



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**ECONOMÍA
Y ADMINISTRACIÓN**
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TESIS DE GRADO

TEMA: MARKETING DE SERVICIOS

**“POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
KULTURZENTRUM-EUROPA EN EL MERCADO DE SALTA
CAPITAL”**

TESISTA: GABRIELA MELISA FERNÁNDEZ

Diciembre 2019

AÑO 2019

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
GRAN CANCELLER**

S.E.R Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO
ARZOBISPO DE SALTA

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERECTORA ACADÉMICA

Mg. Dra. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

VICERECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dr. FEDERICO COLOMBO ESPERONI

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINITRACIÓN

Dr. JUAN LUCAS DAPENA

JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

Lic. GUADALUPE GARRIDO

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar estas líneas para dedicárselas a todas aquellas personas que hicieron posible este trabajo y lo que significa: la culminación de un camino en el que no sólo adquirí conocimientos inherentes a la carrera que elegí, sino que también crecí como persona.

Principalmente agradezco a mis padres, sin quienes nada de esto sería posible. Su apoyo incondicional, incluso cuando dudaba de mi misma, me permitió llegar al final de este camino; aprendiendo que los límites están en cada uno de nosotros. Gracias por alentarme y acompañarme en cada uno de mis sueños, teniendo siempre las palabras justas que necesito escuchar en momentos difíciles.

Gracias a mis compañeros, con quienes compartí alegrías y decepciones, de quienes también aprendí y a quienes espero haberles enseñado algo. Fueron 4 años en los que su compañía fue fundamental, tanto en el estudio como en los momentos de distensión; formando una amistad que espero continúe por muchos años más.

Gracias a Kulturzentrum Europa, sus directivos Heike Neumann y Rita Epp y a todos los profesores y personal administrativo por abrirme las puertas de esta institución y por su buena predisposición ante la posibilidad de realizar mi trabajo final de grado con ellos.

Gracias UCASAL, por brindarme la oportunidad de aprender y formarme en esta profesión de la mano de profesores que transmiten día a día no sólo conocimientos, sino también pasión por el marketing. Gracias particularmente a los profesores Lic. Marcos Campos y Lic. Adrián Lofvall, por transmitir el entusiasmo por esta profesión. Gracias a la jefa de carrera Lic. Guadalupe Garrido, por la pasión que transmite y la buena predisposición para ayudarnos en todo.

Por último, pero no menos importante, gracias a todas aquellas personas que me ayudaron en este camino, directa o indirectamente, para que llegue hoy, a este lugar, siendo quien soy.

Hoy cumplo el objetivo que me planteé al empezar esta carrera.

Termina una maravillosa etapa y empieza otra, llena de desafíos y nuevos aprendizajes.

Por todo lo mencionado antes, muchas gracias a todos.

Índice de contenidos

PRIMERA PARTE.....	12
1 INTRODUCCIÓN	12
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4 JUSTIFICACIÓN	13
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	13
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	13
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	13
5 VIABILIDAD	14
6 MARCO TEÓRICO	14
MARCO CONCEPTUAL.....	16
ANTECEDENTES DEL TEMA.....	17
7 MARCO METODOLÓGICO.....	18
DISEÑO METODOLÓGICO	19
<i>Hipótesis.....</i>	<i>19</i>
<i>Operacionalización de las variables.....</i>	<i>19</i>
8 POBLACIÓN Y MUESTRA	23
SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	23
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	24
PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS	24
9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
SEGUNDA PARTE.....	26
10 TRABAJO DE CAMPO.....	26

CLIENTES POTENCIALES	26
<i>Relevamiento de datos</i>	26
<i>Resultados obtenidos</i>	26
Análisis e interpretación de los resultados.....	27
Análisis univariados	27
Análisis bivariados	31
CLIENTES ACTUALES.....	34
<i>Relevamiento de datos</i>	34
<i>Resultados obtenidos</i>	34
Análisis e interpretación de los resultados.....	34
Análisis univariados	34
CONCLUSIONES GENERALES	41
TERCERA PARTE.....	43
RESUMEN EJECUTIVO	43
PLAN DE MARKETING	45
11 ANÁLISIS EXTERNO.....	45
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	45
<i>Entorno Económico</i>	45
PBI	46
Inflación	47
<i>Entorno Sociocultural y Demográfico</i>	48
Pobreza y Empleo	48
Entorno Sociocultural	49
<i>Entorno Tecnológico</i>	49
ANÁLISIS DEL SECTOR	50
<i>Naturaleza del Mercado</i>	50
<i>Estructura del Mercado donde Competimos</i>	51
<i>Segmentos donde Competimos</i>	52
<i>Nivel de Consumo o Ventas del Mercado</i>	53
Barreras de ingreso.....	54
LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	55
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	55
<i>Rivalidad y competencia de mercado</i>	55
<i>Sustitutos</i>	57
<i>Competidores potenciales</i>	57
<i>Proveedores</i>	57

	<i>Distribuidores</i>	58
12	ANÁLISIS INTERNO	58
	TIPO DE EMPRESA, TIPO DE NEGOCIO QUE DESARROLLA Y ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	58
	HISTORIA O TRAYECTORIA	58
	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	59
	PORTFOLIO DE MARCAS Y PRODUCTOS/SERVICIOS	59
	CAPACIDAD DE SERVICIO	60
	CADENA DE VALOR	60
	RECURSOS HUMANOS (ESTRUCTURA, CULTURA Y NIVEL DE CAPACITACIÓN)	62
	<i>Estructura organizacional</i>	62
	<i>Cultura Organizacional</i>	62
	<i>Nivel de capacitación</i>	63
	CLIENTES.....	63
	INDICADORES DE EVOLUCIÓN COMERCIAL.....	63
	VENTAJA COMPETITIVA.....	64
13	FODA	66
14	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	67
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	67
	<i>Objetivos del plan</i>	67
	Objetivos Estratégicos	67
	Objetivos Específicos	67
	Objetivos cualitativos	67
	Objetivos cuantitativos	67
	<i>Estrategias</i>	68
	Estrategias corporativas.....	68
	Estrategias de cartera	68
	Estrategias de Marketing Digital.....	68
	Definición del posicionamiento	69
	Factores de éxito	69
	Esquema de segmentación	69
15	PLAN DE ACCIÓN	70
	ACCIONES DE MARKETING MIX	70
	<i>Producto</i>	70
	Estructura del portfollio de Marca/Producto o Servicios	70
	Decisiones sobre la línea de productos.....	70
	Lanzamiento de productos.....	70

Aspectos referidos a los atributos funcionales, calidad, post-venta, etc.....	71
<i>Precios</i>	71
<i>Logística de Distribución</i>	72
Determinación de los canales comerciales.....	72
Análisis de ventajas y riesgos asociados a la cadena de distribución	72
<i>Comunicación</i>	72
Desarrollo de la estrategia comunicacional.....	72
<i>Personas</i>	74
<i>Procesos</i>	74
<i>Presentación física</i>	75
16 PRESUPUESTO Y CONTROL.....	78
PRESUPUESTO	78
<i>Honorarios</i>	78
CONTROL	79
17 RECOMENDACIONES	81
18 BIBLIOGRAFÍA	82
19 ANEXOS.....	84
MODELOS DE ENCUESTA.....	84
<i>Encuesta a clientes actuales</i>	84
<i>Encuesta a clientes potenciales</i>	86
DIRECCIONES DE LAS SEDES DEL INSTITUTO DE IDIOMAS SALTA	88

Índice de Tablas

Tabla 1.	22
Tabla 2.	25
Tabla 3.	32
Tabla 4.	33
Tabla 5.	55
Tabla 6.	78
Tabla 7.	78

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.....	27
Ilustración 2.....	27
Ilustración 3.....	28
Ilustración 4.....	29
Ilustración 5.....	29
Ilustración 6.....	30
Ilustración 7.....	31
Ilustración 8.....	32
Ilustración 9.....	33
Ilustración 10.	34
Ilustración 11.	35
Ilustración 12.	35
Ilustración 13.	36
Ilustración 14.	36
Ilustración 15.	37
Ilustración 16.	37
Ilustración 17.	38
Ilustración 18.	38
Ilustración 19.	39
Ilustración 20.	39

Ilustración 21.	40
Ilustración 22.	45
Ilustración 23.	46
Ilustración 24.	47
Ilustración 25.	48
Ilustración 26.....	49
Ilustración 27.....	54
Ilustración 28.....	60
Ilustración 29.....	62
Ilustración 30.....	64
Ilustración 31.....	66
Ilustración 32.....	69
Ilustración 33.....	76
Ilustración 34.....	76
Ilustración 35.	76
Ilustración 36.....	76
Ilustración 37.....	76
Ilustración 38.....	76
Ilustración 39.	77
Ilustración 40.	77

PRIMERA PARTE

1 INTRODUCCIÓN

La fundación Kulturzentrum-Europa desarrolla sus actividades desde el año 2010 en Salta Capital con el fin de difundir la cultura europea principalmente a través de la enseñanza de idiomas. Los cursos están destinados a niños, desde una temprana edad, adolescentes, adultos y adultos mayores. Su directora planteó como problemática la baja matriculación de alumnos a los diversos cursos que dictan durante el año.

Se propone realizar una investigación tomando a las personas entre 18 y 25 años de la Ciudad de Salta, ya que las personas de estas edades son, generalmente, estudiantes universitarios, segmento en el que la institución desearía incrementar la cantidad de matriculados.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué percepción tienen los clientes actuales del instituto de idiomas Kulturzentrum Europa y cómo se caracterizan los clientes potenciales en el rango etario de 18 a 25 años en Salta Capital?

Sistematización del Problema

¿Cómo valoran los clientes actuales el servicio y las instalaciones del Kulturzentrum?

¿Cuál es el perfil los clientes actuales sobre el Kulturzentrum?

¿Cuáles son los atributos que los potenciales clientes esperan de un instituto de idiomas?

¿Cuál es el perfil de los consumidores potenciales del servicio brindado por Kulturzentrum-Europa?

3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la percepción de los clientes actuales del Kulturzentrum Europa y caracterizar a los clientes potenciales de 18 a 25 años en la Ciudad de Salta.

Objetivos Específicos

- Conocer la valoración que le dan los clientes actuales al servicio y a las instalaciones del instituto.
- Describir el perfil de los consumidores actuales del servicio brindado por Kulturzentrum-Europa.
- Detectar los atributos buscados en un instituto de idiomas por el público salteño entre 18 y 25 años.
- Describir el perfil de los consumidores potenciales del servicio brindado por Kulturzentrum-Europa.

4 JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica:

La investigación se desarrollará desde la perspectiva del marketing de servicios, tomando las teorías de segmentación y posicionamiento elaboradas por José A. Paris para conocer la validez que tienen las mismas en el contexto de Salta Capital, en particular para la Fundación Kulturzentrum-Europa. La investigación puede fungir, asimismo como antecedente para futuros trabajos que busquen aplicarse a instituciones educativas.

Justificación metodológica:

Se utilizarán modelos estadísticos para definir la muestra y llevar a cabo la investigación a partir de encuestas o entrevistas. Esta metodología puede ser replicada o utilizada como base en investigaciones afines.

Justificación práctica:

Los resultados de la presente investigación pretenden aplicarse y solucionar problemas económicos de la institución Kulturzentrum-Europa, aplicando una estrategia de segmentación y posicionamiento con el fin de dirigir sus esfuerzos al segmento apropiado.

5 VIABILIDAD

La presente investigación es viable, ya que el investigador posee los conocimientos necesarios para poder abordarla. Asimismo, dispone del tiempo, de los recursos económicos y tecnológicos necesarios a tal fin.

En cuanto a la información que se pueda necesitar, la cual existe y se encuentra a disponibilidad del investigador para consultarla de ser necesario.

Éticamente, es viable realizar esta investigación, ya que no afectará a la integridad, moral ni privacidad de las personas.

Por último, los costos requeridos para llevarla a cabo son bajos y corresponden a artículos de librería y recursos energéticos principalmente, motivo por el cual no constituye una barrera para su desarrollo.

6 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación pretende, como resultado final, determinar el posicionamiento más conveniente para la institución con la que se trabaja en el segmento de jóvenes adultos de entre 18 y 25 años. Delinear adecuadamente las estrategias de posicionamiento son esenciales para asegurar el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Para ello, deben conocerse las preferencias de los clientes, así como también los servicios brindados por la competencia, ya que esto permitirá seleccionar y fortalecer las ventajas competitivas más propicias para destacar por sobre la competencia (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004). Esto servirá a la investigación para conocer la ventaja competitiva que tiene Kulturzentrum Europa.

Si bien existe una concepción negativa sobre el *marketing educativo*, Juan Manuel Manes afirma que ambos conceptos (*marketing* y educación) no son excluyentes, sino que es necesario utilizar las herramientas que ofrece esta rama de conocimientos para satisfacer las expectativas de sus clientes y mejorar así la calidad del servicio brindado. En este sentido, Manes habla acerca del desarrollo de una imagen institucional y, si bien aclara que no es lo mismo que el posicionamiento, estos conceptos se hallan íntimamente relacionados, puesto que este último se basa en la imagen institucional (Manes, 1997). Entonces, el conocimiento de la imagen institucional servirá para conocer consecuentemente el posicionamiento del instituto y saber qué elemento de la imagen debe ser modificado para observar un cambio en el posicionamiento.

Por su parte, José Antonio Paris trata la temática del posicionamiento y cómo debe ser trabajado éste en la actualidad, en la cual el consumidor se encuentra constantemente “bombardeado” por un sinnúmero de anuncios, por lo que filtra la mayoría de los intentos de las organizaciones de transmitirle un mensaje determinado (París, 2014).

El posicionamiento se encuentra en la mente del consumidor, pero los modelos tradicionales de posicionamiento utilizados en Norteamérica, no son efectivos en las sociedades latinoamericanas actuales por problemáticas vinculadas al acortamiento del ciclo de vida de los productos, el cambio permanente que se da en las industrias y que acorta los tiempos de planeamiento, las barreras de entrada al marketing que han creado los consumidores y la gran cantidad de oferta de productos y servicios a la que se puede acceder desde cualquier parte del mundo (París, 2014).

En cuanto a Latinoamérica, la posibilidad de error, indica A. Paris, es nula. Esto se debe a los pocos recursos con los que cuentan las empresas, que en su mayoría son pequeñas organizaciones locales y que no tienen la “espalda financiera” con la que cuentan las grandes multinacionales norteamericanas para probar diferentes técnicas y absorber los costos que significan la aplicación de una técnica que no dé resultados positivos (París, 2014). La teoría desarrollada por París permitirá seleccionar técnicas de posicionamiento elaboradas para el entorno latinoamericano, asegurando una mayor tasa de éxito en su aplicación.

Es por lo antes mencionado, que se torna indispensable realizar una planificación basada en la investigación, que permita asegurar al máximo el éxito de las estrategias que se implementen.

En Salta, el marketing educativo se encuentra poco desarrollado, guiándose los directivos de diversas instituciones meramente por su intuición, por lo que proponer una metodología de trabajo basada en la investigación y modelos propuestos por A. Paris supone un avance en esta materia, orientado hacia la mejora de los servicios educativos en pos de un mayor beneficio para sus usuarios.

MARCO CONCEPTUAL

Servicio: *“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.*

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.” Lovelock et al. (2004).

Ventaja competitiva: *“El logro de una ventaja competitiva en el mercado se centra en decidir qué factores de mejoras hay que ofrecer y si se debe igualar o superar el desempeño competitivo en estos elementos suplementarios opcionales.” Lovelock et al. (2004).*

Marketing educativo: *“...es el proceso de investigación de necesidades sociales teniendo a desarrollar y llevar a cabo programas educativos que satisfagan a las mismas, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de organizaciones e individuos.” Manes, Juan Manuel (1997).*

Imagen institucional: *“Una imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o institución” “...es el resultado de un proceso dinámico y cambiante, por lo tanto, requiere una medición periódica de sus transformaciones” Manes, Juan Manuel (1997).*

Posicionamiento: *“...se define el posicionamiento en el mercado de un producto o servicio como la manera en la que los consumidores ubican en su mente a un producto o servicio a partir de sus atributos importantes. Es decir, se dice que el posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación a los productos de la competencia.” París (2014).*

Percepción: *“Proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan información para hacer una imagen significativa del mundo.” Lovelock & Wirtz (2009)*

ANTECEDENTES DEL TEMA

Entre los antecedentes encontrados se puede mencionar que la mayor parte de ellos son tesis de grado sobre el mismo tema que trata esta tesis, pero aplicado a un mercado específico.

