127.500        | 127.500        | 127.500        | 127.500        | 127.500        | 127.500        | 127.500        | 127.500        |
| <b>Beneficio a corto plazo</b>   | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> | <b>382.500</b> |

Los costos que se presentaron anteriormente son el valor real de la mejor cotización obtenida en un tiempo determinado; por lo tanto, solo representan el mejor valor aproximado de las posibles erogaciones en que incurra la administración para llevar a cabo la estrategia. Además, el punto 4 corresponde a un salario estimado que puede variar dependiendo de los atestados de la

persona contratada y, por último, el punto 5 corresponde a un costo y un beneficio suponiendo la captación de seis estudiantes a partir de agosto.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Una vez concluida la investigación y presentada la propuesta estratégica de mercadeo para Escuela Saint John's, se concluye lo siguiente:

- La educación es uno de los pilares sobre los cuales se fundamenta la democracia de Costa Rica. La educación ha sido objeto de orgullo y el medio por el cual el país ha logrado desarrollarse como nación y mantener los niveles de calidad de vida, en cuanto a factores económicos y de desarrollo humano.
- El crecimiento y el desarrollo de la economía costarricense van acompañado de una mayor exigencia educativa por parte de los costarricenses, quienes muestran predilección por instituciones que ofrezcan más y mejores servicios educativos así como servicios adicionales que otorguen mejores herramientas intelectuales. Estas exigencias se observan principalmente dentro del mercado meta de la Escuela Saint John's, según datos revelados en el estudio realizado, lo cual lo convierte en una gran oportunidad.
- En Dirección de Empresas se indica que la Administración de Negocios es la ciencia y arte de administrar una entidad. Es ciencia porque requiere de pasos y conocimientos concretos, pero es arte porque aunque todos puedan aprender la teoría de cómo hacer trazos con óleo, no todos pueden producir una pintura como la Mona Lisa. En síntesis, este proyecto de graduación reúne los conocimientos y



estrategias necesarias para lograr un plan de mercadeo exitoso; sin embargo, los resultados positivos dependen de las personas que lo implementen.

- Utilizar medios de comunicación regional o local, como periódicos locales, resultan más convenientes para entidades cuyo servicio solo se puede dar en ubicaciones geográficas específicas; dado que se optimiza el recurso económico y se focaliza la exposición de la información solo para los clientes meta.
- Los principales motivadores de la acción de compra del servicio que ofrece la Escuela Saint John's (de acuerdo con la pregunta 5 del cuestionario aplicado) son: el fomento de valores, la percepción favorable respecto del nivel académico y del aprendizaje de los niños; la ubicación geográfica y que cuenta con grupos pequeños en todos sus niveles y grupos.
- Las principales ventajas que presentan los centros educativos rivales de la Escuela Saint John's (de acuerdo con la investigación realizada en el cuestionario mediante la pregunta 27) son: una mejor enseñanza del inglés o lecciones de bilingües, mejores y más grandes instalaciones, mayor prestigio o reconocimiento de la educación que se imparte, las actividades extracurriculares y el cuerpo docente.
- Según el estudio realizado, el mercado objetivo de la Escuela Saint John's está conformado en su mayoría por padres de familia de entre 30 y 55 años de edad, con ingresos brutos superiores a los 700.000 colones y que residen en las cercanías en los siguientes lugares: Desamparados, San Francisco de Dos Ríos, San Antonio, Curridabat y Zapote.
- De acuerdo con los comentarios obtenidos de los padres de familia se desprende que los aspectos esenciales que la Escuela debe mejorar son las instalaciones, la

comunicación oportuna, la estabilidad laboral del personal administrativo y docente, el nivel de inglés, la creación de una soda y la creación de clubes.

