

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## **Proyecto Final IPEA**

**Asesoría de Implementación de una estrategia de expansión comercial  
en la Empresa IPEA, durante el segundo semestre 2024**

**Jahaira Granados Miranda  
María José Vega Mora  
Katherine Varela Cerdas**

Maestría en Mercadeo y Ventas

Fecha 10 de diciembre, 2024

## Tabla de Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Reseña de la empresa</b>	<b>3</b>
<b>Problema y propósito</b>	<b>5</b>
<b>Justificación</b>	<b>6</b>
<b>Análisis de la situación</b>	<b>7</b>
<b>Objetivo general</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>9</b>
<b>Mapa de empatía</b>	<b>9</b>
<b>Segmentación de mercado</b>	<b>10</b>
<b>Demografía del mercado</b>	<b>11</b>
<b>Análisis de Datos</b>	<b>11</b>
<b>Necesidades del mercado</b>	<b>14</b>
<b>Tendencias del mercado</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento de mercado</b>	<b>19</b>
<b>Competencia</b>	<b>23</b>
<b>Determinación de la cuota de mercado de IPEA</b>	<b>36</b>
<b>Investigación</b>	<b>38</b>
<b>Modelo de Canvas</b>	<b>42</b>
<b>Análisis FODAC</b>	<b>48</b>
<b>Oferta de producto</b>	<b>55</b>
<b>Claves para el éxito</b>	<b>61</b>
<b>Asunto críticos</b>	<b>633</b>
<b>Posicionamiento</b>	<b>665</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>755</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>79</b>
<b>Propuesta</b>	<b>84</b>
<b>Apéndices, Anexos</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografía consultada</b>	<b>101</b>

## **Resumen ejecutivo**

El Instituto Educativo IPEA, con 24 años de experiencia en el sector educativo, busca diversificar su oferta de cursos técnicos para atender las necesidades cambiantes del mercado laboral en Costa Rica.

Este proyecto tiene como propósito analizar su oferta actual de productos y el mercado costarricense, para identificar las áreas de mayor demanda y desarrollar una propuesta de nuevos cursos técnicos que respondan a las expectativas de los estudiantes y las empresas del país.

Durante las últimas décadas, la incorporación de actividades nuevas a las ya existentes en una empresa se ha convertido en un hecho indispensable para transformarse o seguir siendo una empresa dinámica y con futuro.

En este sentido, los resultados de este proyecto de investigación serán fundamentales para orientar las decisiones estratégicas de IPEA y garantizar que sus programas de formación sean pertinentes y respondan a las necesidades reales del mercado laboral.

Asimismo, esta información permitirá identificar nuevas oportunidades de colaboración con el sector productivo y fortalecer su posición como referente en el ámbito de la educación técnica y profesional, con lo que se espera que IPEA pueda fortalecer su posición competitiva en el sector educativo no formal, así como aumentar sus ingresos y rentabilidad.

## **Reseña de la empresa**

Según la página web de IPEA, se describen de la siguiente manera:

- Historia:

IPEA Instituto Educativo es una institución educativa costarricense, fundada el 29 de abril del 2000.

Se especializa en la difusión y enseñanza del idioma inglés.

IPEA forma parte desde el día 08 de mayo 2013, de la red mundial de centros educativos certificadores por TRINITY COLLEGE LONDON, instancia reconocida por la Asociación Europea Evaluadora de Idiomas (ALTE), en la aplicación de las pruebas GESE (Graded Examinations in Spoken English), ISE (Integrated Skills in English), SEW (Spoken English for Work)/ prueba ELASH del College Board.

- Misión: Nuestra misión es a través de la educación, ser un agente desarrollador de la sociedad atendiendo a sus necesidades y expectativas, con la participación entusiasta de nuestra comunidad unida y en constante búsqueda de la excelencia, promover el desarrollo de la formación de estudiantes de alta calidad, capaces de actuar efectiva y eficientemente en las actividades profesionales, sociales, económicas y culturales de la sociedad.
- Visión: Ser el instituto líder en educación técnica y profesional, buscando la excelencia académica y la internacionalización.
- Valores: Respeto a la persona por su dignidad humana, sin discriminación por causa alguna. Preocupación por cada alumno en su momento evolutivo, atendiendo a su singularidad y respondiendo a sus necesidades Apertura a las necesidades del entorno y del mundo, provocando el compromiso solidario. Calidad en la transmisión de los conocimientos que permita una sólida base académica, aplicando una pedagogía adecuada.

## **2. Descripción del producto o servicio**

IPEA es un centro de educación no formal, privado, que imparte educación técnica e inglés. A lo largo de su trayectoria, inició con el nombre de Instituto Pedagógico América en el 2000, años después al agregar a su oferta de los programas de inglés, se llamó IPEA (siglas del nombre principal) English Center (2004) posteriormente, en se nombró IPEA instituto educativo (2014) y actualmente el nombre de IPEA (2021).

En el 2018 comenzaron con la virtualidad y aunque en ese momento no fue tan bien recibido por el público, con el inicio de la pandemia rápidamente esta modalidad tomó

fuerza y fue rápidamente un éxito, tanto así que hoy en día, el instituto imparte todos sus cursos únicamente de forma virtual.

IPEA ofrece una amplia gama de cursos técnicos como: Administración, Recursos Humanos, Secretariado, Contabilidad (fijos), Registros Médicos, Salud Ocupacional, Asistente para Preescolar, Ingeniería Industrial, Diseño Gráfico, Marketing y Ventas, Control de Calidad, Logística y Operaciones, Asistente de Geriátrica, Asistente de Pacientes, Auxiliar para Farmacia, Inglés Conversacional, Computación Básica y Excel y Marketing Digital, entre otros.

### **3. Antecedentes del producto o servicio que se va a investigar**

IPEA cuenta con una gran trayectoria y una matrícula anual de estudiantes promedio de 2500 estudiantes, sin embargo el dueño tiene interés en aumentar su oferta académica y matrícula, de manera que pueda generar más ingresos.

#### **Problema y propósito**

Actualmente IPEA basa la apertura de sus programas de acuerdo a la respuesta que obtienen de su promoción en Facebook, lo que limita su capacidad para identificar las necesidades específicas del mercado laboral costarricense.

Sectores estratégicos como las zonas francas, el turismo y la industria alimentaria demandan profesionales con habilidades técnicas especializadas que no siempre son cubiertas por la oferta educativa actual.

Además, existe una brecha significativa entre las competencias que adquieren los graduados y las requeridas por las empresas, lo que dificulta la inserción laboral de los estudiantes y reduce la competitividad del sector productivo.

De ahí que se define el siguiente problema de investigación: **¿Cómo puede IPEA con nuevos programas técnicos especializados, reducir la brecha entre las**

## **competencias de los graduados y las demandas del mercado laboral costarricense?**

El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de expansión comercial basada en la investigación de las necesidades del mercado laboral costarricense, que permita a IPEA desarrollar y ofrecer nuevos programas técnicos especializados, reduciendo la brecha entre las competencias de los graduados y las demandas del sector productivo, y consolidando así su liderazgo en la formación técnica en Costa Rica.

Esta investigación permitirá a IPEA:

- Tomar decisiones más informadas sobre su futuro.
- Optimizar el uso de sus recursos.
- Mejorar la satisfacción de sus estudiantes.
- Aumentar su competitividad.