La Tesis de grado realizada por Juan Carlos Torres Pilco, en la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, en Quito, trata sobre la elaboración de un plan de marketing para el posicionamiento de marca de un instituto tecnológico de Quito. En él, se realiza una investigación exploratoria entrevistando al rector y vicerrector del instituto y una investigación descriptiva, encuestando a los alumnos actuales del instituto. (Torres Pilco, 2015)

La población, entonces, es la conformada por el alumnado de esta institución. Para determinar el tamaño de la muestra se realiza un muestreo probabilístico, utilizando para ello la fórmula de determinación de muestras para poblaciones finitas y encuestando a personas aleatoriamente. Los resultados de esta investigación permiten conocer el perfil de los consumidores del servicio en estudio, la percepción que tienen en cuanto a la calidad del servicio y el o los medios por los que conocieron la oferta académica del instituto. Seguidamente, se plantean estrategias de marketing y se define el financiamiento necesario para implementarlas, con el objetivo de lograr el posicionamiento de la marca en estudio. (Torres Pilco, 2015)

Por su parte, María Inés Ávila Rojas, en sus tesis para la Universidad Jaime Bausate y Meza en Lima, estudia la percepción de la calidad del servicio y analiza las estrategias de posicionamiento. A este fin, la población que se consideró para realizar la investigación es la conformada por los alumnos de Escuela de Periodismo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad ya mencionada. Para obtener la muestra, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se entrevistarían las aulas a las que la se le permitía el acceso al encuestador. (Ávila Rojas, 2017)

Entre la información obtenida se encuentra la de la caracterización de los usuarios del servicio, la percepción que tienen ellos acerca del servicio brindado por la universidad y el posicionamiento que tiene ésta en sus mentes. (Ávila Rojas, 2017)

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron procesados para determinar la correlación entre las variables. Asimismo, permite conocer las variables de calidad que se definieron para medir la percepción del servicio que se tiene y, también permite conocer el posicionamiento de la universidad para este grupo de personas. (Ávila Rojas, 2017)

Otro antecedente que se utilizará será una investigación publicada en la versión online de la Revista Iberoamericana de Educación superior, de México realizada por Alonso Dos Santos

Manuel, María José Jelves Jara y Paulina Jazmín Mardones Valdebenito. En esta investigación, se analizará el posicionamiento de la carrera de Ingeniería en la región del Biobío. Los autores definen la importancia que tiene el posicionamiento de una universidad para que el público la elija como centro de estudios. (Alonso Dos Santos, Jelves Jara, & Mardones Valdebenito, 2017)

Como primer paso, se determinaron qué atributos son los valorados al momento de seleccionar un centro de estudios y luego se entrevistaron a los alumnos. La población considerada está formada por los estudiantes de las 16 ciudades que conforman la región de Biobío y la muestra obtenida de esta población se obtuvo mediante un modelo aleatorio estratificado. Los resultados de dicha investigación permiten definir las variables que influyen al momento de elegir una universidad para estudiar una carrera determinada y qué canal de comunicación consideran los alumnos que es el mejor para brindarles información institucional. (Alonso Dos Santos, Jelves Jara, & Mardones Valdebenito, 2017)

A partir de lo descrito sobre las investigaciones anteriores, se puede determinar que el tema en estudio está desarrollado ampliamente para mercados del exterior, siempre estudiándose un caso en particular y desarrollando recomendaciones que tienen como propósito mejorar el posicionamiento de las instituciones objeto de estudio.

En casi la totalidad de los antecedentes seleccionados se utiliza un muestreo aleatorio probabilístico, ya que es el que permite que los resultados obtenidos en cualquier investigación puedan ser extensivos desde la muestra hacia toda la población.

La herramienta utilizada para la recolección de datos es la encuesta, ya sea realizada por medios *online* como personalmente, y los resultados obtenidos son tabulados de manera simple y cruzada para poder establecer relaciones de diferentes niveles entre las variables.

7 MARCO METODOLÓGICO

La presente es una investigación de carácter cuantitativo, ya que se utilizarán instrumentos y métodos de tabulación que permitan analizar los resultados de manera estadística.

En cuanto a su nivel de profundidad, se trata de una investigación del tipo descriptiva, porque el tema tratado ha sido investigado anteriormente y existe información a la que se puede acceder; siendo la preocupación del investigador conocer las características del fenómeno en un entorno determinado. Según el fin de la investigación, ésta se clasifica como una investigación aplicada, ya que se busca conocer las características del posicionamiento actual del Kulturzentrum Europa, para poder aplicar los resultados obtenidos al mejoramiento de dicho

posicionamiento para un segmento determinado. Según su alcance temporal, esta investigación se clasifica como seccional, siendo que se estudiará al objeto de estudio en un momento determinado. Por último, los datos serán recogidos en el ambiente natural del objeto, por lo que es una investigación de campo.

DISEÑO METODOLÓGICO

Hipótesis

Los clientes actuales consideran al Kulturzentrum Europa como un instituto con enseñanza de buena calidad, con instalaciones en buenas condiciones de limpieza, atención cordial y precios acordes al servicio, mientras que los potenciales clientes prefieren institutos de idiomas ubicados en el macrocentro de la ciudad, con un precio accesible, clases de pocos alumnos y amplia variabilidad horaria, pero tienen un bajo conocimiento de esta institución.

Operacionalización de las variables

Se analizarán dos segmentos poblacionales, por lo que las operacionalizaciones para cada uno de ellos son:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>Unidad de análisis:</u>
Potenciales clientes entre 18 y 25 años de la Ciudad de Salta• <u>Variables:</u><ol style="list-style-type: none">1 Edad2 Género3 Preferencias | <p>4 Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Unidad de análisis:</u> Clientes actuales entre 18 y 25 años del Kulturzentrum Europa.• <u>Variables:</u><ol style="list-style-type: none">1 Edad2 Género3 Percepción |
|--|---|

Unidad de análisis	Variable	Dimensión		Dato	
		Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	
				Procedimiento	Valor
Potenciales clientes entre 18 y 25 años	Edad	Tiempo transcurrido desde el nacimiento de la persona.	Fecha de nacimiento del encuestado. Se tomarán las edades de 18 a 25 años.	Encuesta	“dd/mm/aaaa”
	Género	Identidad sexual, especialmente en relación con la sociedad o la cultura.	Identidad sexual del encuestado.	Encuesta	-Masculino -Femenino -Otro
	Preferencia	Elección de algo por sobre varias cosas.	Variables que hacen a la preferencia de un instituto por sobre de los demás.	Encuesta	-Ubicación -Precio -Cantidad de alumnos por clase -Variabilidad horaria
	Conocimiento	Tener en la mente información sobre algo.	Tener información sobre Kulturzentrum	Encuesta	-Sí -No
Clientes actuales entre 18 y 25 años	Edad	Tiempo transcurrido desde el nacimiento de la persona.	Fecha de nacimiento del encuestado. Se tomarán las edades de 18 a 25 años.	Encuesta	“dd/mm/aaaa”
	Género	Identidad sexual, especialmente en relación con la sociedad o la cultura.	Identidad sexual del encuestado.	Encuesta	-Masculino -Femenino
	Percepción	Proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan información para hacer una imagen significativa del mundo.	Opinión que tienen acerca del Kulturzentrum Europa.	Encuesta	-Calidad educativa -Precio -Condiciones de las instalaciones -Atención del servicio

Variable Agregada (clientes potenciales)	Variable Individual	Dimensión		Dato	
		Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	
				Procedimiento	Valor
Preferencia	Ubicación	Lugar en el que se encuentra una cosa	Se tomará como dato la ubicación que se prefiere para un instituto de idiomas	Encuesta	Centro Tres cerritos Gran Bourg San Lorenzo Zona norte Zona sur Otra (Las 3 últimas son abiertas)
	Precio	Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio	Se tomará como dato el rango de precios preferido	Encuesta	\$1500 \$1501-\$2000 \$2001-\$2500 Más de \$2500.
	Cantidad de alumnos por clase	Cantidad de personas que asisten a una clase	Se tomará como dato la cantidad de alumnos que consideran ideal para una clase de idiomas	Encuesta	-Hasta 5 alumnos -Hasta 10 alumnos -Hasta 15 alumnos -Hasta 20 alumnos -No tiene importancia
	Variabilidad horaria	Diversidad de horarios para los diferentes cursos	Se tomará como dato la preferencia de horario para asistir a clases	Encuesta	-Mañana (de 08:00 a 13:00) -Tarde (de 16:00 a 19:00) -Noche (de 19:00 a 22:00) - Otros

Variable agregada	Variable Individual	Dimensión		Dato	
		Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	
				Procedimiento	Valor
Percepción	Calidad educativa	Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno y promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.	Percepción de la calidad de la educación.	Encuesta	-Exigencia -Contenido dado en clases
	Precio	Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio	Opinión que se tiene sobre el precio de la cuota con relación a la calidad percibida.	Encuesta	-Excesivo -Aceptable -Económico
	Condición de las instalaciones	Circunstancias que determinan el estado de una cosa.	Opinión que tiene el encuestado sobre las condiciones edilicias, de instalaciones e higiene.	Encuesta	Se calificará la condición del edificio, de las instalaciones y de la higiene del lugar con una puntuación del 1 al 5 siendo 1 la más baja.
	Atención del servicio	Forma en que se da la interacción entre el personal en contacto y el cliente	Percepción que tiene el encuestado sobre el trato recibido por el personal del Kulturzen-trum Europa.	Encuesta	Se calificará del 1 al 5 la atención en cuanto a cordialidad, disponibilidad, celeridad.

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la definición de la población de estudio, se recurrió a los datos estadísticos que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), en la sección Población (proyecciones y estimaciones) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s.f.). En base a los datos del censo del año 2010 y las estimaciones poblacionales para el año 2019, año en que se llevará a cabo el trabajo de campo, se definió la población objeto de estudio, la cual es de 88.675 personas. Esta población comprende a las personas de 18 a 25 años inclusive, que habitan en el departamento de Salta Capital, conformado por la Ciudad de Salta, Villa San Lorenzo, Atocha, La Ciénaga y Las Costas.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra de los clientes potenciales, se utilizarán herramientas estadísticas de cálculo. Al conocer la población con la que trabajaremos, la muestra se determina mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \sigma^2}{[(N - 1) \times e^2] + (Z^2 \times \sigma^2)}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Tamaño de la población
- Z= Nivel de confianza
- σ = Desvío Estándar
- e= Margen de error

Entonces, reemplazando los símbolos por los valores correspondientes tenemos:

$$n = \frac{88.675 \times 1,96^2 \times 0,05^2}{[(88.675 - 1) \times 0,05^2] + (1,96^2 \times 0,05^2)}$$

Dicha fórmula arroja un resultado de 383; por lo que el tamaño de la muestra con la que trabajaremos, teniendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% es de 383 personas.

Para abordar la investigación se utilizará el método no probabilístico por cuotas, ya que por cuestiones de tiempo es más conveniente abordar a los sujetos de estudio en el centro de

estudio superior al que frecuentan, segmentando a la muestra de acuerdo a dos variables, a saber:

- Universidad a la que asiste
- Género

Utilizando datos obtenidos de la Dirección de Estadísticas de la Provincia de Salta sobre la cantidad de alumnos asistentes a la Universidad Nacional de Salta (UNSA) y a la Universidad Católica de Salta (UCASAL), se aproxima que del total de la muestra el 70% debe asistir a la UNSA y el 30% restante a la UCASAL.

Tomando, por otra parte, la conformación de la población de los datos aportados por el INDEC, se determina que cada segmento deberá tener un 48% de encuestados masculinos y un 51% de encuestadas femeninas.

En cuanto a los clientes actuales, se encuestará a la totalidad de ellos, para poder conocer la percepción que tienen acerca del instituto. Al poseer el Kulturzentrum Europa una base de datos que segmenta a sus alumnos inscriptos por edad, se la tomará como base para determinar a quiénes encuestar. La información será recabada en el lugar en que realizan sus estudios de idiomas, es decir en el instituto analizado.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de datos para ambos casos será una encuesta cuantitativa estructurada, con preguntas cerradas, algunas de las cuales tendrán opciones abiertas como parte de la respuesta para poder abarcar aquellas respuestas que no se encuentren entre las opciones.

En el Anexo se pueden observar el instrumento de recolección de datos a utilizar para obtener información de los clientes actuales y el instrumento utilizado para los clientes potenciales.

PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Una vez obtenidos los datos, se los clasificará y codificará para poder llevar a cabo la tabulación de ellos más fácilmente. Para llevar a cabo este proceso, se utilizarán los programas “Google Forms” y “Excel” y se realizarán análisis del tipo univariado y bivariado, relacionando distintas variables para poder conocer en profundidad las preferencias de los encuestados.

La información obtenida a partir del procesamiento será presentada en un informe, de forma escrita y gráfica, para facilitar su rápida lectura.

9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES		MES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		
		SEMANA	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	Coordinación con Kulturzentrum Europa																				
2	Prueba de instrumentos de recolección de datos																				
3	Ajustes del instrumento de recolección de datos																				
4	Trabajo de Campo- Relevamiento de datos																				
5	Análisis de la información																				
6	Interpretación de los datos																				
7	Elaboración de propuestas																				
8	Redacción																				
9	Correcciones																				
10	Presentación																				
11	Comunicación de los resultados																				

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

SEGUNDA PARTE

10 TRABAJO DE CAMPO

CLIENTES POTENCIALES

Relevamiento de datos

Siguiendo lo establecido en el apartado “*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*”, se utilizó la plataforma *Google Forms* para la elaboración y toma de datos mediante una encuesta. Los resultados obtenidos se pueden observar a continuación.

Resultados obtenidos

Del total de preguntas realizadas en la encuesta dirigida a clientes potenciales, las primeras tres se referían a características demográficas (edad, género) y a la universidad a la que asisten. Al haberse definido anteriormente los parámetros que tendrían estas categorías las preguntas mencionadas funcionan como un medio de control para el encuestador, para conocer en qué momento ha llegado al límite de personas a encuestar con estas características.

Análisis e interpretación de los resultados

Análisis univariados

Se realizó un total de 7 preguntas cuantitativas y mixtas (cuantitativas con una opción cualitativa). Entre las cuales se puede observar lo siguiente:

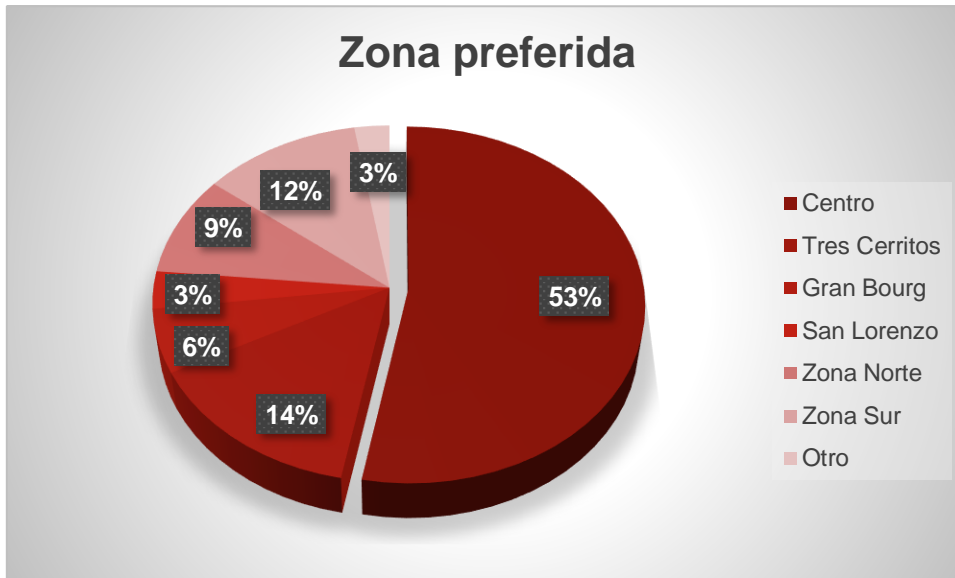


Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia

En la pregunta “¿Qué ubicación considera ideal para un instituto de idiomas al que Ud. asista?”, la mayoría de los encuestados eligieron la opción “Centro” como zona preferida con el 53% de las respuestas. La segunda zona preferida es la de “Tres Cerritos”, con el 14%; teniendo una diferencia de 39 puntos con respecto a la primera opción.

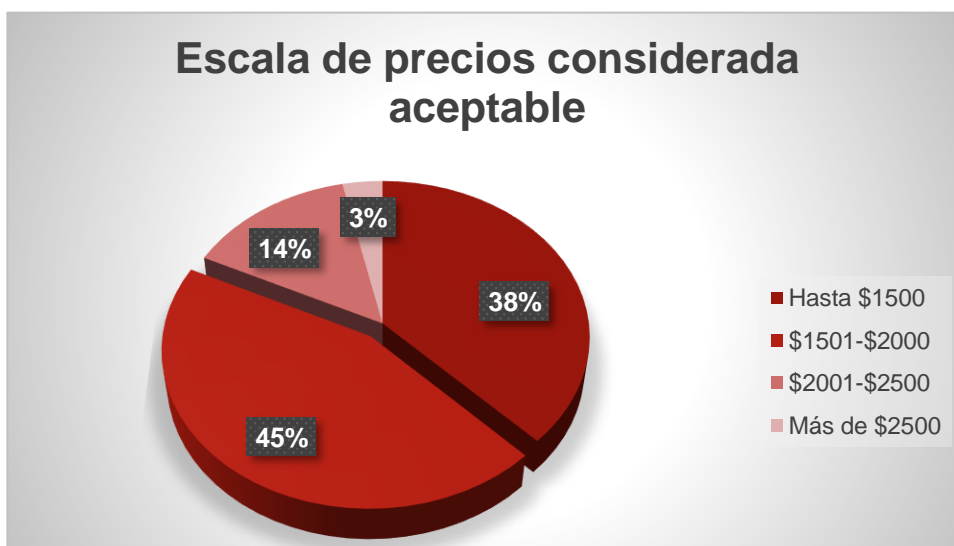


Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia

En la pregunta “¿Qué precio cree que es aceptable en concepto de cuota mensual?”, podemos observar que el rango mayormente aceptado es el de “\$1501-\$2000”, existiendo una diferencia de 7 puntos con respecto a la opción de “Hasta \$1500” y habiendo una gran diferencia porcentual entre estas dos opciones y las otras, que sugieren mayores precios.



Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia

Considerando que la cantidad de alumnos en un curso afecta la forma en la que se puede impartir una asignatura, se les preguntó a los encuestados “¿Cuál es la cantidad de alumnos que le parece ideal para una clase de idiomas?”. Entre las opciones, la más elegida fue la de “Hasta 15”, pero teniendo una diferencia porcentual pequeña con la segunda opción “Hasta 10”. La opción menos elegida fue la de “Hasta 5”, probablemente porque parte del aprendizaje nace del intercambio con otros alumnos, además de que el asistir a un curso de idiomas es una buena forma de sociabilizar con personas del mismo rango etario.