- El estudio realizado revela que hay un porcentaje importante de clientes que muestran un bajo nivel de fidelidad hacia la Institución, su decisión de matricular y mantener a los niños en la Escuela está influenciada más por factores de conveniencia (cercanía al hogar, precio, el tema de que los niños continúen con amigos de kínder) que por factores emocionales (tradicción, identidad con la institución, etc.). Esta situación constituye una oportunidad para la entidad, ya que el desarrollo de un concepto de marca que apele a valores institucionales, mejore aspectos de estética (infraestructura, fachada) brinde mayor comunicación, reduzca los niveles de rotación administrativa y docente y ofrezca servicios agregados a los niños (clubes, actividades extramuros, extracurriculares y anuarios) permitirá crear un vínculo emocional con el centro educativo que desarrolle la lealtad del cliente influyendo directamente en su decisión de compra.
- A pesar de los buenos resultados obtenidos con su actual modelo de negocio, la Escuela Saint John's tiene diversas oportunidades para mejorar en cada elemento de la Estrategia de las 8 P del mercadeo de servicios, que debe estar cuidadosamente alineada con los esfuerzos destinados a la creación de una imagen innovadora y diferente del resto de sus competidores en el mercado de las instituciones primarias privadas.
- La Institución goza de muy buena aceptación por parte de los clientes, a tal punto que su calidad en el nivel educativo es uno de los principales beneficios indicados. Sin embargo, existen debilidades en aspectos relacionados con la integración de los padres, la comunicación, la infraestructura y el constante cambio de personal.

- Se concluye que la estructura de precios de Saint John's es apropiada, puesto que no existe una dualidad importante con la percepción de precios del cliente (según expresado por los consumidores en la investigación realizada). Los actuales precios pueden ser incrementados a medida que aumente el nivel de servicio que puedan ofrecer sin dejar de ser por ello competitiva con respecto al resto de sus competidores. El precio debe ir acorde con el valor otorgado por los clientes al servicio recibido.
- De acuerdo con la investigación elaborada, se determina que la infraestructura de la Institución no satisface las expectativas de sus clientes. Se ha detectado que existen oportunidades y necesidades de restructuración en lo que a diseño interno y externo compete, pues en la actualidad estos espacios no ofrecen la seguridad suficiente a los niños, ni son estéticamente atractivos a la vista.
- Según los resultados obtenidos, así como indagaciones directas con el personal administrativo de la institución, queda demostrado que la publicidad y la promoción representan un aspecto que la Escuela no ha desarrollado aún. Esta situación provoca que la institución no logre comunicar los servicios que ofrece y sus características de manera apropiada al mercado meta.
- Finalmente, se concluye que no hay suficiente ni efectiva comunicación entre la institución y los padres de familia y viceversa, esto es importante ya que una buena comunicación permitirá crear lazos afectivos y de confianza entre ambas partes. Además, existe comunicación no formal entre maestros y padres, lo que puede repercutir en un mayor deterioro de la relación institución/hogar, si los maestros no comparten la misión, la visión y los valores institucionales.

## 5.2 Recomendaciones

Se presentan a continuación una serie de recomendaciones derivadas de la investigación y la propuesta de mercadeo realizada en el capítulo IV.

- Implementar la estrategia entre agosto de 2015 y enero 2016. Estas fechas son las recomendadas debido a los diversos ciclos que existen en el periodo lectivo del país.
- El cambio de los uniformes deberá realizarse mediante un convenio con algún centro de costura, para que sea este quien venda directamente los uniformes y así evitar riesgos inherentes al manejo del inventario de uniformes.
- Es importante que la Escuela utilice y haga respetar siempre su libro de marcas. Cualquier comunicado oficial deberá ir de acuerdo con lo establecido en dicho manual. Inclusive cuando se piense en pintar el centro educativo o comprar protectores para las computadoras, la Institución deberá utilizar la paleta de colores establecida en el libro de marca.
- Se recomienda reducir del número de logotipos aceptados por la Escuela en su libro de marca, ya que la institución posee seis tipos de variaciones del logotipo permitidas; se considera que este es un número muy alto cuando lo que se quiere es tener una imagen definida y unificada, con tres de los logotipos se considera adecuado: el original, uno en escala de grises y uno con fondo negro.
- Mejorar el membrete que se utiliza en la papelería comercial, ya que esta incluye el perfil parcial de la figura religiosa que se encuentra en el logotipo de la empresa. Al ser solamente una reproducción parcial, la figura pierde su forma y el público lo

puede percibir con ambigüedad. Esta imagen puede ser cambiada por la figura original que se utiliza en el logotipo o bien podría ser eliminada del papel comercial para que estéticamente sea más atractivo e identificable.