### **Justificación**

A partir de la pregunta el presente trabajo va a analizar la situación del mercado laboral en Costa Rica, de manera general en las carreras más demandadas y lo que se brinda en la educación de institutos técnicos.

Debido a la creciente competitividad del mercado laboral costarricense que exige una planificación estratégica en la formación de profesionales técnicos. Es necesario realizar un diagnóstico exhaustivo de las necesidades de talento en cada sector productivo para evitar un desajuste entre la oferta y la demanda. De esta manera, se garantizará que los nuevos profesionales cuenten con las competencias requeridas para ocupar los puestos disponibles y contribuir al desarrollo del país.

Se utilizarán métodos para averiguar la situación, así como lo que se demanda en las zonas francas y la percepción de los estudiantes de su educación actual en el instituto, con la finalidad de proponer programas que satisfagan la creciente empleabilidad.

Este trabajo va a ejecutar un aporte valioso a IPEA, ya que van a tener insumos de la realidad nacional para tomar las decisiones.

Además, como parte de la consultoría, se propone optimizar y realizar una estrategia de mercadeo que abarca las aristas más relevantes para que tenga éxito el proyecto a futuro.

### **Análisis de la situación**

Según la entrevista realizada con el Gerente General, el señor Wilberth Cubillo (Ver anexo 1), se han detectado una serie de hallazgos, entre los cuales no existe un departamento de mercadeo, por lo que las decisiones acerca de temas comerciales, son tomadas por el mismo Gerente, recargando de esta manera a labores operativas al mismo tiempo que la administración de la institución.

Asimismo, según nos comentaba, la apertura de los cursos se realiza de una manera arbitraria, ya que se ejecuta desde diferentes perfiles de Facebook alrededor de 30 y se realizan posts para conocer la demanda en la matrícula, en el caso de que no haya interés, el curso no se abre, por lo que se diagnosticó que se debe realizar un análisis y planificación de la apertura de los cursos más demandados según la situación del mercado laboral costarricense.

## **2. Análisis de situación**

### **2.1 Resumen de Mercados Meta**

La información proporcionada revela un panorama interesante en el mercado laboral costarricense, marcado por una creciente demanda de perfiles técnicos, especialmente en sectores como el de Zonas Francas e Industria. Sin embargo, esta

demanda no se ve reflejada en una oferta educativa técnica acorde, lo que genera una brecha de talento que IPEA podría aprovechar.

Esto lo describe la Revista E&N (2023) como la llegada de nuevas empresas de inversión extranjera genera una mayor demanda de mano de obra calificada, particularmente en áreas técnicas. Costa Rica atrajo casi 60 nuevos proyectos de inversión extranjera en 2023 y se estima que el régimen de Zonas Francas de Costa Rica genera 184.000 puestos de trabajo. Por otra parte, la cantidad de colegios técnicos en Costa Rica se estancó entre el 2014 y el 2023, según el noveno Informe del Estado de la Educación. En esos diez años, el Ministerio de Educación Pública (MEP) sólo creó dos nuevos centros educativos de este tipo. Asimismo, la matrícula de estudiantes en los colegios técnicos se mantiene en un 30% entre el 2018 y 2022, cuando se esperaba que para este periodo pasará de un 29% a un 40% (Periódico La República, 2023).

Este descenso en la tasa de desempleo sugiere una mejora en el mercado laboral costarricense. Sin embargo, la existencia de 182.819 personas desempleadas indica que persisten desafíos en la capacitación de la fuerza laboral para satisfacer las demandas del mercado. Es esencial continuar fortaleciendo programas de formación y educación técnica para cerrar la brecha entre la oferta y la demanda laboral en el país. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2024).

Comprender las características y oportunidades del mercado meta de IPEA, permitirá desarrollar estrategias de marketing y ventas efectivas para posicionarlo como un referente en la capacitación técnica en Costa Rica.

### **Objetivo general**

Desarrollar la implementación de una estrategia de expansión comercial en la Empresa IPEA, durante el segundo semestre de 2024.

## **Objetivos específicos**

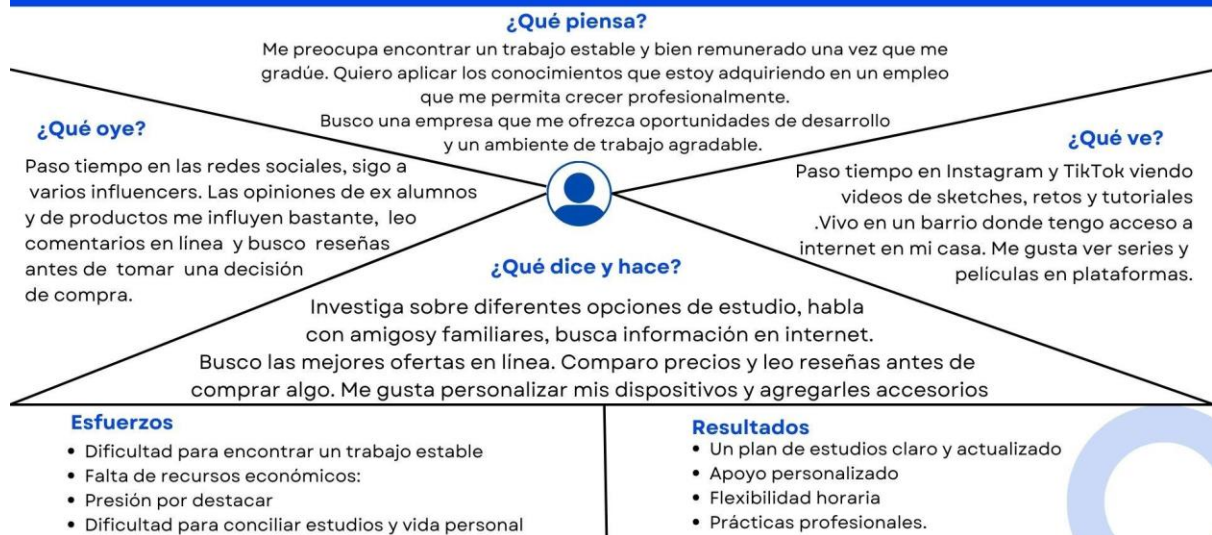
1. Identificar el funcionamiento y operación de la competencia en formación técnica para Costa Rica, mediante análisis de mercado para comprender necesidades laborales.
2. Precisar un análisis de la situación competitiva de IPEA estratégica y táctica en su servicio académico.
3. Establecer tácticas de diversificación de la oferta para programas educativos para un incremento en el alcance de la formación técnica.
4. Diseñar un tácticas de incremento de matrícula, por medio de promoción y publicidad para lograr 3500 matrículas.

## **Mapa de empatía**

El mapa de empatía es una herramienta para comprender a fondo las necesidades, deseos y frustraciones de nuestros clientes. Al analizar el caso de un estudiante de instituto técnico en Costa Rica, podemos identificar una serie de desafíos y obstáculos que influyen en su día a día. Estos puntos de dolor, como se les conoce en el ámbito del marketing, representan oportunidades para que las marcas desarrollen soluciones innovadoras y relevantes. A continuación, explicaremos en detalle los principales puntos:

Figura 1

# MAPA DE EMPATÍA ESTUDIANTE



Elaboración propia.