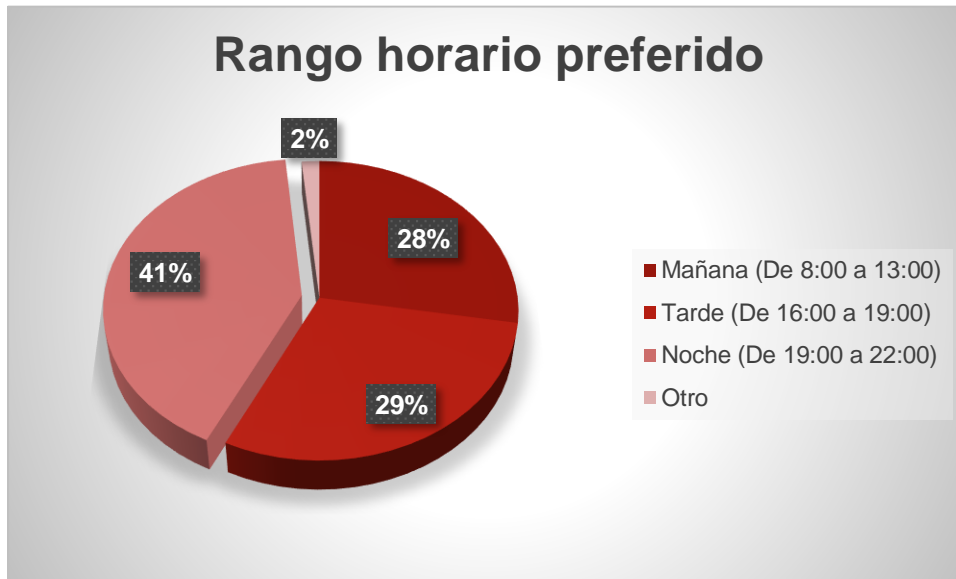


Ilustración 4. Fuente: Elaboración propia

En la pregunta “*Si tuviera que elegir un rango de horarios en el que asistir a una clase de idiomas, ¿cuál sería?*” el rango horario preferido fue el de “*Noche (de 19:00 a 22:00 hs.)*”, probablemente para poder asistir una vez terminadas las clases en la universidad. Las opciones de los horarios de la mañana y la tarde, no mostraron mucha diferencia porcentual entre ellos y no deben ser descartados como opción, ya que representan, en conjunto, a casi la mitad de los encuestados.

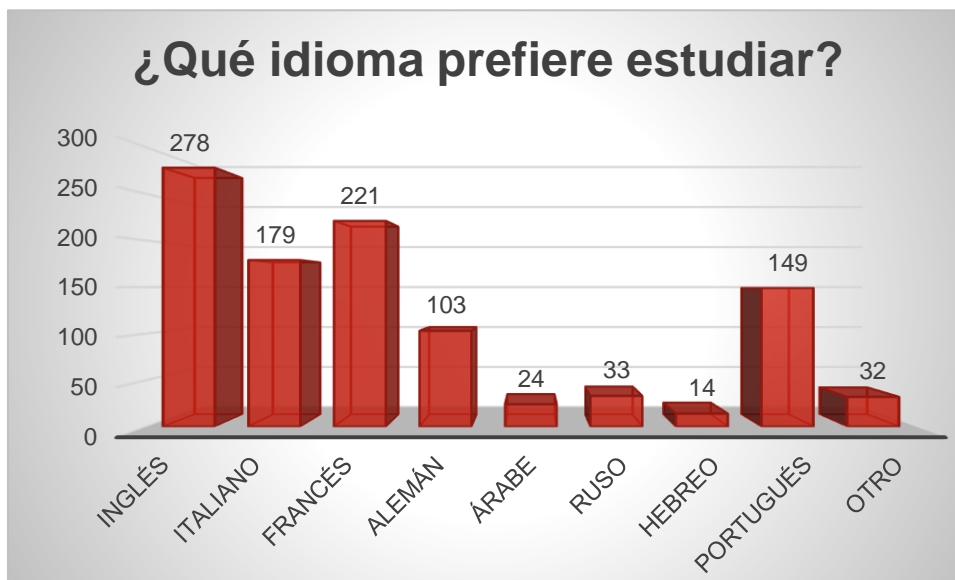


Ilustración 5. Fuente: Elaboración propia

En la pregunta “*¿Qué idiomas le interesaría estudiar?*” se pretendía conocer mejor las preferencias del público salteño entre 18 y 25 años, pudiendo elegir hasta 3 opciones de idiomas.

Se observa que en los tres idiomas más elegidos se encuentran los tradicionales para esta sociedad: “Inglés”, “Francés” e “Italiano”, seguidos por el “Portugués”, una opción que también podría considerarse tradicional o común y “Alemán”, estando este idioma muy cerca cuantitativamente del portugués y el italiano, lo cual es considerable teniendo en cuenta que no es un idioma tradicional en Salta.

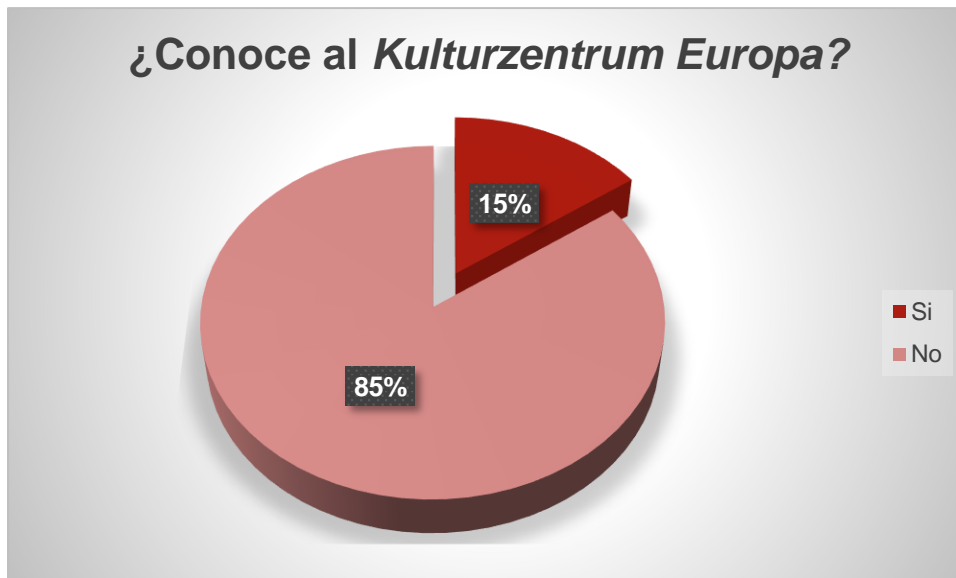


Ilustración 6. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la pregunta: “Ha oído hablar o conoce al instituto “Kulturzentrum Europa”?”, los encuestados refirieron en un gran porcentaje -85%- el desconocimiento de la institución en estudio.

Además, a quienes respondieron positivamente a esta pregunta, se les cuestionó: “¿Por qué medios lo conoció?”.

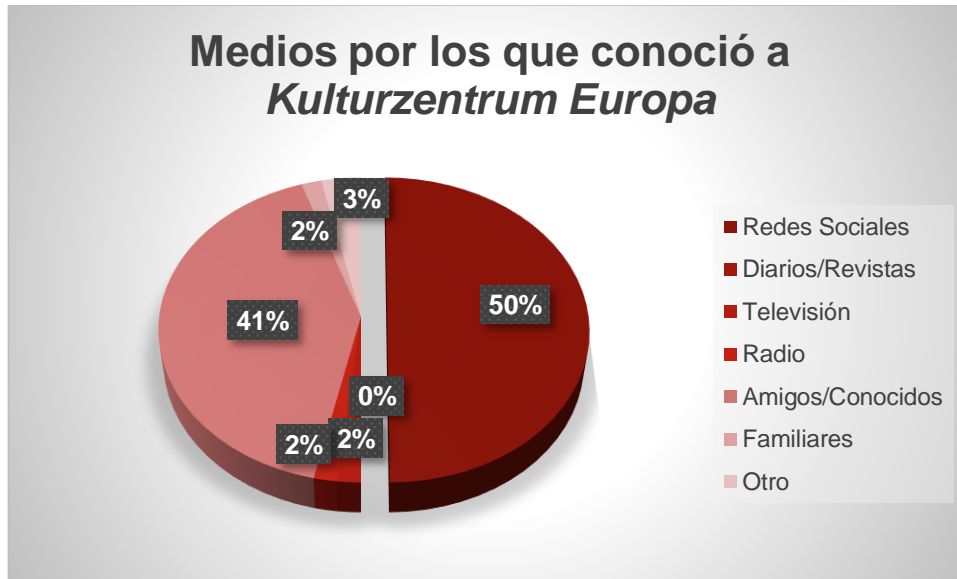


Ilustración 7. Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa, del 15% que remitió conocer al instituto, un 50% lo hizo por redes sociales. No hay que dejar de prestarle atención a la opción “*Amigos/Conocidos*” que obtuvo el segundo lugar con un 41%, siendo casi las dos únicas opciones seleccionadas; ya que significa que el boca-a-boca es muy importante para este rango etario al momento de conocer institutos, además del contacto a través de redes sociales.

Análisis bivariados

Para tener un análisis más profundo en algunos aspectos de los resultados, se realizaron los siguientes entrecruzamientos de información:

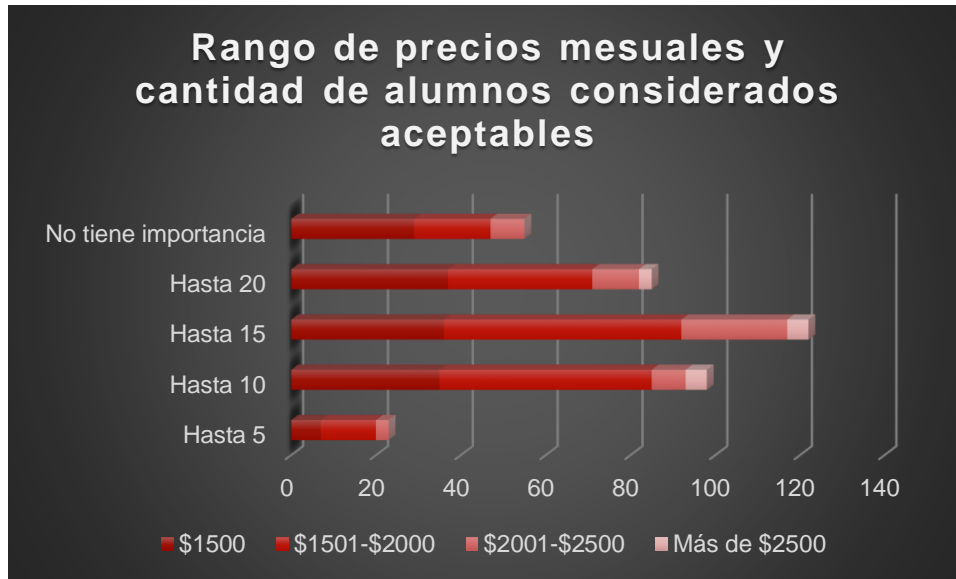


Ilustración 8. Fuente: Elaboración propia

Precio	Cantidad de Estudiantes				
	Hasta 5	Hasta 10	Hasta 15	Hasta 20	No tiene importancia
Hasta \$1500	7	35	36	37	29
\$1501-\$2000	13	50	56	34	18
\$2001-\$2500	3	8	25	11	8
Más de \$2500	0	5	5	3	0

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar tanto en el gráfico como en la tabla de datos, y teniendo en cuenta los análisis univariados para cada pregunta, se puede concluir que la mayoría de los encuestados prefieren precios de hasta \$2000 en concepto de cuota mensual y que los mismos aceptan una cantidad de alumnos entre los 10 y 15 por curso, pudiendo tener cursos relativamente numerosos con una cuota del precio mencionado.

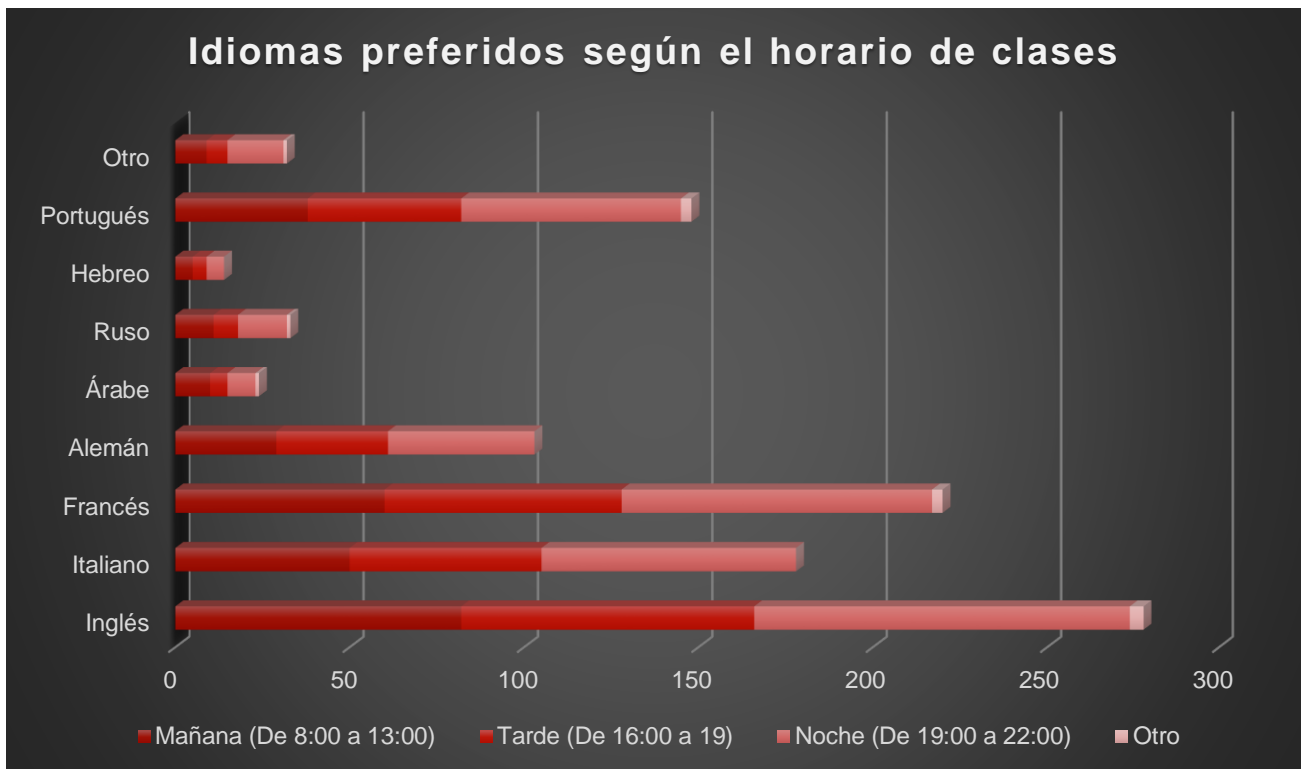


Ilustración 9. Fuente: Elaboración propia

Idiomas	Horario			
	Mañana	Tarde	Noche	Otro
Inglés	82	84	108	4
Italiano	50	55	73	0
Francés	60	68	89	3
Alemán	29	32	42	0
Árabe	10	5	8	1
Ruso	11	7	14	1
Hebreo	5	4	5	0
Portugués	38	44	63	3
Otro	9	6	16	1

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia

En este análisis que combina los idiomas que prefieren estudiar los encuestados con respecto al horario de clases preferido. Se puede observar que una gran cantidad de personas que las personas que estudian inglés no marcan una tendencia hacia un determinado horario, se prefiere por una leve mayoría el horario “Noche”, pero casi la misma cantidad de personas prefieren estudiar en los horarios “Mañana” o “Tarde”.

Esta misma tendencia se ve para los idiomas italiano y francés. Para el alemán y el portugués el horario preferido es el de “Noche”, para el árabe es el horario “Mañana”, para el Ruso hay casi la misma cantidad de personas que prefieren estudiar en el horario “Mañana” que las que prefieren

hacerlo en el horario “*Noche*”, mientras que las personas que quieren aprender otros idiomas fuera de los mencionados prefieren en su mayoría hacerlo en el horario “*Noche*”.

En cuanto a la opción de horario “*Otro*”, no hubo una considerable cantidad de personas que prefiera un horario de clase diferente al dado entre las opciones, por lo que no se considera como una opción importante para analizar.

CLIENTES ACTUALES

Relevamiento de datos

Volviendo a lo dispuesto en el apartado “*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*” y utilizando la plataforma *Google Forms* para el diseño de una encuesta que permita la toma de datos oportunos.

Resultados obtenidos

Las primeras 2 preguntas de la encuesta dirigida a los clientes actuales tienen el propósito de conocer las características demográficas de los alumnos actuales del instituto, mientras que las preguntas siguientes están dirigidas a conocer su opinión en cuanto a diferentes características inherentes al servicio brindado.

Análisis e interpretación de los resultados

Análisis univariados

Se realizaron un total de 13 preguntas tanto cuantitativas como cualitativas en los casos que se consideraba pertinente profundizar en la respuesta. Los resultados obtenidos son los siguientes:

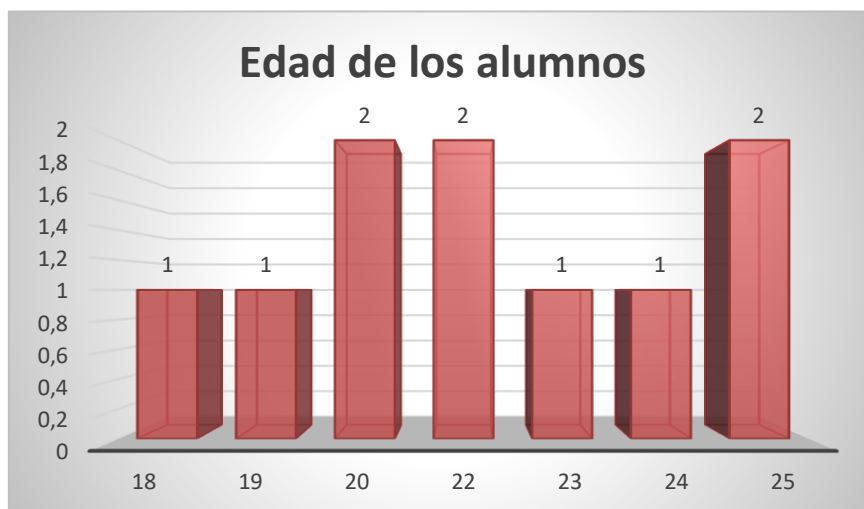


Ilustración 10. Fuente: Elaboración propia

Al preguntar por la edad de los encuestados, siempre dentro del rango etario establecido, si bien se puede observar una pequeña cantidad de alumnos entre 18 y 25, también se puede ver que la distribución etaria en el rango es pareja, sin haber grandes diferencias en la cantidad de alumnos de una u otra edad.