- La Escuela Saint John's deberá realizar un seguimiento de medios en los cuales pauta. Esto con el fin de verificar que el proveedor efectivamente esté cumpliendo con los términos del contrato; es decir, tamaño de la publicación, colores, mensaje impreso, frecuencia, etc.
- Implementar evaluaciones y continuar con los esfuerzos de capacitación que la Escuela Saint John's ofrezca sus colaboradores, esto con la finalidad de monitorear y mejorar constantemente el servicio que se ofrece a los estudiantes y padres de familia. Además, se sugiere incorporar rótulos de la misión, la visión y los valores institucionales en la recepción de la Escuela y asegurarse de que todos los colaboradores conozcan esta información y se identifiquen con ella.
- Mantener y hacer esfuerzos constantes por mejorar los estándares educativos actuales con el objetivo de garantizar el nivel de calidad de la Escuela, lo cual resultará en el mantenimiento de los clientes actuales y la atracción de nuevos clientes.
- Introducir una cafetería o soda que funcione bajo el "Reglamento para el funcionamiento y administración del servicio de soda en los centros educativos públicos (Nº 36910-MEP-S)", en el cual se rigen todos los servicios de sodas o expendios de alimentos instalados en los centros o instituciones educativas públicas de preescolar, primaria y secundaria dentro del territorio nacional. Esto con el fin de solventar la necesidad de una soda para los niños, ya que actualmente no posee este

servicio, desde una perspectiva sana, según las estipulaciones del Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Salud.

- Desarrollar programas de reciclaje como parte de la proyección social hacia la comunidad, esto no solo contribuye con la conservación del medio ambiente sino que también fortalece la imagen y los valores de la Institución al ser comunicadas estas actividades a sus clientes.
- Utilizar la fachada externa de la Escuela como elemento de comunicación visual. El sacar provecho de los exteriores de la Institución fortalecerá la imagen y reconocimiento de esta, logrando que el centro educativo proyecte características únicas desde el primer momento en que entre en contacto con el cliente.
- Introducir nuevos elementos de comunicación externa mediante el uso de redes sociales como Facebook y Twitter como medio de promoción y comunicación. Se recomienda para el desarrollo de la página Web utilizar el sitio Wix ya que es uno de los mejores y más populares sitios para el diseño y creación de páginas de Internet gratis en el mundo. Para que la Escuela pueda utilizar bien las redes sociales, deberá contar con una persona que administre estos medios, para que la respuesta sea inmediata y orientada.
- Durante el proceso de indagación con el área administrativa, se identificó que esta desea poner en marcha gran cantidad de planes que requieren alta inversión y esfuerzo en tiempo (por ejemplo, un colegio y ofrecer cursos en horario nocturno, etc.). Dichos planes se pueden realizar, sin embargo, es importante que los socios se enfoquen en atender primeramente las necesidades de los padres ya que podrían estar invirtiendo tiempo y recursos, de los cuales no disponen, en actividades que no

son prioritarias y, por otro lado, desatender las necesidades de los niños y padres de familia que son su negocio principal actual.

- Se recomienda a la administración implementar el ciclo de la Mejora Continua a este plan estratégico de mercadeo para así, como su nombre lo indica, lograr mejorar los resultados de esta propuesta. El ciclo de Deming o Ciclo de la Mejora Continua consiste en cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. A continuación se describe cada paso:

Planificar: esta actividad consiste en establecer las actividades o estrategias necesarias para lograr una meta. Este proceso inicio con la realización de este proyecto de graduación.