En resumen, los estudiantes de instituto técnico en Costa Rica enfrentan una serie de desafíos que van desde lo académico y profesional hasta lo social y emocional. Al comprender estos puntos de dolor, IPEA puede desarrollar estrategias más efectivas para conectar con este segmento de mercado y ofrecer soluciones que realmente satisfagan sus necesidades. Es fundamental enfocarse en ofrecer servicios accesibles, personalizados y que brinden valor agregado. Al hacerlo, no solo lograrán aumentar sus ventas, sino que también construirán relaciones duraderas con sus estudiantes.

## Segmentación de mercado

- **Geográfica:** Costa Rica, con un enfoque en las zonas con mayor demanda de personal técnico en el GAM.
- **Demográfica:**
  - **Edad:** Adultos jóvenes (18-35 años) y adultos mayores (35+)
  - **Nivel educativo:** Noveno año, Bachillerato completo, técnicos, universitarios

- **Ocupación actual:** Desempleados, empleados que buscan mejorar sus habilidades, emprendedores
- **Psicográfica:**
  - **Motivaciones:** Mejorar su empleabilidad, cambiar de carrera, adquirir nuevas habilidades, desarrollo personal
  - **Estilo de vida:** Personas ocupadas que buscan flexibilidad, interesados en adquirir conocimientos
- **Conductual:**
  - **Comportamiento de compra:** Buscan cursos cortos y certificados, valoran la relación calidad-precio, prefieren la modalidad en línea
  - **Uso de tecnología:** Usuarios frecuentes de internet, redes sociales y dispositivos móviles.

## Demografía del mercado

Costa Rica, con una población estimada de 5 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC), 2023), presenta un mercado prometedor para la educación técnica. La demografía del país revela una distribución equilibrada de género y una alta tasa de alfabetización, lo que junto con el creciente acceso a Internet y dispositivos tecnológicos, facilita la adopción de plataformas de aprendizaje en línea como IPEA. Este análisis demográfico y de mercado destaca las oportunidades y retos para IPEA en su objetivo de expandirse en el mercado costarricense.

## Análisis de Datos

### ● Distribución de la Población por Edad y Género

Costa Rica tiene una población diversa con una distribución por edades que muestra un 22% de personas entre 0-14 años, 15% entre 15-24 años, 41% entre 25-54 años, 9% entre 55-64 años y un 13% de 65 años o más (INEC, 2023). La distribución por género es aproximadamente equitativa, con un 50,2% de mujeres y un 49,8% de hombres (INEC, 2022).

### ● Niveles Educativos

El Banco Mundial reporta que, en 2020, la tasa de alfabetización en Costa Rica era del 97,9%. Los niveles educativos alcanzados son del 94,1% en educación primaria, 77,1% en secundaria y 28,3% en educación técnica y universitaria (INEC, 2023). Estos datos indican un alto potencial para programas de educación técnica que puedan captar a aquellos que buscan mejorar su formación académica.

- **Acceso a Internet y Tecnología**

En los últimos años, Costa Rica ha experimentado un notable incremento en el acceso a Internet, alcanzando al 78% de la población, lo que refleja un avance significativo en la conectividad del país (Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), 2022). Además, el uso de dispositivos tecnológicos es común entre la población, con un 70% utilizando smartphones y un 50% usando computadoras, lo que subraya la creciente adopción de tecnología en la vida diaria de los costarricenses. Este alto nivel de penetración tecnológica se considera un facilitador clave para la implementación y expansión de plataformas de aprendizaje en línea.

- **Ocupación y Empleo**

En el contexto laboral, la tasa de empleo en Costa Rica se sitúa en un 57.8%, mientras que el desempleo afecta al 9.8% de la población, según datos recientes (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023). Los sectores económicos predominantes incluyen los servicios, que representan el 70% del empleo, seguidos por la industria con un 18% y la agricultura con un 12% (Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica, 2023) Estos datos reflejan una economía diversificada que constantemente demanda nuevas habilidades y formación profesional, especialmente en los sectores de servicios e industria.

- **Ingresos y Poder Adquisitivo**

La estructura socioeconómica del país indica que la clase media constituye el 45% de la población, mientras que las clases alta y baja representan el 15% y 40%, respectivamente (INEC, 2022). El crecimiento de la clase media es un signo positivo para la demanda de educación técnica, ya que las familias en esta categoría tienen mayor capacidad económica para invertir en formación adicional, lo que augura un incremento en la matrícula en instituciones educativas como IPEA.

- **Factores Geográficos y Regionales**

En términos de distribución geográfica, el 74% de la población de Costa Rica vive en áreas urbanas, mientras que el 26% reside en zonas rurales (INEC, 2022). Las regiones de San José, Alajuela y Heredia tienen el mayor acceso a educación técnica, lo que sugiere una concentración de la oferta educativa en estas áreas urbanas. Esto indica que existe un mercado potencialmente grande en estas regiones, que podría beneficiarse de una oferta educativa ampliada y diversificada.

### **Pronóstico de Mercado Meta**

- **Crecimiento de la Población y Edad**

Se proyecta que la población de Costa Rica crecerá a un ritmo más moderado, alcanzando aproximadamente 5.3 millones de habitantes para el año 2025, con un mayor incremento en las zonas urbanas (INEC, 2023). Este crecimiento, combinado con la urbanización, sugiere una demanda creciente de educación técnica en las ciudades.

- **Aumento en la Demanda de Educación Técnica**

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (2023) anticipa que la matrícula en programas de educación técnica aumentará un 15% en los próximos cinco años. Este crecimiento se debe en gran parte a la creciente demanda del mercado laboral por habilidades específicas y técnicas, lo que subraya la necesidad de que instituciones como IPEA expandan su oferta educativa.

- **Expansión del Acceso a Internet y Tecnología**

Se espera que para el año 2028, el 90% de la población costarricense tenga acceso a Internet, junto con un aumento continuo en el uso de smartphones y computadoras (SUTEL, 2022). Este acceso mejorado permitirá que más personas participen en programas de educación en línea, facilitando la expansión de la oferta educativa de IPEA.

- **Tendencias del Mercado Laboral**

El mercado laboral en Costa Rica está en constante evolución, con un crecimiento proyectado del 20% en los sectores de servicios y tecnología en la próxima década (INEC, 2023). Estas tendencias impulsarán aún más la demanda de formación técnica en áreas relacionadas, lo que representa una oportunidad significativa para IPEA.

- **Poder Adquisitivo y Clases Sociales**

Se estima que para el año 2030, la clase media en Costa Rica representará el 50% de la población, lo que ampliará el mercado potencial para IPEA (INEC, 2023). Este incremento en el poder adquisitivo de la clase media sugiere que más personas podrán acceder a la educación técnica, aumentando la demanda por programas de calidad y relevantes para el mercado laboral.

### **Necesidades del mercado**

- **Segmento de Jóvenes Profesionales (18-35 años)**

Los jóvenes profesionales en Costa Rica necesitan formación técnica en áreas de alta demanda como tecnología de la información, administración, y marketing digital. Estos programas deben ofrecer habilidades prácticas que puedan aplicarse en sus empleos actuales o futuros (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2023). Además, buscan flexibilidad en los programas educativos para poder estudiar mientras trabajan, así como certificaciones reconocidas internacionalmente y oportunidades para hacer networking profesional (INEC, 2023). Sin embargo, enfrentan desafíos como la falta de tiempo para asistir a clases presenciales debido a sus responsabilidades laborales y los altos costos de la educación (SUTEL, 2022).