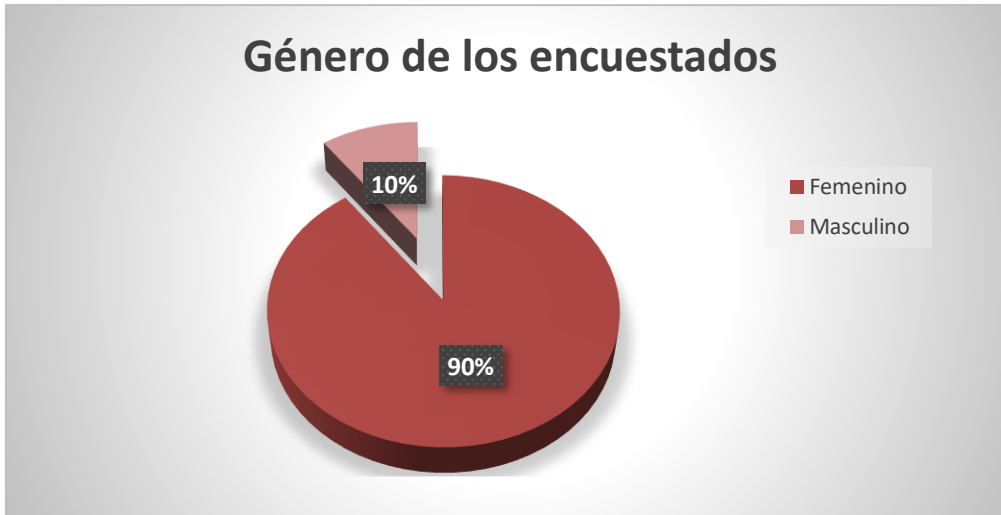


Ilustración 11. Fuente: Elaboración propia

En cambio, cuando se habla del género del alumnado, el predominante es el femenino, con el 90% de incidencia.

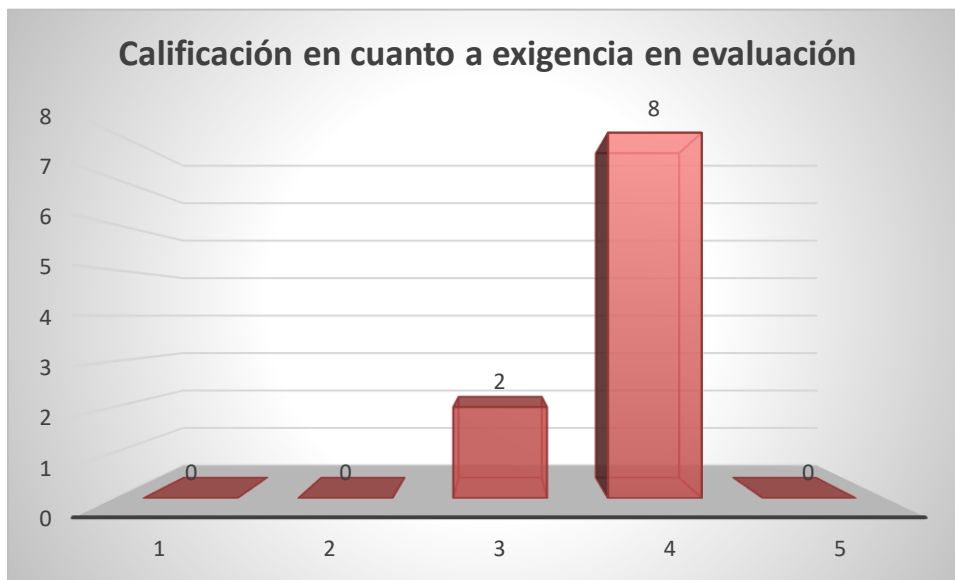


Ilustración 12. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la exigencia del instituto en sus evaluaciones, una amplia mayoría calificó a la misma con un puntaje de 4 sobre 5. Esto quiere decir que consideran que las evaluaciones tienen un grado de exigencia, sin llegar a ser excesivo.

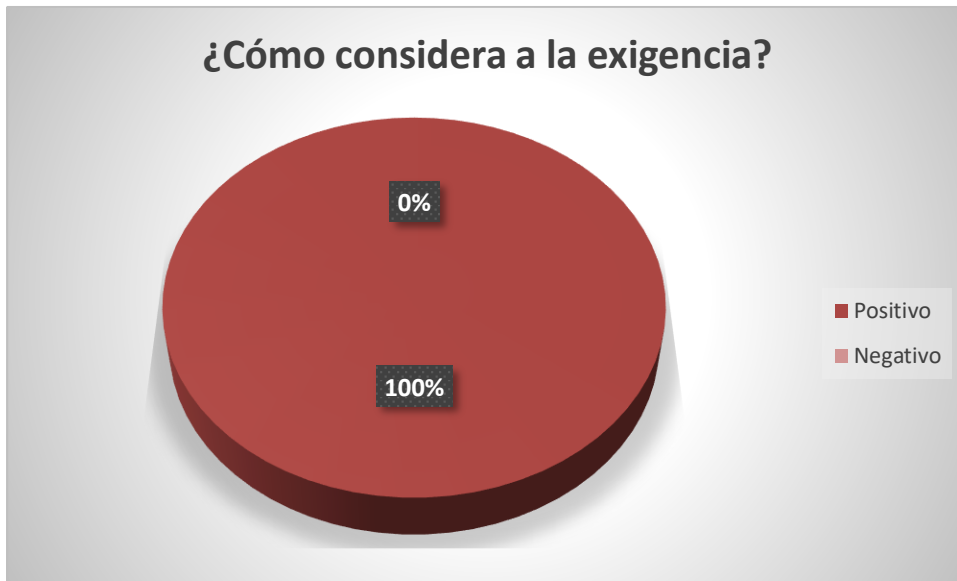


Ilustración 13. Fuente: Elaboración propia

El total de los alumnos encuestados considera la exigencia como una característica positiva para la enseñanza, argumentando en su mayoría que esto ayuda al aprendizaje y al compromiso que tienen ellos con el estudio, generando interés por el idioma que se aprende y buscando mejorar.

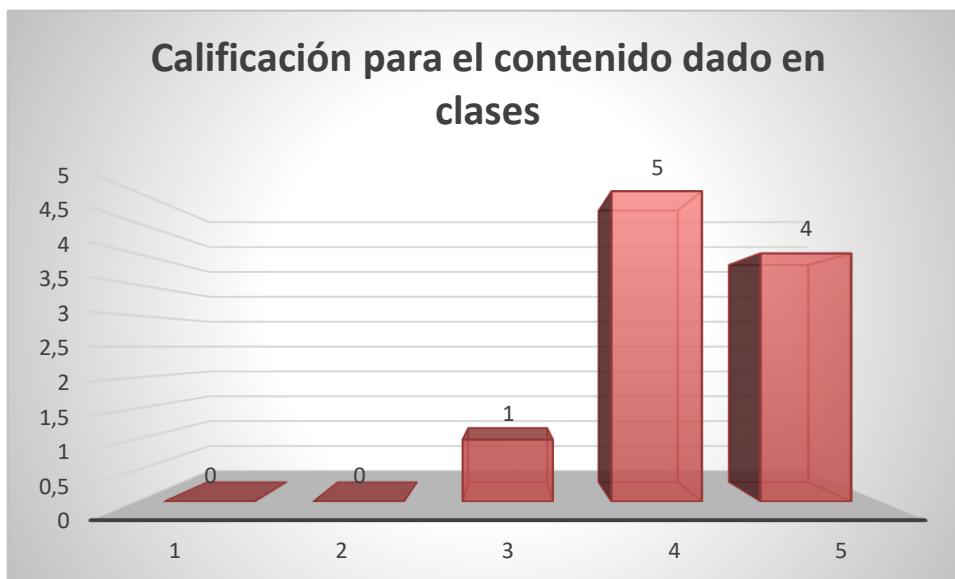


Ilustración 14. Fuente: Elaboración propia

En cuanto al contenido dado en clases, la nota oscila entre 4 y 5 puntos sobre 5, lo que significa que se considera que las clases realmente ayudan al aprendizaje y tienen contenidos atractivos.

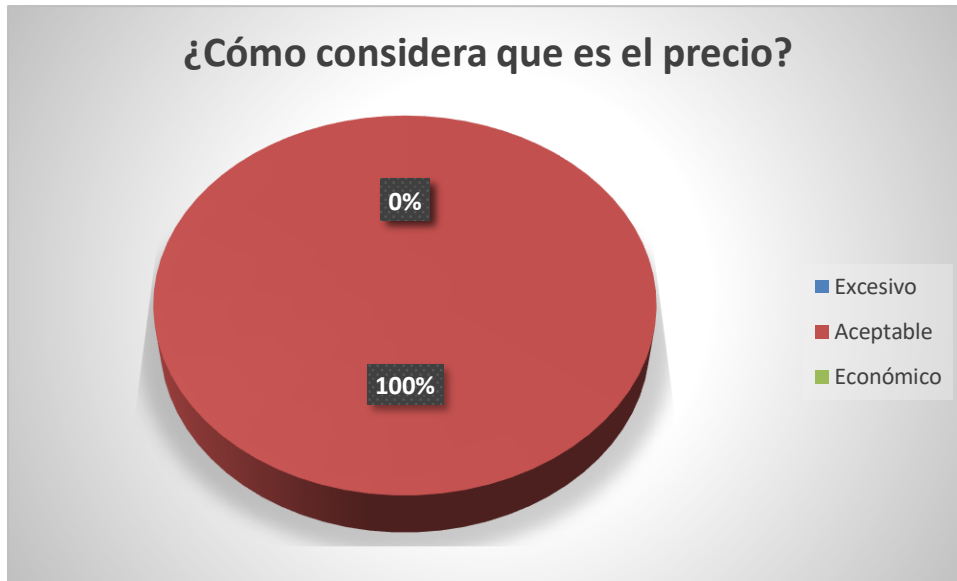


Ilustración 15. Fuente: Elaboración propia

El 100% de los alumnos consideran que el precio en concepto de cuota mensual es aceptable.

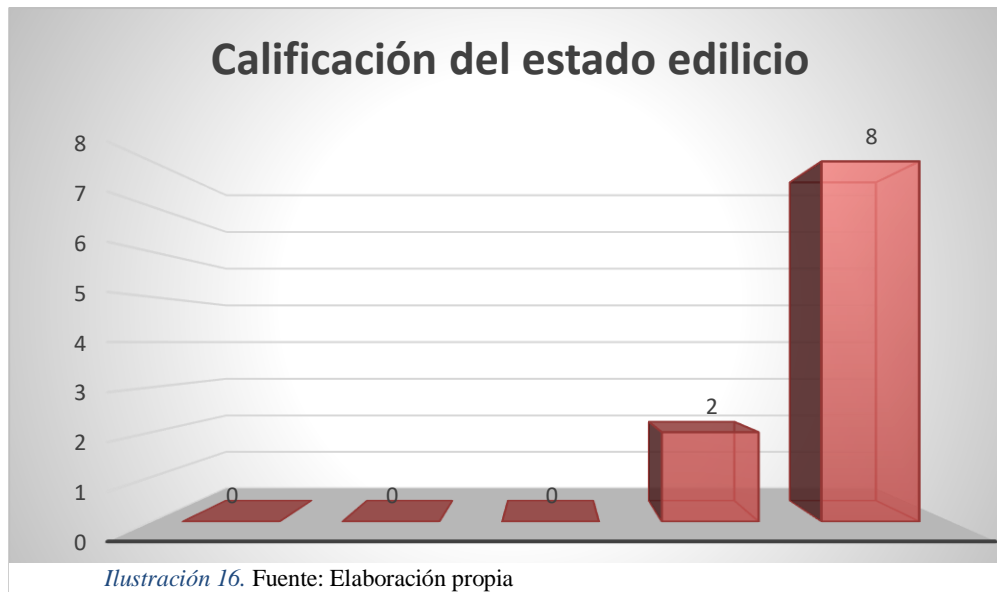


Ilustración 16. Fuente: Elaboración propia

Particularmente hablando del estado edilicio del instituto, el 80% de los alumnos consideran que es excelente, mientras que el resto considera que está en muy buen estado.

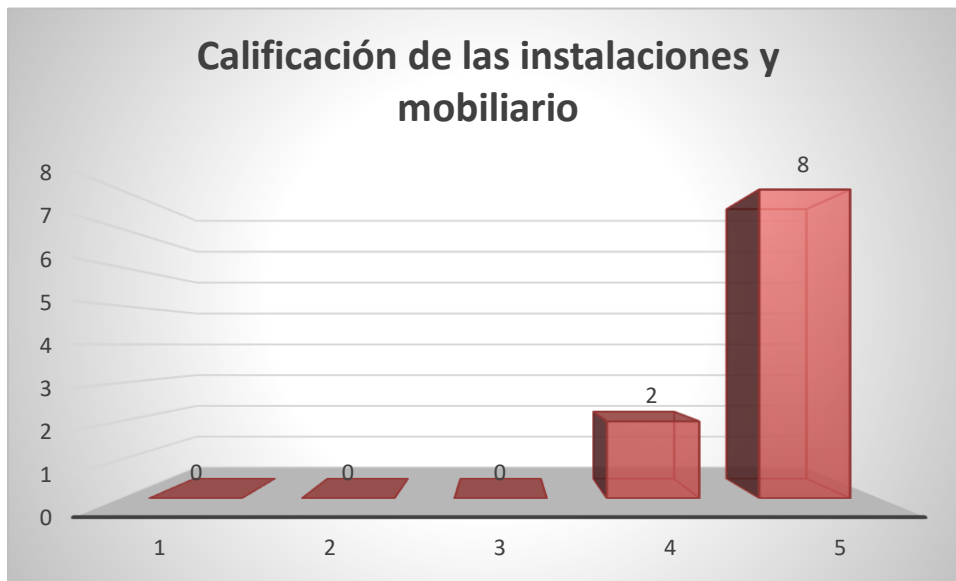


Ilustración 17. Fuente: Elaboración propia

El estado de las instalaciones y el mobiliario tienen los mismos valores porcentuales que el estado edificio, lo que muestra la amplia conformidad con estos conceptos.



Ilustración 18. Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede observar que el total de los alumnos cree que Kulturzentrum Europa cuenta con un alto nivel de higiene.



Ilustración 19. Fuente: Elaboración propia

Hablando particularmente del personal del instituto, el total de los encuestados considera que es cordial, puntuando todos ellos con la nota más alta. Ligado a esto, se puede mencionar también que en cuanto a la disponibilidad del personal para con los clientes, la nota igualmente fue en su totalidad la máxima, mientras que cuando se habla de la velocidad con la que resuelven las dudas o atienden los problemas, el 90% le otorga una puntuación máxima, lo que quiere decir que no hay una demora que moleste al cliente en cuanto a la resolución de sus problemas.



Ilustración 20. Fuente: Elaboración propia



Ilustración 21. Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES GENERALES

El trabajo de campo se ha realizado en base a la hipótesis : *“Los clientes actuales consideran al Kulturzentrum Europa como un instituto con enseñanza de buena calidad, con instalaciones en buenas condiciones de limpieza, atención cordial y precios acordes al servicio, mientras que los potenciales clientes prefieren institutos de idiomas ubicados en el macrocentro de la ciudad, con un precio accesible, clases de pocos alumnos y amplia variabilidad horaria, pero tienen un bajo conocimiento de esta institución”*.

A partir de la investigación de los dos grupos delineados, el de clientes actuales y el de clientes potenciales, es que se puede decir que la hipótesis se cumple en su mayor parte, excepto en el punto en el que se plantea la preferencia de los clientes potenciales por clases de pocos alumnos; ya que el resultado arroja que la preferencia de este grupo es el de clases de 15 personas, siendo así un grupo numeroso de personas para un instituto de idiomas.

En cuanto a precios se observa un alineamiento entre las preferencias del público y el precio promedio mensual. Entonces, es que se considera como accesible, el precio preferido por los encuestados.

Si bien el horario favorito, por casi la mitad de los encuestados, es el del turno noche, se debe tener en consideración que la otra mitad prefiere igualmente los turnos mañana y tarde. Esta información en combinación con los idiomas preferidos, permite ver qué idiomas son más demandados en cada turno y brinda una posibilidad de asignar los horarios de clases de cada idioma considerando estas preferencias, para así poder captar al cliente potencial.

Entre los idiomas preferidos, los tradicionales fueron los más votados, junto con el idioma alemán. Se puede observar que hay una minoría que busca aprender otros idiomas, pudiendo conformar estas preferencias un nicho al cual se puede apuntar.

Por otro lado, es amplio el número de personas que desconocen a Kulturzentrum Europa, los que podría indicar una falla en cuanto a las acciones comunicacionales que se llevan a cabo actualmente para el rango etario estudiado.

Entre aquellas personas que conocen al instituto, se resaltan los medios de redes sociales y el boca-a-boca.

En cuanto a los clientes actuales, puede mencionar la gran satisfacción que tienen en cuanto al servicio en general, siendo este un aspecto a resaltar de la institución.

Las cualidades mencionadas en la investigación de mercado pueden analizarse y considerarse para transformarlas en ventajas competitivas de la empresa.