Hacer: el segundo paso consiste en poner en práctica las actividades o estrategias planteadas en el paso anterior

Verificar: el tercer paso consiste en revisar los resultados obtenidos de la implementación, para poder determinar oportunidades de mejoras o ajustes necesarios y de esta forma incrementar los resultados positivos y reducir cualquier situación no deseada.

Actuar: este último paso consiste en tomar todo el aprendizaje obtenido en los tres procedimientos anteriores para volver a iniciar el ciclo y, de esta manera, estar constantemente mejorando.

## Bibliografía

### Libros

- Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Belch, G. y Belch, M. (2005) *Publicidad y promoción: Perspectiva de la comunicación del marketing integral* (sexta edición). México. McGraw-Hill
- Chase, R. Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009) *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (Duodécima edición). México. McGraw-Hill
- Dengo, M. E. (2001). *Educación Costarricense*. San José: Editorial UNED.
- Ferrel, O. C. y Hartline, M. (2006) *Estrategia de Marketing* (Tercera edición). México. Thompson
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava edición). México: Pearson education.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para latinoamérica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Education.
- Lovelock, C. (2008). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (Sexta edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.



- McDaniel, C. y Gates, R. (2005) *Investigación de mercados*. (Sexta edición). México. Thomson Editores.
- Mullins, J. Walker, O. Boyd, H. y Larréché, J. (2007) *Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. (Quinta edición). México. McGraw-Hill.
- Peter, J. y Olson, J. (2006) *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. (Séptima edición). México. McGraw-Hill.
- Quesada Camacho, J. R. (1951). *Un Siglo de la educación costarricense: 1814-1914*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Ruiz, A. (2002). *Reforma de la educación en Costa Rica*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Salazar, J.M. (2003). *Historia de la educación costarricense*. San José: Editorial UNED.
- Varela, R. (2010) *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. (Tercera edición). Cali, Colombia. Pearson Prentice Hall.
- Walker, B., y Larréché, M. (2005). *Marketing estratégico, enfoque de la toma de decisiones* (Cuarta edición ed.). México: McGraw Hill.

## Informes

- Departamento de Educación CINDE (2011). *Panorama General de la Educación en Costa Rica*. San José, Costa Rica. Recuperado el 21 de noviembre de 2011 de <http://www.oei.es/quipu/costarica/>
- Estado de la Nación (2011). *Estado de la Educación*. San José, Costa Rica. Recuperado el 21 de noviembre de 2011 de <http://www.estadonacion.or.cr/index.php/biblioteca-virtual/costa-rica/educacion>
- Quesada, J. R. (2009). *Estado y educación en Costa Rica: del agotamiento del liberalismo al inicio del Estado Interventor: 1914 – 1949*. Consultado en: [http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:estadoyeducacion&catid=10:estliberal&Itemid=2#\\_ednref46](http://www.hcostarica.fcs.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=67:estadoyeducacion&catid=10:estliberal&Itemid=2#_ednref46)

## Proyectos finales de graduación

- Arias, K., Cruz, J., y Fernández, D. (2010) *Propuesta estratégica de mercadeo para la empresa Kaldi Cafetería y Pastelería*. Seminario de graduación (licenciatura en dirección de empresas). Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. San José, Costa Rica
- Varela, M., *Propuesta de un plan de mercadeo para la editorial de la Universidad de Costa Rica (SIEDIN)*, Tesis de Maestría publicada en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas, San José, Costa Rica

- Volio, A., Alvarado, C., Vásquez, S., García, P., Sánchez, J., Valverde, G. (2009) *Propuesta de un plan de mercadeo para el Albergue Científico de la Estación Experimental de ganado lechero*. Seminario de graduación (licenciatura en Dirección de Empresas). Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. San José, Costa Rica.