- **Segmento de Adultos Trabajadores (35-50 años)**

Los adultos trabajadores requieren actualizar sus habilidades técnicas y profesionales para mantenerse competitivos en el mercado laboral. Están interesados en cursos de desarrollo profesional continuo que les permitan mejorar su desempeño en el trabajo (INEC, 2023). Prefieren cursos en línea que les permitan balancear la educación con sus responsabilidades familiares, y buscan programas que ofrezcan mejoras directas en su carrera profesional (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2023). Sin embargo, a menudo encuentran dificultades para encontrar programas de calidad que

se adapten a sus necesidades específicas y muestran resistencia al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías (INEC, 2023).

- **Segmento Empresarial**

Las empresas en Costa Rica necesitan capacitar a sus empleados en habilidades específicas para mejorar la productividad y la eficiencia. Están interesados en formación en gestión de proyectos, liderazgo, y habilidades técnicas relevantes para sus sectores (INEC, 2023). Buscan programas personalizados que estén alineados con sus objetivos estratégicos, que sean eficientes en términos de tiempo y costo, y que ofrezcan certificaciones que aumenten la credibilidad y capacidades de sus empleados (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2023). Sin embargo, enfrentan desafíos al invertir tiempo y recursos en la formación de empleados y en asegurar un retorno de inversión tangible en estos programas educativos.

## **Tendencias del mercado**

A continuación, se Identifican las principales tendencias que están dando forma al mercado, y que podrían afectar a IPEA en el futuro:

### **Análisis PESTEL**

- **Político:** Cambios en las políticas educativas del gobierno, incentivos fiscales para la formación técnica, regulaciones laborales y migratorias que impactan la demanda de mano de obra calificada.
- **Económico:** Tasa de crecimiento económico, desempleo, inflación, inversión extranjera directa, cambios en los patrones de consumo y gasto de los hogares.
- **Social:** Cambios demográficos (envejecimiento de la población, aumento de la población joven), aumento de la conciencia ambiental, diversidad cultural, cambios en los valores y actitudes de los consumidores.
- **Tecnológico:** Digitalización de los procesos productivos, adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la realidad virtual, aumento del uso de dispositivos móviles.

- **Ambiental:** Regulación ambiental, conciencia ambiental de los consumidores, demanda de productos y servicios sostenibles.
- **Legal:** Cambios en la legislación laboral, protección de datos, propiedad intelectual, competencia desleal.

### **Innovaciones Tecnológicas**

- **Aprendizaje en línea:** La pandemia aceleró la adopción del aprendizaje en línea, lo que representa una oportunidad para IPEA de ofrecer programas flexibles y accesibles.
- **Realidad virtual y aumentada:** Estas tecnologías pueden utilizarse para crear simulaciones realistas de entornos laborales, lo que permite a los estudiantes adquirir habilidades prácticas de manera más efectiva.
- **Inteligencia artificial:** La IA puede utilizarse para personalizar los programas de estudio, ofrecer tutoría virtual y analizar grandes cantidades de datos para identificar tendencias del mercado.

### **Cambios en el Estilo de Vida**

- **Búsqueda de flexibilidad:** Los consumidores buscan programas de formación que se adapten a sus horarios y necesidades individuales.
- **Priorización de la experiencia del estudiante:** Los estudiantes esperan una experiencia de aprendizaje personalizada y significativa.
- **Valoración de las habilidades blandas:** Además de las habilidades técnicas, las empresas buscan profesionales con habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

En Costa Rica, la oferta de programas técnicos y no formales deben mantenerse en actualización de la demanda y las tendencia del mercado, los autores Tabash Méndez, Alexandra, et al (2019) los mencionan de la siguiente manera:

Las instituciones de educación superior, que incursionan en programas de formación mediados por las TIC en entornos virtuales de aprendizaje, innovan permanentemente 118 RISTI, N.º E20, 05/2019 en el diseño de cursos virtuales, de manera que estos generen valor agregado en el

proceso de formación; facilitando la asequibilidad, la flexibilidad y la calidad en el proceso educativo.(p. 117)

Haciendo referencia a que IPEA debe actualizar su oferta educativa para responder a las demandas de los sectores productivos más dinámicos.

El panorama educativo actual presenta una competencia cada vez más reñida. Institutos como COSVIC, con su amplia red de sedes a nivel nacional, el Colegio Universitario Boston, reconocido por su trayectoria, y el ITB, con una estrategia de marketing agresiva, ofrecen carreras técnicas a precios similares a los de IPEA. Esta situación exige una diferenciación clara de la oferta educativa para mantener la posición en el mercado.

Según el estudio de mercado de capacidades técnicas 2023-2024 de PROCOMER(2024, p. 18), los sectores de eléctrica-electrónica, alimentario y metalmecánica presentan una demanda significativa de personal técnico:

Figura 2

Top 15 perfiles vacantes 2023	Sector Alimentario	Sector Eléctrica - electrónica	Metalmecánica	Total
CAD Designer I		91		91
Personal para planta de producción/Operario de planta de producción	54		21	75
Auxiliar/ayudante de bodega		32		32
Agente de ventas/Ejecutivo de ventas/Promotor de ventas/Gestor de ventas	8	1	4	13
Mecánicos		12		12
Asesor de ventas de vehículos		10		10
Auxiliares de parqueo	10			10
Técnicos en carrocería		10		10
Transfer Engineer			10	10
Ayudante	9			9
Auxiliar de carnes	8			8
Mecánico de precisión			6	6
Operarias/Operarios	5			5
Chofer B3	4			4
Pedimentador	4			4

Nota: perfiles vacantes ,[imagen] por PROCOMER en Capacidades Técnicas 2023 - 2024 (2024).

Específicamente, el sector eléctrico-electrónico destaca por la alta demanda de diseñadores CAD, con 91 puestos vacantes. Por su parte, los sectores alimentario y metalmecánico requieren principalmente operarios de planta de producción, sumando un total de 75 vacantes.

La alta demanda de diseñadores CAD en el sector eléctrico-electrónico sugiere la necesidad de fortalecer las competencias en diseño asistido por computadora en los programas de formación técnica. Además, la demanda de operarios de planta de producción en los sectores alimentario y metalmeccánico indica la importancia de desarrollar habilidades prácticas y conocimientos productivos y la automatización de los procesos.

Del mismo tema, el CINDE (año, p.41), menciona la importancia de la formación en las áreas STEAM de la siguiente manera:

Figura 3



Nota: colegio técnico ,[imagen] por CINDE en Informe de impacto 2022 (2024).

Así como también se menciona CINDE en Informe de impacto 2022 (2024, p.36) acerca de la reinversión en Costa Rica, de empresas como Coloplast que es una compañía médica multinacional que se especializa en el desarrollo y fabricación de productos para el cuidado de la salud, principalmente enfocados en personas con necesidades especiales. Por lo que refuerza el diseño asistido por computadora, además Intel ha sido pionera en el desarrollo de tecnologías que han revolucionado la industria de la computación, enfocados en el análisis de datos y automatización (RPA) y continuando Equifax es una empresa global de servicios de datos que proporciona soluciones de información crediticia y análisis de datos para consumidores y empresas. Como se muestra en la siguiente image:

Figura 4



Nota: reinversiones multinacionales en Costa Rica, [imagen] por CINDE en Informe de impacto 2022 (2024).