Para finalizar, y como se ha mencionado en párrafos anteriores, para el rango etario de 18 a 25 años, la comunicación es mayormente a través de redes sociales y recomendaciones de conocidos, por lo que se recomienda plantear estrategias que apunten a estos medios de comunicación.

TERCERA PARTE

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing se desarrolló para la Fundación Kulturzentrum Europa, una institución que nace en el 2010 y busca facilitar el intercambio internacional y el encuentro entre personas de todo el mundo, a través de diversos servicios, entre los que destaca el de enseñanza de idiomas.

La motivación de esta empresa a la elaboración del plan surge de la baja demanda que experimentan en el segmento de jóvenes adultos, buscando conocer las causas y llevar a cabo acciones para revertir esta situación, así como también estar posicionados en la mente del consumidor en el segmento objetivo.

Tras la investigación llevada a cabo tanto para clientes potenciales como actuales y el análisis de la situación actual, tanto del entorno como de la empresa en su ámbito interno, es que se despliegan los objetivos y acciones de marketing aquí establecidos.

El mercado de instituto de idiomas es muy competitivo, y la forma de competir óptimamente es generando un posicionamiento en la mente del consumidor que permita que la institución sea un referente en cuanto idiomas para los consumidores. Para ello, se describieron las cualidades que se configuran en ventajas competitivas y se determinó la forma de darlas a conocer al público.

En este sentido se plantean también acciones de marketing digital, cada vez más necesarias para todo tipo de empresas, sobretodo cuando se busca trabajar en un segmento que constantemente interactúa por medio de la tecnología.

Para lograr una mayor matriculación de jóvenes adultos se plantea una estrategia de penetración de mercado basada también en una fuerte campaña de comunicación.

Como es sabido, tampoco hay que olvidar al cliente interno, a quien también hay que satisfacer, para que brinde valor, por lo que se determina un plan de capacitación para brindarles herramientas que les permitan entregar al estudiante un mayor valor en cuanto a la enseñanza.

El desarrollo de todo lo mencionado supone para la institución una inversión anual de \$ 60.400,00 para el periodo del 2020. Al finalizar el mismo, se pretende lograr un 30% de aumento en la matriculación de jóvenes de 18 a 25 años en los cursos del instituto y tener un posicionamiento que ubique a Kulturzentrum Europa en el top 5 de institutos de idiomas en la mente del consumidor.

Finalmente, se plantean estrategias de control y corrección de posibles fallas que puedan surgir en el desarrollo de las actividades.

Se considera que Kulturzentrum Europa cuenta con los medios y las fortalezas necesarias para poder llevar a cabo las acciones descritas y aprovechar la oportunidad que representa insertarse en un nuevo segmento el mercado, para lograr el crecimiento de la empresa.

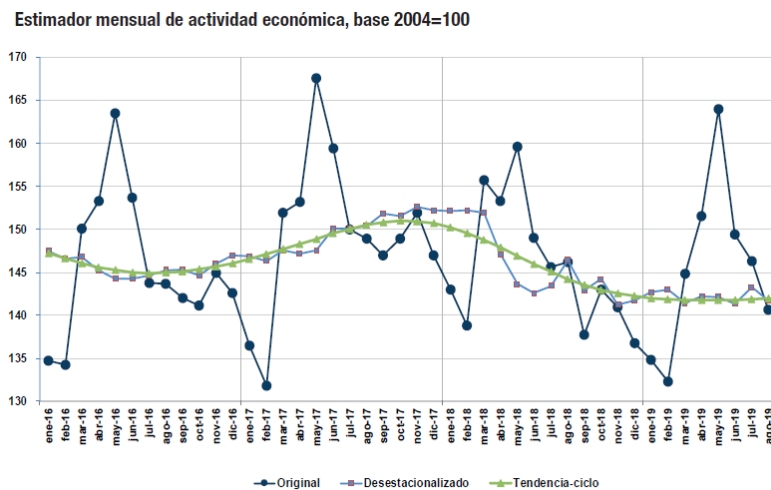
PLAN DE MARKETING

11 ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Entorno Económico

Tras un período de alza en la actividad económica durante los primeros meses del 2018, la misma fue descendiendo durante el resto de dicho año, iniciando el 2019 en términos negativos en este aspecto. En mayo y junio del presente año se pudo observar una reactivación de la actividad, que volvió a decaer en los meses siguientes.



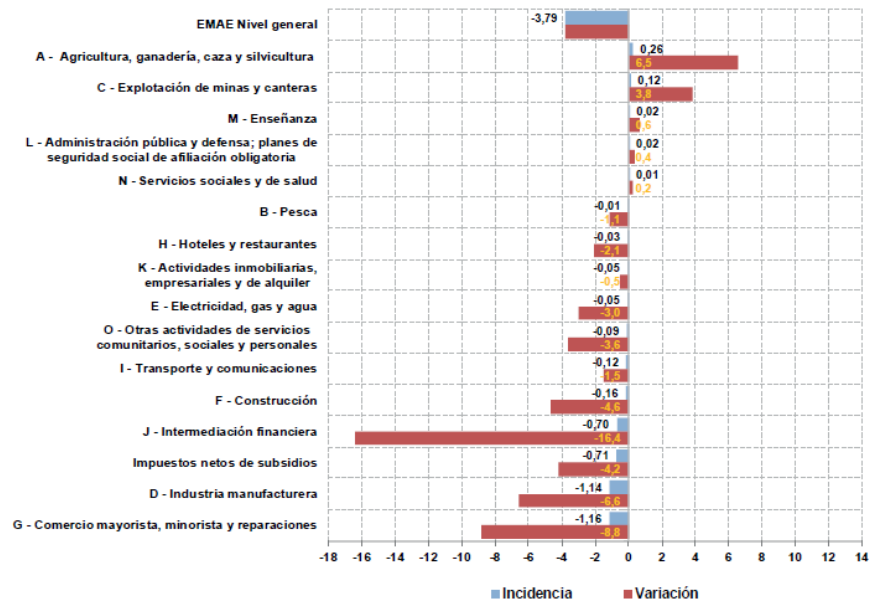
Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Ilustración 22. Fuente: Diario la Nación

En agosto de 2019, último período del que se encuentran datos oficiales, el rubro que mayor crecimiento económico tuvo fue el de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, seguido por el de Explotación de minas y canteras, pero con una amplia diferencia entre ambos. Por otro lado, el rubro que tuvo una mayor repercusión negativa fue el de Intermediación financiera, seguido por los de Comercio Mayorista, minorista y reparaciones y el de Industria manufacturera.

En cuanto al rubro de Enseñanza, en el cual la organización bajo análisis desempeña sus actividades, se observa un aumento de actividad menor al 1% con respecto al año anterior; es decir que éste se ha mantenido sin cambios significativos.

Estimador mensual de actividad económica por sector de actividad económica, variaciones anuales e incidencias en agosto de 2019



Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Ilustración 23. Fuente: INDEC

PBI

Si bien el producto bruto interno muestra un crecimiento del 0,6% en el segundo semestre con respecto al mismo período en el año anterior y es un 12,8% más alto que en el trimestre anterior del 2019, los pronósticos de diversas consultoras prevén una baja del 2,6% para el corriente año.

Esta economía “más chica” que se presenta es consecuencia de diversos factores; entre ellos se puede mencionar: por un lado, la devaluación de nuestra moneda nacional y consecuente pérdida del poder adquisitivo, lo que provoca una merma en el consumo y caída en la actividad económica; y, por otro lado, el factor político, al tratarse este de un año electoral, que tras las PASO y con el triunfo de la fórmula Fernández-Fernández generó incertidumbre en el mercado y, por ende una caída del peso y disminución de las inversiones extranjeras potenciales para el país.

Para el 2020, las proyecciones de diversas consultoras estiman una caída del 1,8% del PBI, significando esto que la caída continuaría por tercer año consecutivo.



Ilustración 24. Fuente: El Cronista

Inflación

La suba de precios generalizada y sostenida en el tiempo es uno de los problemas que tiene nuestro país desde hace décadas. El año 2019, hasta el mes de septiembre la misma acumula un 37,7% de inflación y un 5,9% con respecto al mes de agosto del mismo año.

Estos números son diametralmente opuestos a los objetivos planteados por la gestión del presidente saliente Mauricio Macri, cuyas metas establecían una baja inflacionaria hacia el fin de su gestión, alcanzando niveles de un dígito (5%).

Entre los componentes de la inflación durante la gestión de Macri se encuentran el atraso tarifario que llevó a un aumento de tarifas en los servicios públicos y la salida del cepo en 2015 que conllevó a un aumento del dólar oficial.

El Relevamiento de expectativas de mercado (REM) estima que en octubre la inflación fue del 4,2% y estima que en noviembre será del 4,1%. Asimismo, se espera que esta leve trayectoria descendente continúe. Para fines de este año, las proyecciones estiman una inflación anual de 55% aproximadamente; mientras que para el 2020 se espera un nivel del 43% anual. Teniendo en cuenta estos números, se puede observar una merma importante en el poder adquisitivo de las personas en los próximos meses, lo que provocaría un aumento en el ahorro y consecuente baja en el consumo.



Ilustración 25. Fuente: El Cronista

Entorno Sociocultural y Demográfico

Pobreza y Empleo

La pobreza en Salta creció en el primer trimestre del 2019 hasta alcanzar el 41,8%, frente a un 26,4% en el mismo período del 2018; superando el promedio nacional que es del 8,1%. Por su parte, el nivel de indigencia alcanza el 7,7%.

En cuanto al empleo, la actividad en la provincia según la encuesta permanente de hogares (EPH) publicada por el INDEC para el segundo semestre del 2019 fue del 47,6%; un 0,8% menos que el 2018. El nivel de empleo para este año fue del 41,5% y el de subempleo del 14%; mostrando una baja del 1,4% el primer caso y una suba del 2,3% en el segundo indicador, con respecto al año anterior.

Ambas variaciones pueden explicarse con la situación económica actual del país, en donde una baja actividad económica y alto nivel inflacionario causan una menor ocupación y el aumento de la subocupación, ya que es más conveniente para los empleadores el tener mano de obra “en negro” al ahorrarse el pago de las cargas sociales que implicaría tenerlos correctamente asentados.

Con este panorama de baja en el empleo, crecimiento de la pobreza y estancamiento económico, las personas tienden a aumentar su ahorro, limitando sus gastos a categorías de primera necesidad, entre los cuales el aprender un idioma extranjero no entra, lo cual supone una amenaza para la organización en estudio.

Entorno Sociocultural

En la actualidad está muy difundida la importancia de hablar un idioma extranjero, entre los cuales el más tradicional es el inglés. La generación de jóvenes adultos de hoy, los millenials, priorizan en general el gasto en recreación, ocupando un gran porcentaje de ello los viajes, principalmente para conocer otros países.

Además, la posibilidad de acceder a estudios universitarios en universidades de otros países, ya sea para el nivel de grado o posgrado, hace necesario también un conocimiento de otros idiomas.

Es entonces, cuando el hablar otro idioma toma importancia, hecho beneficioso para un instituto de idiomas.

Por otro lado, analizando la conformación del gasto en los hogares, se observa que la educación ocupa el último lugar con el 3%. Si bien los datos observados pertenecen a los años 2012-2013, últimos datos oficiales con los que se cuenta para la provincia, muestra una tendencia importante en cuanto a la importancia que se le da al momento de repartir el gasto familiar; siendo así un punto negativo para este estudio.



Ilustración 26. Fuente: Resumen Anuario Estadístico 2018-2019, Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta

Entorno Tecnológico

En la actualidad es normal el uso de la tecnología implementada en la educación, por lo que aplicar un sistema para el dictado de clases vía online es viable para el instituto estudiado.

Asimismo, se pueden utilizar otras tecnologías para la enseñanza en las aulas de manera presencial y para los métodos de evaluación.

Estas medidas no requieren de un amplio conocimiento, y de ser necesario, existen profesionales en el mercado salteño para cubrir las necesidades que pudieran surgir.

ANÁLISIS DEL SECTOR

Naturaleza del Mercado

A pesar de la controversia que genera la mercantilización de la educación, lo que actualmente se denomina como “Industria Educativa Global” es un mercado en pleno crecimiento que busca innovar en los modelos de aprendizaje, ligando el mismo a las nuevas tecnologías, por lo que cada vez es mayor el número de grandes empresas del planeta se interesan en invertir en este sector.

El Merrill Lynch Bank of America estimó que el mercado educativo en 2014 fue de 4,3 billones de dólares y, por su parte, EduReach, una asociación inglesa de inversores, estima que el crecimiento de esta industria será mayor al 75% en los próximos 10 años.

La misma incluye muchos tipos de negocios ligados a lo educativo, como ser:

- Gestión directa de centros educativos
- Producción de materiales
- Enseñanza 'online'
- Servicios de consultoría
- Marketing educativo
- Servicios de producción de test
- Evaluaciones

Dentro de este prometedor panorama, grandes empresas están invirtiendo en esta industria. Un gran ejemplo de esto es Pearson, que recientemente vendió su participación en el “Financial Times” y en “The Economist” para dedicar toda su potencia financiera al sector educativo. Otras empresas que están invirtiendo fuertemente en educación son las pertenecientes a la industria informática: Microsoft, Apple, Cisco, Samsung, IBM y Google están poniendo la mira en este sector con grandes perspectivas de desarrollo.

No es posible diferenciar en la información analizada entre establecimientos de enseñanza oficiales (escuelas, universidades, etc.) e institutos, por lo que no se puede concluir acerca de las características del mercado en cuanto a institutos de idiomas. Sin embargo, analizando las tendencias actuales se observa la importancia que adquirió en los últimos años el hecho de hablar un idioma extranjero. Esta importancia se desprende del fenómeno de la globalización, que permite que estemos conectados con el resto del mundo en cualquier momento, en todos los ámbitos de nuestra vida y es entonces que el poder comunicarse de manera fluida se vuelve una necesidad producto de la integración económica y cultural, ya sea para crecer en el ámbito académico/laboral o como una manera de poder lograr un acercamiento a otras culturas.

Organizaciones internacionales y gobiernos fomentan el aprendizaje de lenguas, especialmente del inglés al ser considerada una lengua franca. El Consejo de Europa dentro de su

Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER), impulsa el aprendizaje de más de una lengua extranjera, con el objetivo de facilitar la movilidad educativa, cultural, científica y comercial entre los países miembro de la Unión Europea, así como también hacia el exterior de este bloque.

En cuanto a Argentina, tanto en el marco nacional como provincia, no se habla aún de esta “Industria Educativa” que busca la innovación del modelo de enseñanza, ligándola al desarrollo tecnológico para su uso en el aprendizaje; sino que los datos que se encuentran en cuanto a inversión en educación son los referidos al presupuesto que destina el Estado, nacional o provincial, para este sector. No se puede hablar de innovación cuando hay grandes falencias en el sistema educativo, en cuanto a inversión, carencias edilicias, entre otros factores sociales que limitan los objetivos a lograr la permanencia del alumnado en el sistema educativo, es decir evitar la deserción.

En aquellos estratos sociales que ven sus necesidades básicas cubiertas, es común observar el aprendizaje de una lengua extranjera, siendo la más tradicional el inglés, pero también teniendo un peso importante idiomas como el portugués, italiano o francés. Si bien las escuelas deben enseñar a sus estudiantes un idioma extranjero, pudiendo optar por brindar dentro de su matrícula un segundo y tercer idioma de manera opcional, el nivel que se llega a enseñar hasta finalizar el secundario es básico en la gran mayoría de establecimientos; por lo que aquellas personas interesadas en aprender otra lengua en profundidad se ven obligados a asistir a institutos de idiomas.

Las tendencias en cuanto a los idiomas que se aprenden en la Ciudad de Salta marcan aún un amplio interés por los idiomas más tradicionales, como los mencionados anteriormente, pero se pueden observar nichos interesados en el aprendizaje de idiomas como el chino mandarín, japonés, ruso o alemán, por ejemplo. Los interesados en ellos tienen motivaciones laborales y recreativas, por lo que no se puede definir una tendencia marcada en este aspecto.

Estructura del Mercado donde Competimos

El mercado de enseñanza de idiomas en Salta es un mercado de competencia perfecta porque existen numerosos oferentes y demandantes, por lo que los precios se rigen por las leyes del mercado.

El servicio brindado por estas organizaciones tiene características similares, por lo que las personas basan su elección al momento de decidir donde aprender un idioma extranjero en variables como cercanía/comodidad, precios, métodos de enseñanza. Es entonces, cuando las ventajas competitivas de cada instituto deben comunicarse para destacar por sobre la competencia.

Segmentos donde Competimos

Kulturzentrum Europa brinda diversos servicios, relacionados con la difusión de la cultura europea, entre los cuales se encuentra el de enseñanza de idiomas; ocupándose con esta servucción del segmento de niños, adolescentes y adultos particulares de la Ciudad de Salta interesados en el aprendizaje de idiomas.

Particularmente hablando del instituto de idiomas de la Fundación Kulturzentrum Europa, los segmentos en los que se compiten son:

- Cursos de Alemán
 - Niños de 3 a 6 años
 - Niños de 7 a 9 años
 - Niños de 10 a 15 años
 - Nivel A1
 - Nivel A2
 - Nivel B1
 - Adultos
 - Nivel A1
 - Nivel A2
 - Nivel B1
 - Nivel B2
 - Nivel C1
 - Año idiomático
 - Clases individuales
 - Evaluación internacional de idioma
- Cursos de Inglés
 - Adultos
 - Nivel A1
 - Nivel A2
 - Nivel B1
 - Nivel B2
 - Preparación FCE
 - Clases individuales
- Cursos de Francés
 - Adultos
 - Nivel A1
 - Nivel A2
 - Nivel B1
 - Clases individuales
- Cursos de Italiano
 - Adultos
 - Nivel A1
 - Nivel A2
 - Clases individuales

- Cursos de Ruso
 - Adultos
 - Nivel A1
 - Nivel A2
 - Clases individuales
- Cursos de Portugués
 - Adultos
 - Turístico
 - Clases individuales
- Español para extranjeros
 - Clases individuales
- Otros Cursos
 - Talleres de Conversación
 - Inglés
 - Alemán
 - Taller de Fonética
 - Francés
 - Taller de Lectura
 - Alemán

Los precios de los cursos varían dependiendo del nivel, modalidad y carga horaria. Los cursos regulares tienen un costo promedio de \$2000 por mes para adultos y de \$1400 para niños y adolescentes; mientras que los talleres tienen un costo promedio de \$1000.