## **Anexo 1**

**Cuestionario aplicado a padres de familia de Escuela Saint John's**

## CUESTIONARIO ESCUELA SAINT JOHN'S

### 1. Introducción

Buenos días, nosotros somos una empresa independiente contratada por la Escuela Saint John's para medir la satisfacción del cliente y encontrar oportunidades de mejora. Por lo tanto, agradecemos su ayuda llenando este cuestionario para dichos efectos. La Escuela Saint John's no tendrá acceso a este cuestionario y únicamente recibirá el resultado global del total de las personas censadas. (En las preguntas que se indique, entiéndase N/A como no aplica.)

### 2. Opinión sobre la Escuela Saint John's

1. Con una calificación de Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy Malo ¿cómo evalúa los siguientes aspectos de la Escuela Saint John's?

*El N/A aplica únicamente para los dos últimos puntos si usted transporta a sus hijos personalmente o si sus hijos cuentan con adecuación curricular*

|   | Muy Bueno                | Bueno                    | Regular                  | Malo                     | Muy Malo                 | N/A                      |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nivel de aprendizaje de los niños                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Metodología de enseñanza                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desempeño de los profesores                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Programas de estudios                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El materiales de apoyo (carteles, pizarras, proyectores)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación Escuela-Padres                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación Docentes-Padres                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las instalaciones de la escuela                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El aseo de las instalaciones                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad física de los niños dentro de las instalaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fomento de valores  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El servicio de microbuses                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La adecuación curricular                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Por favor, si evaluó en la pregunta anterior de regular a menos en cualquier aspecto, ¿nos puede indicar el motivo de su calificación (para cada aspecto)?, o bien, ¿tiene algún comentario en relación con la pregunta anterior?

3. Con una calificación de Insuficiente, Adecuado o Excesivo, ¿cómo valora los siguientes aspectos?

|  | Insuficiente             | Adecuado                 | Excesivo                 | Malo                     | Muy Malo                 | N/A                      |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Horario de clases  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Duración de las lecciones  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad de estudiantes por aula                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Actividades extracurriculares (visitas a museos, zoológicos, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Tiene algún comentario en relación con la pregunta anterior?

5. ¿Cuáles son los principales beneficios que percibe de la Escuela Saint John's?  
Indique al menos 3.

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

6. ¿Cuáles desventajas o aspectos negativos considera tiene la Escuela Saint John's?

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

7. ¿Está de acuerdo con la mejora planteada por la Escuela de transformar las clases de Religión (Católica) a lecciones de valores cristianos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Me es indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

### 3. Comunicación Escuela y Padres

8. ¿Ha realizado alguna vez una llamada a la institución? Si responde NO, Pase a la pregunta 12

- Sí  
 No

9. Cuando llaman a la institución, ¿cuál es la situación más común?

- Nunca les atienden  
 Casi nunca los atienden  
 A veces atienden, a veces no  
 Casi siempre atienden  
 Siempre les atienden

10. Cuando llaman a la institución:

|   | Sí                       | No                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ¿La persona que los atiende saluda?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿La persona que los atiende se identifica?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿La persona que los atiende indica el nombre de la institución? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Cómo califica la atención recibida durante la llamada?

- Muy buena  
 Buena  
 Regular  
 Mala  
 Muy mala



12. Conteste los siguientes aspectos de acuerdo con las experiencias vividas cuando visita la institución:

|  | Nunca                    | Casi nunca               | Casi siempre             | Siempre                  | N/A                      |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cuando Ud. ha llegado a la institución, ¿hay alguien en recepción que los atienda?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Al finalizar la llamada o visita, ¿Ud. ha logrado el objetivo de su llamada o visita?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si no le han resuelto su problema u objetivo en el momento de su visita o llamada, ¿lo resuelve la Institución posteriormente con prontitud? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Cómo califica la atención recibida cuando visita la institución?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

13. ¿Ha sacado usted alguna vez una cita con el maestro de sus hijos? Si responde NO pase a la pregunta N° 16

14.