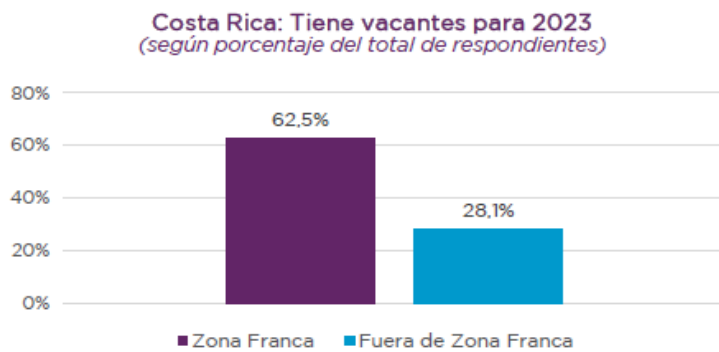
Por lo que se puede notar la empleabilidad en el área de ciencias de la salud y manufactura.

### Crecimiento de mercado

El estudio de Capacidades Técnicas 2023-2024 de PROCOMER (2024, p.17) revela una dinámica interesante en el mercado laboral costarricense, especialmente en los sectores de metalmecánica, alimentaria y eléctrica-electrónica. A pesar de que la mayoría de los empleados en estos sectores trabajan a jornada completa, la demanda de nuevos perfiles profesionales está en constante crecimiento, especialmente en el sector eléctrico-electrónico. Para el 2024, se proyecta un aumento significativo en las plazas vacantes, con el sector eléctrico-electrónico a la cabeza. Este crecimiento se ve impulsado por la necesidad de habilidades técnicas específicas, como el manejo de software de diseño asistido por computadora (CAD) y lenguajes de programación. Además, las competencias digitales y tecnológicas, así como habilidades blandas como el razonamiento crítico, la automatización de procesos y la resolución de

problemas, son altamente demandadas en estos sectores. Como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 5



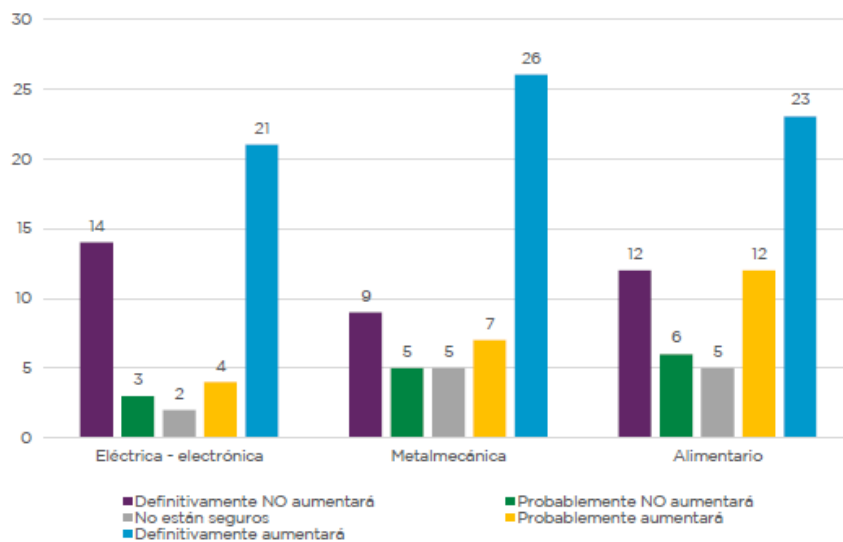
Nota: Vacantes para el 2023,[imagen] por PROCOCER en Capacidades Técnicas 2023 - 2024 (2024).

Ante un mercado laboral cada vez más dinámico y exigente, las instituciones educativas deben adoptar una visión de futuro y ofrecer programas de formación que anticipen las necesidades de las empresas. Los hallazgos del estudio de PROCOMER para el año 2024 corroboran esta necesidad, subrayando la importancia de brindar a los estudiantes las competencias requeridas para destacar en sectores clave.

Para el año 2024, según el en mismo estudio de PROCOMER (2024, p.20), se encuentra lo siguiente:

Figura 6

Costa Rica: Probabilidad de nuevas plazas o empleos en 2024 (según cantidad de empresas)



Nota: Probabilidad de nuevas plazas o empleos,[imagen] por PROCOCER en Capacidades Técnicas 2023 - 2024 (2024).

Considerando el sector de la metalmecánica en las primeras posiciones de la empleos el de Eléctrica-Electrónica proyecta la mayor cantidad de plazas nuevas para el año 2024, con un promedio de 64 plazas por empresa y un total estimado de 1.047 plazas. Le sigue el sector Alimentario, con un promedio de 9 plazas por empresa y un total de 300 plazas, y finalmente el sector Metalmecánico, con un promedio de 9 plazas por empresa y un total de 283 plazas.

En los sectores Alimentario y Eléctrica-Electrónica, las vacantes en perfiles difíciles de llenar son principalmente de nivel Junior.

Dentro de los conocimientos técnicos y las Competencias Digitales/Tecnológicas. Indistintamente de cada uno de los 3 sectores, para los perfiles difíciles de encontrar, las habilidades más solicitadas son principalmente:

- Manejo de Office (Excel, Word, Power Point).
- Lenguajes de programación y herramientas de análisis de datos.

Independientemente del sector, los perfiles más demandados requieren habilidades sólidas de razonamiento, resolución de problemas, pensamiento crítico y análisis. Estas competencias transversales son fundamentales para adaptarse a los constantes cambios del entorno laboral y para tomar decisiones informadas. Dada la importancia creciente de estas habilidades, los programas educativos deberían priorizar el desarrollo de estas competencias a través de metodologías activas que fomenten el aprendizaje autónomo, la resolución de problemas y el pensamiento crítico.

Según la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano las habilidades más demandadas para el 2024 (2024, p.29) son las siguientes:

Figura 7

Tabla 1.3.

Listado de las 15 Habilidades más demandadas para el 2025

1	Pensamiento Analítico e Innovación
2	Aprendizaje Activo y Estrategias de Aprendizaje
3	Resolución de Problemas Complejos
4	Pensamiento Crítico y Análisis
5	Creatividad, Originalidad e Iniciativa
6	Liderazgo e influencia social
7	Uso, Seguimiento y Control de la Tecnología
8	Diseño y Programación de Tecnología
9	Resiliencia, Tolerancia al Estrés y Flexibilidad
10	Razonamiento, Resolución de Problemas e Ideación
11	Inteligencia Emocional
12	Solución de Problemas y Experiencia de la Persona Usuaria
13	Orientación al servicio
14	Análisis y Evaluación de Sistemas
15	Persuasión y Negociación

Nota. Encuesta de Empleos del Futuro, Foro Económico Mundial, 2020; pág. 36.

Nota: Listado de las 15 habilidades [imagen], por Ministerio de Trabajo en la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (2023).

Entendiese la relación entre lo analizado anteriormente por Promocomer, siendo compatible el pensamiento crítico, la orientación al cliente y la tecnología en grandes rasgos.

## Competencia

Analizar otras academias y plataformas de educación en línea que ofrecen cursos similares ayudará a identificar quiénes son los competidores directos e indirectos de IPEA. Esto incluye tanto instituciones públicas y privadas que operan en el mercado costarricense. A continuación se detalla un estudio de investigación propia que se realiza por medio de la búsqueda en Google y en redes sociales. En las cuales se solicita información sobre el catálogo de servicios que ofrecen, los precios, acreditaciones y duración de cada carrera técnica.