En cuanto al dictado de clases y talleres no hay canal de distribución, ya que el servicio se brinda directamente a los alumnos. En cambio, para la evaluación que otorga el certificado de conocimiento del idioma con validez internacional, el Kulturzentrum se ubica en la línea de distribución como tercer intermediario, ya que el Instituto Goethe en Alemania envía los exámenes a su filial en Buenos Aires y la misma se los distribuye a sus filiales del interior del país, entre los cuales se encuentra la institución en estudio, quien realiza las evaluaciones (entrega el servicio).

Nivel de Consumo o Ventas del Mercado

Como se mencionó anteriormente en este trabajo, la población total con la que se trabaja es de 88.675 personas.

Si bien se cuenta con datos oficiales por parte de la Dirección General de Estadísticas de Salta, en su “Informe Estadístico 2017”, acerca de la cantidad de matriculados en Institutos de Idiomas en la provincia, no se indica el rango etario tomado para medir esto, ni la cantidad de institutos existentes en el momento de la recolección de datos; así como tampoco se especifica si se trata de institutos de

carácter público o privado; por lo que no se puede tomar este informe como referencia para determinar el tamaño del mercado.

Entonces, ante la inexistencia de información oportuna se va a trabajar tomando la población total y definiendo el tamaño del mercado objetivo en base al nivel de ingreso, que puede observarse en la siguiente pirámide de distribución de la riqueza para el corriente año, a nivel nacional:

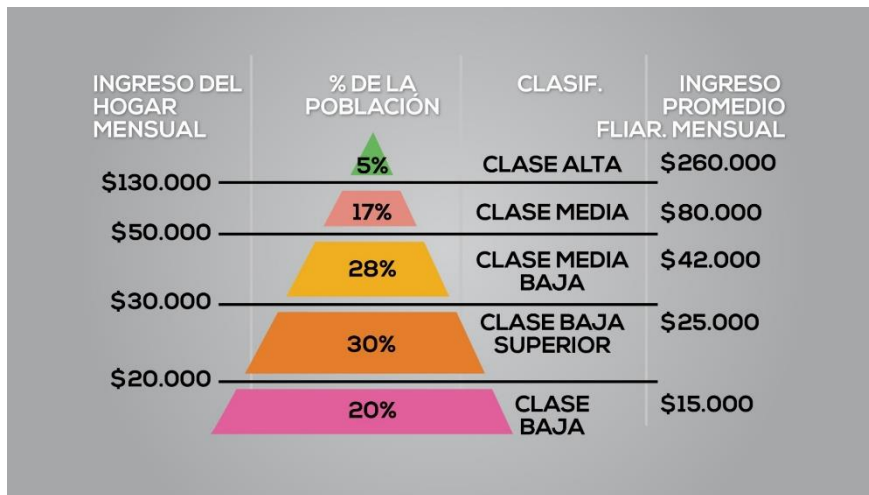


Ilustración 27. Fuente: Noticiero El Nueve

En la misma, se puede observar que las clases media baja, la clase media y la clase alta, con ingresos mensuales superiores a los \$30.000, \$50.000 y \$130.000 respectivamente, son los sectores poblacionales más propensos a la inversión para el aprendizaje en un instituto de idiomas. Por esto, se determina que el nivel de consumo del mercado es del 50% del total de la población, siendo el mismo de 44.338 personas.

Barreras de ingreso

Las barreras de ingreso al negocio son, por un lado, del tipo económico, ya que debe contarse con los medios necesarios para alquilar o comprar un edificio en donde el instituto de idiomas pueda fungir, así como también para la inversión en mobiliario y herramientas de trabajo, como computadoras, grabadoras, proyectores, pizarrones, mesas, sillas, material de estudio, por ejemplo.

Otra de las barreras es la de contar con personal capacitado para dar clases y para la atención al público.

Por ello, se concluye que las barreras de ingreso son altas. Por este motivo es que se observa que en la ciudad no surgen constantemente institutos de idiomas y que aquellos que se encuentran funcionando, lo han hecho en su mayoría por muchos años.

El sector en el que Kulturzentrum Europa desarrolla sus actividades tiene una gran cantidad de compradores para una cantidad pequeña de vendedores (en relación a los compradores), algunos de los idiomas que se enseñan tienen poca o ninguna competencia a la que los clientes insatisfechos puedan migrar, pero para aquellos idiomas en los que cuenta con mucha competencia, es fácil para el cliente insatisfecho cambiar de instituto.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los clientes

Los clientes no pueden comenzar a brindar este servicio fácilmente, ya sea por falta de conocimiento o recursos físicos.

Hoy en día es posible el aprendizaje de manera autodidacta, ya sea guiándose por *blogs* o por *apps* que acompañan en el proceso de aprendizaje, pero son muy pocas las personas que utilizan estas herramientas como único medio de aprendizaje; siendo que la gran mayoría de las personas combinan estas herramientas con la asistencia a un curso de modalidad presencial.

Estos factores determinan que, si bien en algunos aspectos el cliente podría tener un alto poder de negociación, en general el poder de negociación que tienen es bajo.

Rivalidad y competencia de mercado

La rivalidad y competencia de mercado se da en este caso, con empresas que brindan servicios muy similares y dirigidos al mismo perfil de clientes. Entre los competidores más importantes se puede mencionar al Centro de Lenguas de la UNSA, al Instituto de Idiomas de Salta y el Instituto de Idiomas de la UCASAL, ya que comparten la oferta variada de idiomas para aprender.

Principales competidores			
Competidor	Dirección	Fortalezas	Debilidades
Centro de Lenguas de la UNSA	Av. Bolivia 5150	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antigüedad en el mercado ▪ Cuenta con una página web en la que se brinda toda la información necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se encuentra alejado del centro ▪ Página Web poco interactiva ▪ No cuenta con redes sociales
Instituto de Idiomas de Salta	Distribuido por diversas escuelas de la ciudad (ver anexos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece variedad de idiomas para aprender ▪ Programas alineados con el Marco Común Europeo de Enseñanza y Aprendizaje ▪ Es gratuito ▪ Sedes (escuelas provinciales) que permiten acceder en distintos puntos de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cupos limitados escasos para la demanda que tiene ▪ No cuenta con página web ni redes sociales ▪ No cuenta con infraestructura propia, debe funcionar en los horarios que cada escuela no utiliza las aulas
Instituto de Idiomas UCASAL	Campus de la UCASAL, Campus Castañares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios especiales para alumnos de la universidad ▪ Fácil acceso para alumnos de la UCASAL ▪ Variedad de idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca antigüedad en el mercado ▪ Ubicación poco conveniente para alumnos externos a la universidad. ▪ No cuenta con infraestructura propia, debe funcionar en los horarios que la UCASAL no utiliza las aulas

La presión competitiva de los competidores actuales es alta, ya que al brindarse servicios prácticamente iguales lo que los diferencia es la calidad percibida por el cliente dado en la atención al público que se brinda y el nivel de enseñanza que se brinde.

Sustitutos

Para el servicio de aprendizaje de idiomas, una opción es la de aprender el idioma en el país en donde esa lengua es la lengua madre. En este rubro, y para el rango etario analizado, algunos de los sustitutos serían:

- EF
- AFS

Teniendo en cuenta la situación económica actual, podemos decir que la amenaza de los sustitutos no es alta, porque poca gente es aquella que va a poder considerar la opción de un viaje al exterior como una alternativa viable en el aprendizaje de idiomas.

Competidores potenciales

Dentro de esta categoría se encuentran todas las personas que tengan el conocimiento pedagógico en un idioma y que cuenten con suficientes recursos económicos para poner en marcha un instituto de idiomas.

La presión que podrían generar es alta, al brindar el mismo servicio principal y diferenciándose únicamente por la calidad y por los servicios adicionales que ofrezcan.

Proveedores

En cuanto a enseñanza de idiomas, los proveedores pueden ubicarse tanto en el ámbito geográfico de la provincia, como hacerlo en el exterior de la misma, incluso en el exterior del país, ya que provee de material de estudio, como por ejemplo libros de actividades y gramática. Al existir una gran cantidad de alternativas para la obtención de los libros de texto es que tienen estos proveedores un bajo poder de negociación,

Si, en cambio, se consideran los exámenes internacionales para el idioma alemán, se puede decir que los proveedores de los mismos tienen un alto poder de negociación, al ser los únicos que en el país otorgan este tipo de certificación para dicho idioma. Es por ello que el Instituto Goethe Argentina establece las pautas que Kulturzentrum Europa debe cumplir para poder continuar como centro examinador.

Distribuidores

El servicio se entrega de manera directa al consumidor, salvo en el segmento de exámenes internacionales, en donde el Kulturzentrum es el tercer intermediario en la cadena, siendo quien brinda la atención al público.

12 ANALÍISIS INTERNO

TIPO DE EMPRESA, TIPO DE NEGOCIO QUE DESARROLLA Y ÁMBITO GEOGRÁFICO

Kulturzentrum Europa es una fundación que se dedica a la difusión de la cultura europea por medio de la enseñanza de idiomas y el desarrollo de diversas actividades culturales y eventos.

Sus actividades las desarrolla en el ámbito geográfico de la Ciudad de Salta, lugar en donde se ubica su sede.

HISTORIA O TRAYECTORIA

La Fundación Kulturzentrum Europa nace hace más de 12 años por el deseo de su directora, Heike Neumann, de difundir la cultura alemana trabajando en el campo de la educación y desarrollo cultural.

Actualmente se enseñan otros idiomas que también forman parte de la cultura europea, así como también se brindan otros servicios como el asesoramiento en programas de intercambio en el extranjero y eventos culturales, así como un espacio de Coworking internacional. Lo que buscan es facilitar el intercambio internacional y el encuentro entre personas de todo el mundo.

El local de atención al público se ubica en la Ciudad de Salta, en la dirección Pasaje Mollinedo 334; también cuentan con página web, bajo el dominio <https://kulturzentrum.com.ar/es/>, y se encuentran presentes en las redes sociales Facebook, con el usuario @kulturzentrum.salta, e Instagram, con el usuario @kulturzentrumsalta. Además, trabajan también con la red social WhatsApp con un número institucional, que se utiliza sólo para las actividades del instituto (+5493874186780).

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Misión: Brindar una perspectiva de la cultura europea y facilitar el intercambio entre los salteños y el mundo, a través de la enseñanza de idiomas, los intercambios culturales y la organización de eventos culturales.

Visión: Ser referentes de la cultura europea en el ámbito local, generando un espacio de intercambio cultural al que tanto los salteños como los extranjeros que se encuentren en salta puedan acudir para tener contacto con otras culturas.

Valores:

- | | | |
|--------------|-----------------|---------------|
| ✓ Respeto | ✓ Integración | ✓ Cordialidad |
| ✓ Tolerancia | ✓ Transparencia | ✓ Empatía |

PORTFOLIO DE MARCAS Y PRODUCTOS/SERVICIOS

Kulturzentrum Europa en su página web, justifica de la siguiente manera la existencia de su cartera de productos: “Buscamos crear un espacio de encuentros e intercambio cultural. Por lo tanto, no ofrecemos solamente cursos de idiomas, sino también coworking internacional, eventos, viajes y mucho, mucho más.”

La cartera de productos que brinda la fundación es:

- Cursos de idiomas, traducciones, intérpretes
- Coworking
- Asesoramiento personalizado en intercambios y becas en el exterior
- Eventos Culturales
- Gastronomía
- Viajes idiomáticos

Particularmente hablando de los cursos de idiomas, se mencionó anteriormente la cartera completa de productos, que incluye para cada idioma diversos niveles según el “Marco Común Europeo de Enseñanza y Aprendizaje” que van desde el A1 (principiantes) hasta niveles avanzados como el C1. Además, se desarrollan talleres en los que se profundizan habilidades idiomáticas más allá de la gramática, como ser la fluidez en el habla y lectura, así como también la pronunciación fonéticamente correcta. Los idiomas que conforman esta cartera de productos son:

- | | | |
|------------|-------------|---------|
| ➤ Alemán | ➤ Francés | ➤ Árabe |
| ➤ Inglés | ➤ Ruso | |
| ➤ Italiano | ➤ Portugués | |

Se pueden incorporar nuevos idiomas, teniendo en cuenta la demanda del público objetivo y la disponibilidad de profesores que impartan estos idiomas.

CAPACIDAD DE SERVICIO

La capacidad de servicio como instituto de idiomas varía según el horario, ya que el SUM del Kulturzentrum se utiliza por la mañana y hasta las 17 hs. como espacio de *Coworking* y luego se lo utiliza como aula.

Entonces, durante la mañana se dispone de espacio para dar clase en simultáneo a 45 personas en total y durante la tarde, a 60 personas. Tomando estos números y teniendo en cuenta los horarios de atención como instituto de idiomas (de 9 a 13 hs y de 16 a 22 hs.) y que una clase dura en promedio 2 hs., se calcula que la capacidad de servicio es de 90 alumnos por la mañana y de 180 por la tarde.

CADENA DE VALOR

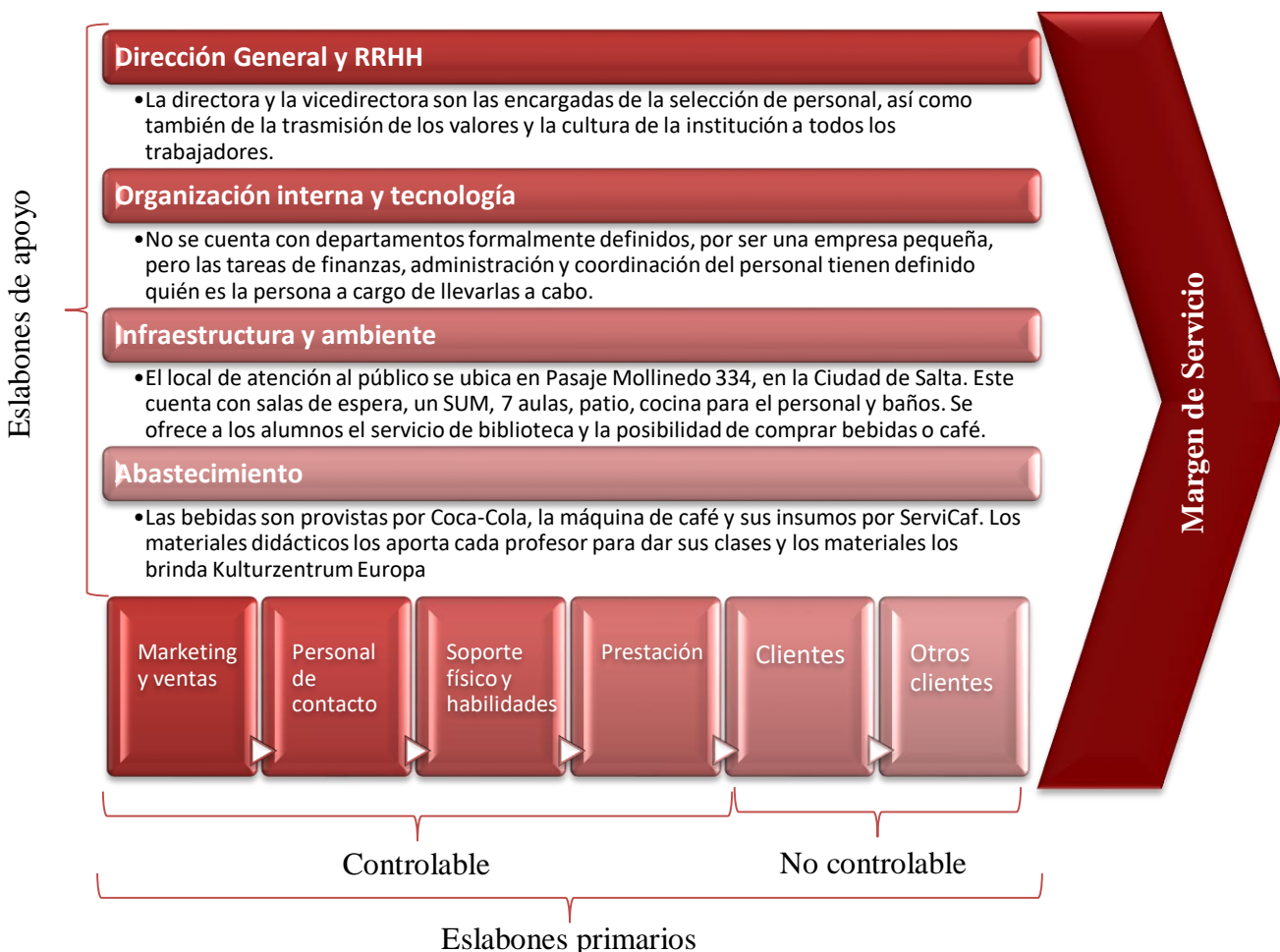


Ilustración 28.