- Sí
- No

15. ¿Cómo se ha comportado el maestro durante su cita? (puede marcar más de una opción)

- Amable
- Atento
- Indiferente
- Descortés
- Otros. Indique:

16. ¿Por qué nunca ha sacado una cita?

- Nunca lo ha visto necesario
- El profesor nunca tiene tiempo para atenderlo
- No dispongo de tiempo
- Otro. Indique:

17. ¿Considera que la Escuela cuenta con suficientes canales de comunicación información?

- No
- Sí. Cuáles

18.Cuál es o sería su medio predilecto para obtener y comunicar información con la escuela. (Puede indicar un medio que en este momento no está en uso por la escuela

|                     | Teléfono                 | Correo electrónico       | Facebook                 | Página web               | Contacto personal        | Circulares impresas      | Reuniones periódicas     | N/A                      |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Enviar información  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recibir información | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 4. Facilidades de Pago

19. Considera Ud. que el precio de la mensualidad es:

- Muy alto
- Alto
- Razonable
- Bajo
- Muy bajo

20. Normalmente usted paga la mensualidad

- La primera semana del mes
- La segunda semana del mes
- La tercera semana del mes o posterior
- Otros. Indique:

21. ¿Cuáles son los medios de pago que le ofrece la Institución? Puede marcar varios.

- Cheque
- Transferencia
- Conectividad con algún banco
- Tarjeta de débito o crédito
- Otros. Indique:

22. ¿Cuál medio preferiría para realizar pagos?

- Cheque
- Transferencia
- Conectividad con algún banco
- Tarjeta de débito o crédito
- Otros. Indique:

23. ¿Sabe usted cuál es la fecha de pago de la mensualidad?

No

Sí, la fecha es:

24. ¿Cuáles situaciones NO económicas debe afrontar para que sus hijos estudien en la Escuela Saint John's?

## 5. Otras consideraciones

25. ¿Cuál es el motivo por el cual eligió a la Escuela Saint John's para enviar a su hijo?

26. ¿Cuáles otras escuelas privadas conoce? Indique al menos tres.

1

2

3

4

27. ¿Cuáles ventajas cree Ud. que podrían tener esas escuelas?

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

28. ¿Cuáles desventajas cree Ud. que podrían tener esas escuelas?

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

29. ¿Ha considerado cambiar a su hijo de escuela? Si responde NO, pase a la pregunta N° 32

- No
- Si, por qué:

|  |
|--|
|  |
|--|

30. ¿A cuál escuela ha considerado cambiar a su hijo?

|  |
|--|
|  |
|--|

31. ¿Cuál es el motivo por el cual no lo ha cambiado de escuela?

32. ¿Cuáles aspectos considera podría mejorar la Escuela Saint John's?

33. ¿Qué aspectos eliminaría de la Escuela Saint John's?

34. ¿Qué aspectos, áreas o servicios le gustaría que ofreciera la Escuela Saint John's?

35. ¿Desea agregar algo más?, por favor escríbalo aquí:

## 6. Información Demográfica

36. Indique su sexo

- Masculino  
 Femenino

37. Lugar de residencia

| Provincia            | Cantón               | Distrito             |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

38. ¿Cuál es la ocupación del principal proveedor de la familia?

39. ¿Cuántos hijos tienes y en qué edades se encuentran?

| Nº de Hijos          | Edades               |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

40. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra Usted y su pareja? *Indicar N/A en el caso de que no tenga pareja.*

|           | De 20 a 29 años          | De 30 a 39 años          | De 40 a 49 años          | De 50 a más años         | N/A                      |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Su pareja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Usted     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

41. ¿En cuál rango se encuentra ubicado el ingreso del núcleo familiar mensual?

- Menos de ¢ 300.000
- De ¢ 300.001 a ¢ 500.000
- De ¢ 500.001 a ¢ 700.000
- De ¢ 700.001 a ¢ 900.000
- De ¢ 900.001 a ¢ 1.200.000
- Más de ¢ 1.200.000

**¡Muchas gracias por su tiempo!**