**Tabla 1**

*Comparación de institutos en Costa Rica*

<b>Institutos de Carreras Técnicas en Costa Rica</b>				
<b>Instituto</b>	<b>Especialidades</b>	<b>Precios</b>	<b>Acreditaciones</b>	<b>Duración</b>
Centro Nacional de Estudios Técnicos (CENET)	Administración de empresas, asistente de pacientes, asistente de quirófano, asistente de farmacia, asistente dental, asistente jurídico, asistente veterinario, registros médicos, secretariado ejecutivo, apoyo al cuidado infantil y preescolar, RRHH, etc.	Matrícula: 15.500 Mes: 43.916	U.Panamericana	12 Meses
Cen-Tech	Áreas de la salud y administración, asistente dental, ciencias forenses, Asistente espacios	Mat: 17.000 Mes: 78.000		11 meses

	quirúrgicos, asistente de bodegas, asistente de pacientes, auxiliar de farmacias, electrónica, etc.			
Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)	Ingeniería electromecánica, gestión de calidad, administración de empresas, administración de proyectos, análisis de datos, ciberseguridad empresarial, contabilidad, diagnóstico y reparación de vehículos eléctricos.	200.000 - 250.000	Tec	No dice
Universidad Latina de Costa Rica	Ciberseguridad, gestión de dispositivos médicos, marketing digital, comercio internacional, logística, trade marketing, cisco, salud ocupacional, control de calidad, etc.	Mucha burocracia para dar información		
Universidad Americana (UAM)	Logística y control de calidad, supervisión de producción, administración de empresas, contabilidad y finanzas, RRHH, ,	Matrícula: 0 - Materia: 71.059		10 meses

	salud ocupacional, marketing digital, etc.			
Universidad Internacional de las Américas (UIA)	Comercio internacional, salud ocupacional, producción audiovisual, gestión de talento, análisis de datos, administración de proyectos, , etc.	70.000 POR CURSO	UIA	15 meses
Universidad Fidélitas	Ciberseguridad, animación digital, logística, control de calidad, electricidad, contabilidad, transformación digital, procesos, marketing, comercio electrónico, big data, supervisión de producción, salud y seguridad, cisco, RRHH, etc.	20.000 - 56.000 por curso	U. Fidélitas	12 meses
Frankfort Academy	Salud ocupacional, secretariado, gestión del talento humano, contabilidad, administración de empresas.	Matrícula: 35.000 Asignatura: 87.000 (bimestre)	CERTIPROF/ INA/ GLOBAL BUSINESS SERVICES	14 Meses

Instituto Cosvic	Asistente de veterinario, secretariado, salud ocupacional, asistente preescolar, asistente pacientes, gastronomía, asistente farmacia, criminología, auxiliar de contabilidad, asistente farmacia, RRHH, etc.	Matricula: 25.000 Por clase: 7.140 - 9.180	COSVIC/ ACAI/ PROMED	12 MESES
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Programas técnicos en todo el país.	Gratis	INA	VARIABLE
Universidad de Costa Rica (UCR)	Tecnología de alimentos, electrónica, riesgos, mercado de valores, administración, etc.	Desde 67.000	No indican	
Boston	Contabilidad, aduanas, administración, RRHH, marketing, gestión financiera, oficinista, salud ocupacional, ejecutivo comercial y SAC, etc,	Matrícula: 13.200 Mens: 59.060	MEP	14 Meses
Instituto Técnico Bilingüe (ITB)	Administración de empresas, contabilidad, RRHH, Microsoft 365, diseño gráfico, marketing digital,	Matricula 30.000 (única) Mens: 30.000	ITB /PROMED	1 año y 4 meses

	farmacia, desarrollo de software.			
Universidad Empresarial	Ciberseguridad, análisis de datos, calidad de dispositivos médicos, contabilidad, gestión empresarial.		Matrícula: 0 Mes: 78.000	12 meses
Instituto Latinoamericano de Computación (ILAC)	Programación, operador de computadoras, diseño gráfico.	Matrícula: 7.500 Mes: 52.500	_	12 meses
CENSA	Administración, contabilidad, talento humano, secretariado, producción industrial, robótica, ofimática, ciberseguridad, diseño y contenido visual, operación de procesos, comercio internacional, aduanas, etc.	\$60 en adelante por curso	No indica	No indica
Instituto Santo Tomás	RRHH, administración de empresas, asistente farmacia, electromecánica, electricidad residencial,	Matrícula: 7.500 Mes:25.000	Servicio Civil/ CANAEP	1 año y 5 meses

	asistente de pacientes, contabilidad.			
UCAF Capacitación	Administración de negocios, asistente integral del adulto mayor, contabilidad, asistente preescolar, panadería y repostería, asistente en pacientes pediátricos, inglés para call center.	Matrícula: 15.000 Mes: 25.000 - 32.000	MEIC	15/ 20 meses
Instituto de ciencias de la salud (INCISA)	Asistente en pacientes, administración en proyectos, logística para dispositivos médicos, calidad.	Curso / mes: 64.487	_	14 meses
Instituto IETEC	Geriatría, registros médicos, asistente dental, asistente farmacia, criminología, gestión y control de calidad, registros médicos, asistente administrativo, secretariado ejecutivo.	Matrícula: 10.000 Mes: 28.000	_	12 meses

Instituto CARIAY	Administración de empresas, asistente contabilidad, redes y ciberseguridad, asistente farmacia, asistente veterinaria, marketing y relaciones públicas.	Matrícula: 25.000 Mes: 45.000	Cualificación del marco nacional de cualificaciones de la educación técnica profesional	12- 14 meses
Instituto Politécnico Europeo	Administración de empresas, RRHH, criminología.	Matrícula: 15.300 Mes: 28.560 - 36.720	ACAI/ CANAEP/	12 meses

Nota: Tabla de elaboración propia

### **Evaluación de la calidad y variedad de los cursos ofrecidos**

Comparar la calidad, contenido y metodología de los cursos ofrecidos por los competidores permite identificar fortalezas y debilidades. Esto ayudará a IPEA a encontrar oportunidades para diferenciarse y ofrecer un valor añadido (Kotler, 2001, p. 28)

Sin embargo, con base a la información suministrada por los institutos de carreras técnicas consultados, se puede concluir que la mayoría ofrece los mismos programas con precios similares entre la categoría institutos y un poco más elevados cuando los respalda una universidad.

### **Identificación de fortalezas y debilidades de los competidores**

Evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores proporciona una visión clara de las áreas donde IPEA puede destacar y dónde puede haber amenazas potenciales. Esto incluye analizar aspectos como la reputación, el costo, la accesibilidad y la tecnología utilizada por los competidores (Kotler, 2001, p. 29).

En su mayoría las respuestas a las consultas son rápidas y presentan los diferentes programas en versión PDF enviados por medio de WhatsApp, complementando con precios reales y enviando comparativos en donde expresan descuentos especiales y/o becas parciales que van desde un 35% hasta un 50% de descuento dependiendo de la institución. El utilizar una dinámica similar entre ellos mismos da poca diferenciación en la transmisión del mensaje, en donde se concluye que muchos pueden inclinarse por trayectoria de la academia y precio como mayor peso a la hora de tomar decisiones.