Fuente: Elaboración propia

Eslabones primarios controlables

- **Marketing y ventas:** Las acciones de comunicación y publicitarias se llevan a cabo a través de las redes sociales *Facebook* e *Instagram*, para el público en general; para los clientes actuales, además, se utiliza *WhatsApp* para notificar eventos, promociones y noticias de interés. El hecho de contar con variedad de idiomas no tradicionales es lo que diferencia a Kulturzentrum de los demás institutos y su ventaja competitiva es el prestar atención al cliente, conociéndolo y dándole un trato individualizado.
- **Personal de contacto:** El personal de contacto es cordial y eficiente en la resolución de las dudas o problemas del cliente o potencial cliente. Se ofrece la opción de consulta a través de *WhatsApp*, en donde el buen trato también es clave. Se busca brindar el servicio con prontitud. En clases, los profesores deben ser respetuosos y atentos a las necesidades de los alumnos, explicando nuevamente un tema en caso que no se haya entendido.
- **Soporte físico y habilidades:** Se cuenta con aulas equipadas para brindar el servicio de enseñanza de manera eficaz, así como una amplia biblioteca con libros de variadas temáticas para tener contacto con el idioma deseado desde otros puntos más allá del texto académico. Se mantiene una buena higiene en todo el edificio y se realiza mantenimiento cuando es necesario. Las habilidades lingüísticas de los profesores fueron adquiridas por el estudio formal de la lengua que enseñan, contando con el título de profesor, o bien fueron adquiridas con el aprendizaje de dicho idioma como lengua materna.
- **Prestación:** Está definida como “Brindar oportunidades de aprendizaje idiomático a la medida de cada persona, generando también espacios de intercambio de ideas en los que el respeto y la tolerancia son las bases, para lograr un entendimiento de las culturas extranjeras.”

Eslabones primarios no controlables

- **Clientes:** La calidad del servicio percibida depende en gran parte del cliente, que tiene una participación activa en la servucción. De él depende, con su esfuerzo, el hecho de aprender o no el idioma que estudie, utilizando para ese fin los medios y la guía que le brindan los profesores.

- **Otros clientes:** En el momento de prestación del servicio se convive con otros clientes, que también están recibiendo el servicio al mismo tiempo. Su comportamiento puede afectar la forma en la que se percibe la calidad del servicio. Si bien todos los clientes tienen el mismo objetivo, las diferencias que pueden surgir por pertenecer a distintas generaciones no pueden cambiarse; sino que puede trabajarse en un ambiente en donde se fomente la tolerancia y el respeto.

RECURSOS HUMANOS (ESTRUCTURA, CULTURA Y NIVEL DE CAPACITACIÓN)

Estructura organizacional



Ilustración 29. Fuente: Elaboración propia

Cultura Organizacional

La Fundación Kulturzentrum Europa tiene como pilar la tolerancia e integración de las diferentes culturas europeas, promoviendo el conocer cómo piensan las demás personas por la influencia de la cultura en la que crecieron, así como también la aceptación de estas diferencias.

En cuanto a la forma de relacionarse que tiene la organización, es de un modo familiar, considerándose a los integrantes de la fundación como una gran familia, tanto a los empleados como a los clientes de la misma.

La dirección confía en la forma de trabajar de sus profesores, por lo que les brinda completa libertad al momento de diagramar sus clases y la forma de impartir los conceptos a enseñar, ya que se impulsa el generar un ambiente de trabajo ameno y distendido en el que los profesores puedan tener libertad de acción.

Nivel de capacitación

Muchos de los profesores de la organización cuentan con estudios formales en la enseñanza de idiomas. Los profesores de alemán deben realizar cursos de actualización pedagógica periódicamente ya trabajan de manera hermanada con el Goethe Institut y, este aspecto entra dentro de las exigencias para poder continuar tomando los exámenes internacionales que brinda el Goethe Institut.

CLIENTES

El cliente de Kulturzentrum Europa analizado para este trabajo es un adulto joven de 18 a 25 años, de clase social media baja hacia arriba, estudiante universitario e interesado por ampliar sus conocimientos en otro idioma, ya sea con motivos académicos o laborales o por *hobbie*. También está interesado en el conocimiento de otras culturas. Son personas que no tienen problemas en compartir actividades con desconocidos.

INDICADORES DE EVOLUCIÓN COMERCIAL

- Nivel de satisfacción del cliente: El nivel de satisfacción de los clientes es del 90%, lo que demuestra que el servicio brindado es acorde a las expectativas de los clientes y que el servicio que se brinda es considerado de calidad. Se realizó un sondeo entre los clientes de 18 a 25 años, en el instituto.
- Crecimiento de quejas del cliente respecto al servicio: Ningún cliente ha presentado quejas, si bien la satisfacción en el punto anterior no es del 100%, los clientes insatisfechos no realizaron quejas al respecto.
- Crecimiento de cantidad de servicios vendidos: Los servicios vendidos muestran una tendencia positiva, creciendo año a año, esto se debe a que el instituto se encuentra en etapa de crecimiento y también a la realización de campañas

publicitarias en el pasado para llegar a una mayor cantidad de personas del público objetivo. El boca-a-boca es un factor importante ya que la mayoría de los clientes conocieron a la institución a través de algún conocido, el hecho del aumento de servicios brindados refleja la satisfacción que tienen los clientes con el servicio.

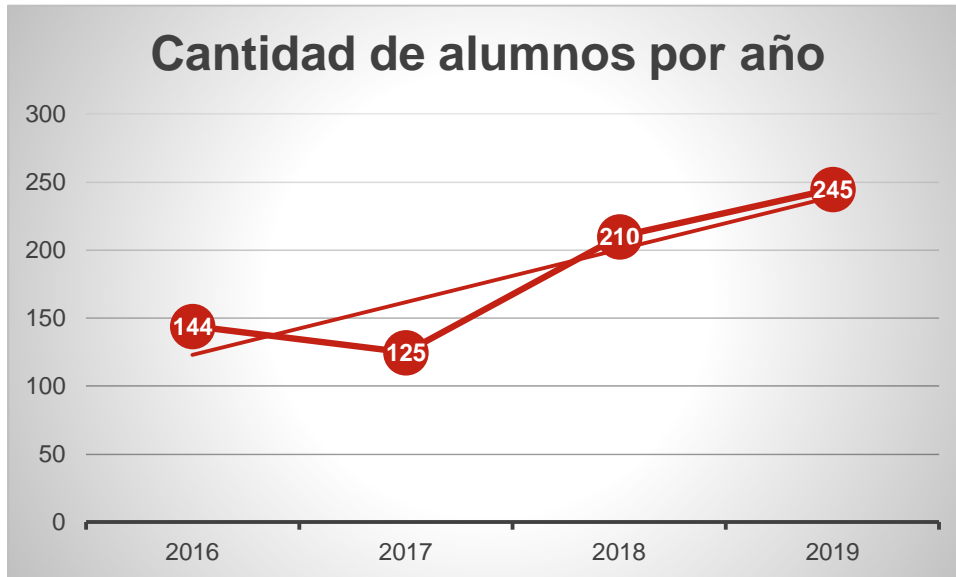


Ilustración 30. Fuente: Elaboración propia

- Relación cobranza vs. Ventas: El total de las ventas es cobrado, ya que el mes de cursado debe abonarse durante los días 1 al 10.
- Incremento del ingreso por ventas: El incremento se relaciona directamente con el aumento de alumnos concurrentes al instituto.
- Incremento de disponibilidad de dinero: Se debe al incremento de precios, debido al nivel inflacionario del país, pero principalmente se observa una mayor disponibilidad de dinero procedente del crecimiento de la plaza de alumnos.

VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de Kulturzentrum Europa reside en su trayectoria como instituto de diversos idiomas en Salta Capital; también en la atención personalizada, en la calidad del servicio brindado y en el hecho de adaptar las clases a las necesidades idiomáticas de los alumnos (ej: trabajo, estudios, turismo, etc.)

Otra importante ventaja competitiva es el funcionamiento de la institución como filial del *Goethe Institut*, brindando así la posibilidad de rendir, en el mismo, exámenes de carácter internacional del idioma alemán.

13 FODA

Fortalezas

- Ubicación céntrica
- Atención personalizada
- Variedad de idiomas
- Alta satisfacción de clientes
- Trayectoria
- Filial de Goethe Institut
- Nivel de precios aceptado por el público

Oportunidades

- Mercado no desarrollado por el Kulturzentrum
- El segmento objetivo encuentra el aprender un idioma extranjero como un oportunidad de desarrollo personal y profesional

Debilidades

- Capacidad ociosa en las aulas
- Poco conocimiento de los jóvenes sobre el Kulturzentrum
- Baja tasa de conversión de seguidores en redes sociales a clientes reales

Amenazas

- Existencia y surgimiento de institutos que ofrecen idiomas no tradicionales
- Situación económica del país

Ilustración 31. Fuente: Elaboración propia

14 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Objetivos del plan

Objetivos Estratégicos

- Posicionar a la marca Kulturzentrum Europa en la mente del público de 18 a 25 años como un instituto de idiomas de alto nivel y estilo personal en la enseñanza.
- Penetrar en el mercado de personas entre 18 y 25 años de la Ciudad de Salta.

Objetivos Específicos

Objetivos cualitativos

- Comunicar al público de 18 a 25 años de la Ciudad de Salta las características del instituto de idiomas Kulturzentrum Europa: alto nivel y enseñanza personalizada, en el plazo de 6 meses.
- Generar contenido relevante para el segmento objetivo en Facebook durante el 2020.
- Optimizar la interacción con el público objetivo a través de las historias y publicaciones de Instagram durante el 2020

Objetivos cuantitativos

- Optimizar, para fines del 2020, el posicionamiento de Kulturzentrum Europa de tal manera que ocupe un lugar en el top 5 de la mente del consumidor en cuanto a institutos de idiomas de la Ciudad de Salta.
- Incrementar en un 30% las inscripciones a cursos de idiomas para el segmento de personas de 18 a 25 años, en el primer semestre del 2020.
- Lograr un 100% de respuesta en las interacciones recibidas por Redes sociales o por la página Web, en el primer semestre del 2020.

Estrategias

Para el logro de los objetivos planteados se van a seguir las estrategias mencionadas a continuación:

Estrategias corporativas

Estrategia de diferenciación: Al no poder competir por precios con los principales institutos de idiomas considerados anteriormente, se plantea dirigirse a la totalidad del mercado de manera diferenciada, enfatizando en las ventajas competitivas del instituto.

Estrategias de cartera

Estrategia de penetración de mercado: Tomando las estrategias diseñadas por Ansoff, la que corresponde seguir es la de penetración de mercado, ya que se actúa con los servicios ofrecidos actualmente y sobre un mercado actual atendido tanto por la competencia como por la organización en análisis.

Estrategias de Marketing Digital

Inbound Marketing: También llamado *marketing de atracción* “es un conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que nos permiten conseguir captar clientes aportando valor, a través de la combinación de varias acciones de marketing digital como el SEO, el marketing de contenidos, la presencia en redes sociales, la generación de leads y la analítica web. [...]”

La metodología *Inbound* se basa en diferentes fases correspondientes a las etapas del proceso de compra de un usuario:

1. Fase de visibilidad: En ella se trata de convertir al usuario desconocido en visitante al *site* [...].
2. Fase de captación: Parte de los visitantes pasan a ser *leads* (contactos u oportunidades de negocio) y una porción de éstos, se convierten en clientes. [...]
3. Fase de fidelización: El *Inbound Marketing* trata no sólo de hacer clientes, sino de convertirlos en prescriptores de la marca[...]” (Increnta, 2018)



Ilustración 32. Fuente: Incenta

De las estrategias mencionadas de *inbound marketing*, se trabajará con la generación de contenidos, presencia en redes sociales y generación de leads.

Definición del posicionamiento

Tomando como base los resultados del trabajo de campo realizado en pos de conocer las características buscadas o valoradas por el público al momento de elegir un instituto de idiomas y relacionando estos resultados con las ventajas competitivas de Kulturzentrum Europa, se buscará posicionar a dicha organización como un instituto de idiomas con un alto nivel académico y con estilo personal en la enseñanza.

Factores de éxito

Los factores de éxito radican en las ventajas competitivas, siendo las principales de Kulturzentrum Europa su trayectoria, que le proporciona experiencia en el campo en que se desarrollan; el ser un centro de examinación internacional y el personalizar las clases según los requerimientos idiomáticos del grupo, respetando a pesar de ello un programa de estudios preestablecido.

Esquema de segmentación

El segmento al que se dirigen las acciones definidas en el presente trabajo se circunscriben al rango etario de 18 a 25 años para los habitantes de la Ciudad de Salta de clases media baja a alta. Esta segmentación se fijó en conjunto con los intereses del Kulturzentrum Europa y analizando a partir de qué monto de ingresos familiares se puede acceder al pago de la cuota mensual para poder matricularse en este instituto.

15 PLAN DE ACCIÓN

ACCIONES DE MARKETING MIX

Producto

Estructura del portfolio de Marca/Producto o Servicios

Como se mencionó anteriormente, la cartera de productos que brinda la fundación se basa en las siguientes líneas de productos:

- Cursos de idiomas, traducciones, intérpretes
- Coworking
- Asesoramiento personalizado en intercambios y becas en el exterior
- Eventos Culturales
- Gastronomía
- Viajes idiomáticos

Dentro de la línea cursos de idiomas, los servicios que brindan abarcan los siguientes idiomas:

- Alemán
- Inglés
- Italiano
- Francés
- Ruso
- Portugués
- Árabe

Decisiones sobre la línea de productos

Se plantea realizar una expansión de la mezcla de productos, agregando mayor profundidad a la línea **Cursos de idiomas**, destinada a estudiantes universitarios, en donde se haga énfasis a la enseñanza del idioma elegido con fines laborales.

Lanzamiento de productos

Se lanzará esta nueva modalidad de estudio en marzo del 2020, realizándose una amplia comunicación del mismo en los perfiles de redes sociales de la empresa.

Se sortearán tres *kits* de estudio de Kulturzentrum Europa, conformados por un cuaderno, un vaso térmico, una lapicera, un sujetador para el celular y auriculares, todos con la

marca Kulturzentrum impresa en ellos, entre los inscriptos al nuevo curso. El mismo será comunicado por redes sociales y realizado el primer día de cursado, transmitiendo el proceso del sorteo y los resultados por redes sociales.

También se otorgarán descuentos en la matrícula a aquellas personas que recomienden un nuevo alumno, es decir un nuevo inscripto, en dicho curso.

Aspectos referidos a los atributos funcionales, calidad, post-venta, etc.

- Atributos funcionales: El dictado de los temas incluidos en el programa durante el tiempo de cursado, teniendo en cuenta para organizar las temáticas de las clases el calendario escolar, incluyendo instancias evaluativas y de consultas.
- Calidad: La calidad está dada por el contenido brindado en las clases, así como también la exigencia con que se evalúa al alumno, ya que esto los impulsa a estudiar más. Influyen también en la misma las condiciones edilicias y de higiene, así como el trato del personal con los clientes.
- Post-venta: Se brindarán clases de consulta especiales para aquellos alumnos que no hayan logrado entender algún tema impartido durante el semestre. Determinándose la temática de la clase de consulta según las necesidades de los alumnos. La misma se realizará al finalizar el cada semestre y antes de los exámenes de finalización del nivel cursado.

Precios

Siguiendo lo analizado en el trabajo de campo realizado y en el análisis de la competencia, se observa que el precio de Kulturzentrum Europa es más elevado que el de los competidores principales. Sin embargo, se encuentra dentro del rango definido como aceptable tanto para clientes potenciales como para clientes actuales.

Además, al definirse una estrategia de diferenciación, se considera que el precio establecido, por encima del de la competencia, permite al público relacionar esto con una entrega de valor superior a la que prometen las demás instituciones. En tanto esto se cumpla, no se considera necesario modificar la estructura de precios de Kulturzentrum Europa.

Logística de Distribución

Determinación de los canales comerciales

Los canales comerciales continuarán siendo directos, ya que no existen actualmente intermediarios en la entrega del servicio brindado. La servucción, a su vez, continuará llevándose a cabo en el local perteneciente a la institución, ya que cuenta con los medios necesarios para ello y facilitando el hecho de poder brindar el servicio simultáneamente a varios clientes.

Para esto, el cliente debe desplazarse hacia la institución, hecho que no debería afectar a la satisfacción del mismo, ya que una amplia mayoría del público objetivo reportó como zona preferida el centro de la ciudad, ubicándose Kulturzentrum Europa en esta zona de preferencia.

Análisis de ventajas y riesgos asociados a la cadena de distribución

Ventajas:

- Se tiene control del proceso completo del servicio
- Se pueden controlar mejor los costos de servucción
- Se puede atender simultáneamente a varios clientes

Desventajas:

- Menor llegada a potenciales clientes
- Capacidad de servicio limitada a la capacidad edilicia

Comunicación

Desarrollo de la estrategia comunicacional

Se plantea una estrategia comunicacional intensiva en redes sociales, ya que es el medio de comunicación más utilizado por el segmento objetivo. Asimismo, y para asegurar una gran llegada al público objetivo en una primera instancia, se utilizarán las herramientas publicitarias de *Facebook e Instagram*, así como también las *GoogleAds*, asegurando así la visibilización de la marca para darla a conocer. Posteriormente, cuando la marca sea conocida por el público objetivo, se mantendrá y optimizará el posicionamiento a través de seguidores orgánicos, los cuales serán generados y mantenidos en el tiempo por la creación de contenido relevante.

- Los ejes de la comunicación a este segmento serán resaltar las características del posicionamiento buscado. Dando a conocer estas características al público y reforzando la comunicación a través de testimonios experienciales.
- Se estructurará y planificará acorde a fechas relevantes el contenido a publicar en la red social *Facebook*, estableciendo a su vez un estilo en cuanto a la forma de presentarlo. El mismo se sugiere que siga las temáticas de: datos interesantes sobre los países/ idiomas que se enseñan, fechas importantes en estos países, cuestiones culturales, fechas del calendario académico del Kulturzentrum Europa y eventos culturales en los que se participe o que se organicen, por ejemplo.
- Planificar y estructurar el contenido a publicar en la red social *Instagram*, siguiendo una temática visual definida en el *feed* y en las historias. Si bien se busca seguir la misma línea de contenido que en *Facebook*, se plantea respetar la línea de contenido consumido en *Instagram*, en donde lo visual predomina y tiene impacto por un tiempo más corto. Se sugiere publicar al menos una foto al *feed* y como máximo tres, en los horarios con mayor interacción con los seguidores y ampliar esta información a través de las historias.
- Utilizar en todas las redes el mismo tipo de contacto con el público, por ejemplo, en las palabras utilizadas para comunicarse.
- Optimizar el *chatbot* de *Facebook*, prediseñando respuestas a las preguntas frecuentes de los usuarios.
- Fomentar las visitas a la página Web, redirigiendo allí las consultas de redes sociales que puedan encontrar respuesta en esta plataforma.
- Configurar la cuenta de *WhatsApp* como una cuenta de empresa, para poder utilizar el *chatbot* que ofrecen y que permitirá tener un mayor nivel de respuesta al usuario en un menor tiempo.

Además de los lineamientos establecidos para la comunicación en redes sociales, se sugiere continuar con la organización y participación en eventos culturales, teniendo en cuenta que esto también es contenido valioso a compartir en redes sociales.

Personas

- Los clientes internos de Kulturzentrum Europa deben conocer y respetar los valores, misión y visión de la organización. A los nuevos clientes internos se les informará estos puntos en el momento en que inician sus actividades como parte de la institución. Se sugiere revisar estos postulados al menos una vez al año en equipo, para recordarlos y tenerlos presentes.
- Se fomenta un ambiente de trabajo con libertad en la forma de llevar a cabo las tareas de cada uno, siempre respetando lo dispuesto en el punto anterior.
- Se brindarán cursos de pedagogía/actualización docente para los profesores del Kulturzentrum Europa, buscando brindarles herramientas para la mejora continua de sus capacidades. Las mismas se llevarán a cabo anualmente.
- Se pueden planificar capacitaciones, según requerimientos del personal, por ejemplo, en manejo de tecnología para aplicarla a la enseñanza, o en temáticas que supongan necesidades comunes al grupo y permitan un mejor desarrollo de sus tareas. Se pueden prever hasta dos capacitaciones por año, para evitar saturar al personal con obligaciones, respetando el ambiente de libertad de trabajo que se plantea.

En cuanto a los cursos y capacitaciones, las mismas variarán según los requerimientos de conocimiento/actualización y necesidades de los clientes internos, por lo cual variarán en temática y precio. Para esto, se establecerá un fondo privado en el que se destinará un monto fijo con el fin de solventar estos cursos y capacitaciones.

Procesos

- Se mantendrá un trato cordial con el cliente, acorde a los lineamientos comunicacionales establecidos por la empresa.
- Se tratará a todas las personas por igual, sin discriminación de ningún tipo, respetando los valores de Kulturzentrum Europa.
- Al finalizar cada semestre, se solicitará a los clientes un *feedback* para mejorar el servicio brindado y mantenerlo acorde a las expectativas del consumidor.
- La comunicación con los clientes será periódica a fin de detectar insatisfacción o problemas en el servicio brindado y corregirlos.

Presentación física

- El edificio e instalaciones deben encontrarse siempre en perfectas condiciones de mantenimiento y limpieza
- El personal debe tener un aspecto pulcro y arreglado.

A los fines de mantener las condiciones edilicias y de mobiliario adecuadas, se creará un fondo privado al cual se destinará un monto fijo de dinero para cubrir los costos de mantenimiento y/o arreglos en caso de ser necesario.

Al brindarse el servicio en un sólo lugar físico, se propone ampliar la presencia física en diversos lugares a través de merchandising que será distribuida entre los alumnos del instituto. A saber:

- Llaveros
- Lapiceras
- Sostenedores pop-ups para celular
- Cuadernos, destinados a los ganadores del sorteo a realizar entre los ingresantes en el curso a lanzarse.
- Vasos térmicos, destinados a los ganadores del sorteo a realizar entre los ingresantes en el curso a lanzarse.
- Auriculares, destinados a los ganadores del sorteo a realizar entre los ingresantes en el curso a lanzarse.

Éstos deberán tener el logo de la empresa y uno o dos medios de contacto (página web, perfiles en redes sociales, teléfono o dirección), según el espacio disponible y las preferencias de los directivos.



Ilustración 33. Fuente: Kulturzentrum Europa



Ilustración 34. Fuente: Kulturzentrum Europa



Ilustración 36.
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 35.
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 52.
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 43.
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 65.
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 61.
Fuente: Elaboración propia

16 PRESUPUESTO Y CONTROL

PRESUPUESTO

El presupuesto anual correspondiente al periodo 2020 se detalla a continuación, pudiendo observarse diferenciadamente la inversión correspondiente a *merchandising* y la destinada concretamente a las acciones de marketing descriptas anteriormente.

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Llaveros	100	\$ 22,00	\$ 2.200,00
Lapiceras	100	\$ 23,00	\$ 2.300,00
Sostenedores celular	100	\$ 95,00	\$ 9.500,00
Vasos térmicos	3	\$ 260,00	\$ 780,00
Cuadernos A5	3	\$ 140,00	\$ 420,00
Auriculares	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
		Precio total	\$ 18.200,00

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Facebook e Instagram Ads	6	\$ 300,00	\$ 1.800,00
Google Ads	180	\$ 30,00	\$ 5.400,00
Capacitación personal	3	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
Mantenimiento edilicio y mobiliario	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Merchandising	Ver cuadro anterior		\$ 18.200,00
		Precio total	\$ 60.400,00

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia

Honorarios

Para la proyección de los honorarios del presente plan de marketing, se estableció que el costo por hora respondería a la siguiente formula:

$$\text{Precio x Hora} = \frac{(\text{Salario esperado por mes} + \text{Gastos Generales})}{(\text{Horas trabajadas al mes} * - \text{Horas Ociosas} **)}$$

(*) Entiéndase por 'Gastos Generales', todos aquellos costos fijos referidos a: seguridad social, servicios e impuestos, transporte y coste de trabajo de campo.

(**) Entiéndase por 'Horas Ociosas', aquellas que no son trabajadas directamente con el cliente, dedicadas a estudios, capacitación, planificar y organización personal.

Aplicando esta fórmula, obtendríamos:

$$\text{Precio x Hora} = \frac{(9.000 + 4.500)}{(225 - 135)}$$

Siendo el precio por hora de \$150.

La elaboración del presente plan tomó aproximadamente 40 días hábiles, trabajando 8 hs. diarias.

Esto da como resultado una inversión de **\$48.000** en concepto de honorarios.

CONTROL

La última etapa de la planificación de marketing permitirá conocer si el desarrollo de las acciones estipuladas tuvo como resultado el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El sentido de establecer un monitoreo de resultados es el de detectar las fallas y desviaciones que puedan surgir en el desarrollo de la actividad diaria y dar una rápida solución a los mismos, encausando los recursos y esfuerzos nuevamente al cumplimiento de objetivos.

El objetivo de **optimización de posicionamiento**, se logrará a través de las acciones en redes sociales principalmente, es decir las acciones de comunicación establecidas. Al ser el posicionamiento un objetivo que se logra a través del desarrollo de acciones en el largo plazo, se controlará mediante una investigación de mercado la ubicación que tiene el Kulturzentrum Europa en la mente del consumidor, a 6 meses de iniciada la campaña de comunicación, detectando los errores en las acciones mediante el análisis de cada acción en concreto y corrigiéndolos. Se realizará una segunda investigación al finalizar el año, para corroborar si los objetivos fueron alcanzados o no.

Se busca lograr la comunicación de las características del instituto en un total de 6 meses, por lo que se controlará la llegada de la misma al público a través de sondeos bimestrales, corrigiendo las fallas y desvíos.

En cuanto a **creación de contenido relevante, aumento de interacciones respondidas y llegada de las publicidades** en *Facebook, Instagram y Google*; se utilizarán las herramientas y análisis de métricas que brindan dichas redes sociales, para corroborar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto se realizará mensualmente.

El incremento en las inscripciones se podrá conocer en Febrero/Marzo, período en el que finaliza el plazo de matriculación. Este objetivo depende de la comunicación que se realice, por lo que el control del mismo se encuentra ligado al control de comunicaciones y correcciones de desvíos que se realicen en estos aspectos. En caso de no cumplirse el objetivo durante el mes

de marzo, una posible acción de corrección a analizar es la de otorgar descuentos en matriculación a quienes se inscriban hasta abril en los cursos, los *late buyers*.

17 RECOMENDACIONES

La correcta ejecución del plan desarrollado no garantiza que los objetivos logrados se mantengan en el tiempo si no se desarrollan nuevas estrategias o si no se delimitan acciones que continúen una vez finalizado el período estipulado para la implementación de las acciones aquí elaboradas.

La gran competencia que hay en el mercado de institutos de idiomas exige un esfuerzo constante por atraer y mantener nuevos clientes y/o fidelizar a los que ya son clientes. También, por realizar estrategias de recordación de marca y atributos, para no perder el posicionamiento logrado, siempre teniendo en cuenta que las actividades de comunicación deben estar correlacionadas con la promesa de valor y el valor que realmente se entrega al consumidor.

Se recomienda entonces:

- La aplicación inmediata de las acciones descriptas para lograr el posicionamiento efectivo en el mercado.
- Suministrar algunos de los elementos como llaveros, lapiceras, y sostenedores de celulares a los clientes, para difundir a través de ellos también la imagen de la marca.
- Seguir implementando estrategias comunicativas que refuercen las comunicaciones de la empresa, con el fin de no perder el lugar que se tiene en la mente del consumidor y ayudar a cumplir los objetivos que persigue.
- Designar a un profesional en el área para el desarrollo de la comunicación vía Redes Sociales, siendo muy valorable el contratar a un *Community Manager*, quien es la persona idónea para el desarrollo de dichas acciones.
- Continuar con los programas de capacitación para el personal, para motivarlos con sentido de pertenencia y motivarlos al uso de nuevas herramientas pedagógicas o tecnológicas para la enseñanza.

18 BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Dos Santos, M., Jelves Jara, M. J., & Mardones Valdebenito, P. J. (21 de Febrero de 2017). *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. (Universia, Ed.) Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de "Posicionamiento de la carrera Ingeniería Comercial en la región del Biobío": http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722017000100138&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ávila Rojas, M. I. (2017). *PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN LA UNIVERSIDAD*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2668>
- Datosmacro.com. (2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>
- Diario *Ámbito Financiero*. (15 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/fmi-la-inflacion-la-argentina-sera-573-y-el-pbi-caera-31-n5059906>
- Diario *El Cronista*. (24 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Analistas-estiman-un-2020-en-rojo-terminara-con-inflacion-de-43-dolar-a--88-y-nueva-caida-del-PBI-20190923-0060.html>
- Diario *El País*. (28 de Febrero de 2019). Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/02/27/actualidad/1551299314_669877.html
- Diario *El Tribuno de Salta*. (30 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.tribuno.com/salta/nota/2019-9-30-17-46-0-en-salta-la-pobreza-es-del-42-y-crecio-casi-el-doble-que-el-promedio-nacional>
- Diario *La Nación*. (27 de Febrero de 2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-la-economia-cayo-26-2018-nid2223973>
- Diario *La Vanguardia*. (20 de Enero de 2019). Obtenido de <http://www.lavanguardia.com.ar/index.php/2019/01/20/radiografia-de-la-economia-2018/>
- Dirección General de Estadísticas de Salta. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de <http://estadisticas.salta.gov.ar/web/level3/2/3/129/103/null>
- EDUReach. (2019). Obtenido de <https://www.edureach.co.uk/investor-partnership/>

- Increnta. (03 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://increnta.com/es/blog/que-es-el-inbound-marketing/>
- Infobae. (22 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/08/22/la-actividad-economica-tuvo-crecimiento-nulo-en-junio-en-comparacion-a-un-ano-atras/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *INDEC*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119
- Kulturzentrum Europa. (s.f.). *Kulturzentrum Salta - Centro Alemán europeo*. Recuperado el 8 de Agosto de 2018, de <http://kulturzentrum.com.ar/es/inicio/>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Manes, J. M. (1997). *Marketing para instituciones educativas*. Ediciones Granica.
- París, J. A. (2014). *Posicionamiento significativo*. La Plata: Ediciones Haber.
- Torres Pilco, J. C. (Febrero de 2015). *PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE UN INSTITUTO TECNOLÓGICO EN EL CENTRO NORTE DE QUITO: CASO "I.N.S.T.A"*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10224>

19 ANEXOS

MODELOS DE ENCUESTA

Encuesta a clientes actuales

Encuesta

La presente encuesta se realiza en el marco del desarrollo de la Tesis de Grado de Gabriela Fernández, estudiante de la Lic. en comercialización de la Universidad Católica de Salta. Su objetivo es conocer la opinión de los clientes actuales de Kulturzentrum Europa. Las respuestas serán tomadas de forma anónima.

Fecha de Nacimiento: ___/___/___

Género: Femenino Masculino Otro

1. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, cómo considera la exigencia que tiene Kulturzentrum Europa para evaluar a sus alumnos.

Muy Exigente/___/___/___/___/___/ Poco exigente

Puntuación: 5 4 3 2 1

2. ¿Considera a la **exigencia** como una característica positiva o negativa?

Positiva

Negativa

¿Por qué? _____

3. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, cómo considera que es el contenido dado en clases en el Kulturzentrum Europa.

Muy Exigente/___/___/___/___/___/ Poco exigente

Puntuación: 5 4 3 2 1

4. ¿Cómo considera que es el precio del instituto?

Excesivo

Aceptable

Económico

5. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, en qué estado considera que se encuentra ediliciamente Kulturzentrum Europa.

Buenas condiciones/___/___/___/___/___/ Malas condiciones

Puntuación: 5 4 3 2 1

6. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, en qué estado considera que se encuentran las instalaciones y el mobiliario del Kulturzentrum Europa. (Por ejemplo, los baños, los muebles de las aulas, el mostrador de recepción, etc.)

Buenas condiciones/___/___/___/___/___/Malas condiciones

Puntuación: 5 4 3 2 1

7. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, las condiciones de higiene del Kulturzentrum Europa.

Higiénico/___/___/___/___/___/ Poco higiénico

Puntuación: 5 4 3 2 1

8. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, la cordialidad que percibe en el personal del Kulturzentrum Europa.

Cordial/___/___/___/___/___/ Antipático

Puntuación: 5 4 3 2 1

9. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, la disponibilidad que tiene el personal para atenderlo.

Disponible/___/___/___/___/___/ Poco disponible

Puntuación: 5 4 3 2 1

10. Por favor califique del 1 al 5, siendo 5 la nota más alta, la velocidad con la que atienden y resuelven sus dudas, consultas y/o requerimientos.

Rápidamente/___/___/___/___/___/ Lentamente

Puntuación: 5 4 3 2 1

¡Muchas gracias!

Encuesta a clientes potenciales

Encuesta

La presente encuesta se realiza en el marco del desarrollo de la Tesis de Grado de Gabriela Fernández, estudiante de la Lic. en comercialización de la Universidad Católica de Salta. Su objetivo es conocer las preferencias al momento de elegir un instituto de idiomas. Las respuestas serán tomadas de forma anónima.

Fecha de Nacimiento: ____/____/____

Género: Femenino Masculino Otro

1. ¿Qué ubicación considera ideal para un instituto de idiomas al que Ud. asista?
 - a. Centro
 - b. Tres cerritos
 - c. Gran Bourg
 - d. San Lorenzo
 - e. Zona norte: _____
 - f. Zona sur: _____
 - g. Otra: _____

2. ¿Qué precio cree que es aceptable en concepto de cuota mensual?
 - a. \$1000
 - b. \$1001-\$1500
 - c. \$1501-\$2000
 - d. Más de \$2000

3. ¿Cuál es la cantidad de alumnos que le parece ideal para una clase de idiomas?
 - a. Hasta 5
 - b. Hasta 10
 - c. Hasta 15
 - d. Hasta 20
 - e. No tiene importancia

4. Si tuviera que elegir un rango de horarios en el que asistir a una clase de idiomas, ¿cuál sería?
 - a. Mañana (de 08:00 a 13:00)
 - b. Tarde (de 16:00 a 19:00)
 - c. Noche (de 19:00 a 22:00)
 - d. Otro: _____

5. ¿Qué características valora al momento de elegir un instituto de idiomas?

6. ¿Qué idiomas le interesaría estudiar? Puede elegir hasta 3 opciones
- Inglés
 - Italiano
 - Francés
 - Alemán
 - Árabe
 - Ruso
 - Hebreo
 - Portugués
 - Otro: _____
7. ¿Ha oído hablar o conoce el instituto “Kulturzentrum Europa”?
- Sí
 - No
8. ¿Por qué medios lo conoció?
- Redes sociales
 - Diarios/Revistas
 - Televisión
 - Radio
 - Amigos/conocidos
 - Familiares
 - Otro: _____

¡Muchas Gracias!

DIRECCIONES DE LAS SEDES DEL INSTITUTO DE IDIOMAS SALTA

Instituto 7216 Inglés, Portugués y Francés

- Sede: Escuela Indalecio Gómez, Avda. Virrey Toledo 160.
- Anexo I Anexo Escuela Güemes, Avda. Belgrano 666.
- Anexo II Anexo Escuela Joaquin Castellanos, Avda. Reyes Católicos 1580.

Instituto 7217 - Inglés y Portugués

- Sede: Escuela Provincia de Salta, Andrés Chazarreta 436, B° Santa Cecilia.
- Anexo Escuela N° 4811, B° Solidaridad, Manzana 439 "A" 3er Etapa.

Instituto 7218 - Inglés y Portugués

- Sede: Escuela Eva Perón, Rafael Anduaga S/N, B° Castañares.
- Anexo: Escuela Dr. Nicolás Avellaneda Perito Moreno S/N, B° Universitario.

Instituto 7219 - Inglés y Portugués

- Sede: Escuela Mariquita Sánchez de Thompson, LV4 Radio Patagonia Argentina 2950, B° Intersindical.
- Anexo Escuela Clara Saravia Linares de Arias, LRA4 Radio Nacional 3495, B° Intersindical.