- **Identificar a los principales competidores de IPEA:**

En el panorama actual de la educación, las academias educativas han adoptado diversas estrategias para diferenciarse y atraer a estudiantes de todo el mundo. Estas estrategias no solo se enfocan en la oferta académica, sino también en la manera en que las academias se posicionan en el mercado y enfrentan los desafíos inherentes a la educación digital. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las estrategias, fortalezas y debilidades de algunas de las academias educativas más destacadas.

**Tabla 2**  
*Competidores de IPEA en Costa Rica*

<b>Nombre Academia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Centro Nacional de Estudios Técnicos (CENET) (89k Seguidores)	Videos interactivos en donde muestran el PAC Académico junto con video de persona laborando en área, descuentos en	Amplia gama de cursos técnicos y cursos libres. 10 años en el mercado.	No son constantes en las publicaciones algunas veces 2 días seguidos y otras cada 3 o cada 12 días, no tienen calendario de publicidad. Poco o nulos comentarios y reacciones en sus publicaciones.

	fechas especiales,		
Cen-Tech (23k seguidores)	Videos sobre ventajas de los programas.	Variedad de cursos libres y técnicos.	Calidad inconsistente, difícil destacarse entre numerosos cursos. Poca o nula interacción, comentarios negativos sobre quejas a la hora de intentar comunicarse. 14 de junio última publicación de promoción. Poca publicidad.
Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) (192k seguidores)	Enfoque en tecnología y ciencias económicas, ocultan comentarios que realizan seguidores pidiendo información (que no los vea la competencia)	Comunidad activa, contenido actualizado, enfoque en habilidades prácticas, datos y noticias científicas	Menos variedad en áreas fuera de tecnología, pago mensual costoso.

<p>Universidad Latina de Costa Rica (262k seguidores)</p>	<p>Cursos de nivel universitario, se respaldan bajo la sombrilla de U Latina. Mucha actividad en redes, Stands tipo expo, patrocinios en ferias, carreras, etc. Convenios con bancos - gimnasios- etc.</p>	<p>Colaboración con U Latina como respaldo de gran trayectoria. Alta calidad en publicidad, comunidad activa.</p>	<p>Precios elevados, muy herméticos y poco flexibles a la hora de brindar la información sobre los programas técnicos.</p>
<p>Universidad Americana (UAM) (121k seguidores)</p>	<p>Cursos enfocados en áreas creativas</p>	<p>Participación en ferias de empleo, seminarios y talleres gratuitos, convenio con cámara de comercio, baner digitales que redirigen a información y contacto</p>	<p>Precios elevados, poco o nulo seguimiento a los que solicitan información.</p>
<p>Universidad Internacional de las Américas (UIA) (126K seguidores)</p>	<p>Cursos de nivel universitario, se respaldan bajo la sombrilla de UIA. Mucha actividad en redes, Stands tipo expo,</p>	<p>Participación en ferias de empleo, seminarios y talleres gratuitos, cursos libres, participación en expo educativas, publicidad</p>	<p>Más largo que el resto de institutos, precio elevado, información impersonal ya que es automatizada.</p>

	patrocinios en ferias.	interactiva. Descuentos en fechas festivas. Publicidad masiva BTL.	
Universidad Fidéltas (145k seguidores)	Stands / mupis interactivos y dinámicos. Participación en ferias vocacionales y ferias de trabajo.	Activos en redes ofreciendo webinar, charlas de temas relevantes en la actualidad (IVM Pensiones, tecnología, ciberseguridad, publicidad, publicidad diaria.	Poca interacción de sus seguidores en redes. Ofrecen muchas charlas gratuitas sin mucha respuesta.
Frankfort Academy (4.7k seguidores)	Se hacen ver internacionales bajo un nombre Alemán.	Catálogo amplio de cursos técnicos, promueven idiomas (inglés y portugués)	La colorimetría en la publicidad no es llamativa, pocas o nulas interacciones, no hay un calendario de publicaciones, se enfocan más en historias las cuales son efímeras y afectan cuando se necesita referencias.

Instituto Cosvic (61k seguidores)	Muchas sedes alrededor de CR y catálogo amplio de programas diversos	Mucha publicidad tanto en redes como publicidad exterior. Publicaban diario, sin embargo, su última publicación fue el 01/08/2024	Al ser tantos programas no hay un enfoque sobresaliente en una de las carreras, soy muy acosador a la hora de dar información y seguimiento.
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Cursos gratuitos	Cursos reconocidos, enfoque en colaboración y comunidad	Menor flexibilidad en comparación con otras academias, sujeto a una matrícula limitada
Boston (132k seguidores)	Pioneros en la educación privada de carreras técnicas	Variedad de programas, participación internacional de concursos para los estudiantes	Programas muy caros
Instituto Técnico Bilingüe (ITB) (65k seguidores)	Internacionalización	Variedad de programas, videos de pequeñas técnicas como significado de colorimetría, como se dicen cosas en inglés de manera nativa, tips para clases en línea, etc. Publicidad interactiva.	Pocas interacciones

Universidad Empresarial	–	–	–
Instituto Latinoamericano de Computación (ILAC) (10k seguidores)	Enfoque programación y paquetes de office	Enfoque especializado en tecnología y proyectos prácticos	Menos variedad en cursos
CENSA (178k seguidores)	Internacionalización	Participación en Expos, actividades en redes, publicaciones continuas, catálogo amplio dividido en segmentos llamados "escuelas".	Pocas interacciones vrs los seguidores
Instituto Santo Tomás (12k seguidores)	Ofrecen programas para Bachillerato por madurez y de ahí captan estudiantes para técnicos	Participación y alianzas con ferias de emprendedores, económicos	No se definen en colorimetría, publicaciones planas con poca interacción.
UCAF Capacitación (17k seguidores)	Bimodalidad educativa y acreditación INA	Participación en ferias, stands en centros comerciales, zumba.	Promocionan certificación INA pero no todos los cursos lo tienen, los videos cortos en ferias dan mala impresión por calidad y

		Publicaciones continuas	presentación del personal.
Instituto de ciencias de la salud (INCISA) (41k seguidores)	Se respaldan bajo la sombra de UCIMED, se especializa en técnicos y diplomados en el área de ciencias médicas.	Prácticas en el campus UCIMED	Catálogo pequeño, pocas publicaciones y poca interacción
Instituto IETEC (401 seguidores)	Variedad de programas y oficios	Financiamiento por medio de EMMA	Ubicación Cartago, poca o nula interacción, no definen colorimetría para publicidad
Instituto CARIAY (2,7k seguidores)	Convenios con instituciones como COOPEBANACIO, Colegio de Ciencias Económicas, ASOAMPT, entre otros	Cursos presenciales y virtuales	Solamente están ubicados en la provincia de Limón, poca interacción con publicaciones en redes
Instituto Politécnico Europeo (9,7k seguidores)	Precios bajos	Catálogo amplio tanto en técnicos como en oficios	Poca interacción, videos de baja calidad pero con buen mensaje.

Nota: Tabla elaboración propia

## **Análisis de la cuota de mercado**

En Costa Rica, el número de estudiantes matriculados en carreras técnicas en instituciones privadas ha incrementado debido a la alta demanda de habilidades prácticas en el mercado laboral. Según el Ministerio de Educación Pública (MEP), además de los estudiantes en colegios técnicos, una cantidad significativa de estudiantes también está inscrita en programas técnicos ofrecidos por universidades privadas y otros institutos técnicos. Aunque el MEP regula la educación técnica en colegios públicos, la educación técnica en instituciones privadas también juega un papel crucial en la formación de profesionales técnicos.

Aproximadamente, hay más de 40,000 estudiantes matriculados en programas de educación técnica en instituciones privadas en Costa Rica, cubriendo áreas como informática, administración, salud y tecnología (Ministerio de Educación Pública [MEP], 2023).

## **Determinación de la cuota de mercado de IPEA**

Para calcular la cuota de mercado de IPEA en el sector de educación técnica en Costa Rica, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota de Mercado} = \left( \frac{\text{Número de Estudiantes de IPEA}}{\text{Total de Estudiantes en Carreras Técnicas}} \right) \times 100$$

## **Datos proporcionados**

- **Número de Estudiantes de IPEA:** 2,500
- **Total de Estudiantes en Carreras Técnicas en Costa Rica:** 40,000

## **Cálculo**

$$\text{Cuota de Mercado} = \left( \frac{2,500}{40,000} \right) \times 100$$

$$\text{Cuota de Mercado} = 0.0625 \times 100$$

$$\text{Cuota de Mercado} = 6.25\%$$

## **Resultado**

La cuota de mercado de IPEA es del **6.25%**.

### **Interpretación de la cuota de mercado**

La cuota de mercado del 6.25% indica que IPEA tiene una participación significativa en el sector de educación técnica en Costa Rica. Esta cuota de mercado refleja la proporción de estudiantes de IPEA en comparación con el total de estudiantes de carreras técnicas en el país. Con esta información, IPEA puede evaluar su posición competitiva y diseñar estrategias para incrementar su participación en el mercado.

### **Limitaciones en la determinación del posicionamiento**

Es importante señalar que, aunque hemos podido calcular la cuota de mercado de IPEA, no podemos determinar con precisión el posicionamiento de IPEA en comparación con sus competidores. Esto se debe a que no se dispone de información pública sobre la cantidad de estudiantes en carreras técnicas que poseen otras academias competidoras. Sin estos datos, es imposible hacer una comparación directa y evaluar la posición relativa de IPEA en el mercado.

## **Investigación**

### **Necesidades de información**

La demanda laboral de Costa Rica está experimentando cambios, lo que genera una creciente demanda de personal técnico especializado. Sin embargo, existe una brecha entre las habilidades y conocimientos de los profesionales graduados y las necesidades específicas de las empresas que buscan talento en este campo. Esta brecha laboral dificulta la contratación de personal idóneo y limita el desarrollo del sector.

Para analizar y encontrar la información, se realizarán las siguientes actividades:

- **Investigación:** Se analizarán estudios previos, informes del Ministerio de Trabajo, publicaciones de PROCOMER y artículos académicos sobre el mercado laboral y la educación técnica en Costa Rica.
- **Análisis de datos secundarios:** Se utilizarán datos del Ministerio de Educación Pública sobre la matrícula y deserción escolar en programas técnicos, así como estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos sobre la población económicamente activa.
- **Entrevistas con cliente directo:** Se realizará de manera virtual con Gerente y dueño de IPEA, con el fin de conocer sus necesidades, manejo del negocio y aspiraciones.

### 3.8 Investigación de marketing

#### Metodología de investigación

El trabajo de investigación se dividió en tres fases: la fase de análisis de competencia y la fase de recopilación de información secundaria. A continuación, se detallan las metodologías empleadas en cada una de estas fases:

#### Fase 1: Análisis de competencia

El análisis de competencia se llevó a cabo mediante una investigación primaria, la cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. **Entrevistas Telefónicas:** Se contactaron a todas las academias competidoras identificadas mediante sus números de teléfono. A cada academia se le realizó una serie de preguntas estructuradas con el objetivo de recopilar información sobre:
  - **Oferta Académica:** Tipos de cursos ofrecidos y áreas de especialización.
  - **Precios:** Costos de los programas de formación.
  - **Certificados y Reconocimientos:** Acreditaciones y certificaciones otorgadas al completar los cursos.
  - **Duración de los Programas:** Tiempo requerido para completar los cursos.

2. **Análisis de Redes Sociales:** Se examinó la presencia y actividad en redes sociales de cada academia, enfocándose particularmente en sus páginas de Facebook. Se consideraron los siguientes aspectos:
  - **Formas de Promoción:** Métodos y estrategias de publicidad utilizadas.
  - **Frecuencia y Actividad:** Cantidad de publicaciones, likes, comentarios y el tipo de interacción generada.
  - **Tipo de Publicidad y Promociones:** Análisis de las campañas publicitarias, promociones y ofertas especiales.

Este análisis permitió obtener un marco amplio y detallado de la competencia en comparación con IPEA, proporcionando información valiosa sobre las estrategias de marketing y publicidad utilizadas por otras academias.

## **Fase 2: Investigación de Información secundaria**

La segunda fase del proyecto de investigación se basó en la recopilación y análisis de información secundaria. Esta fase se desarrolló de la siguiente manera:

1. **Fuentes consultadas:** Se utilizaron diversas fuentes secundarias que se detallan en el área de bibliografía consultada del proyecto. Estas fuentes incluyen:
  - **Informes de la industria:** Estudios y análisis sobre la educación técnica y las tendencias del mercado laboral.
  - **Publicaciones académicas:** Artículos y estudios académicos relevantes para las áreas de Big Data, Automatización (RPA) y CAD.
  - **Datos gubernamentales:** Información estadística y reportes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Ministerio de Educación Pública (MEP) Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).
  - **Sitios web y publicaciones en línea:** Artículos y publicaciones de medios especializados en educación y tecnología.
  - **Libros académicos:** Textos y libros especializados en mercadeo y estrategia.

Esta fase de investigación secundaria permitió complementar la información obtenida en la fase primaria, proporcionando un contexto más amplio y una comprensión más profunda de las tendencias y demandas del mercado.

La combinación de ambas fases de investigación, tanto primaria como secundaria, permitió realizar un análisis exhaustivo y detallado de la competencia y del entorno educativo técnico. Esto proporcionó una base sólida para desarrollar estrategias efectivas para la implementación de los nuevos cursos técnicos en IPEA. La metodología empleada asegura que las decisiones se tomen con base en datos confiables y relevantes, facilitando así el éxito del proyecto.

Este enfoque metodológico garantiza una comprensión integral del mercado y de la competencia, permitiendo a IPEA posicionarse estratégicamente y ofrecer programas educativos de alta calidad que respondan a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

### **Fase 3: Identificación de carreras técnicas para el instituto IPEA**

Se diseñó un instrumento para identificar los programas técnicos con mayor interés, que permita diseñar una estrategia de expansión comercial para IPEA.

#### **Población**

Para esta investigación, la población estará conformada por un grupo de personas que por sus características puedan brindar información relevante para los resultados de la investigación.

Según información del Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina, en Costa Rica hay 5.094.118 habitantes y para el año 2021 el 48.2% de la población mayor de 15 años y del área urbana, finalizó la educación secundaria.

Figura 8

**Tabla 4. Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más**

Escolarización		Terminalidad secundaria			
Porcentaje de población adulta que finalizó la educación secundaria alta según sexo, área geográfica y nivel de ingresos		2000	2012	2020	2021
Sexo	Masculino	28,4	37,2	40,1	41,6
	Femenino	29,1	38,6	42,5	44,3
Área geográfica	Urbana	38	46,4	45,9	48,2
	Rural	14	22,5	28,4	28,3
Nivel de ingresos	Inferior	14,9	19,3	23,5	24
	Medio	31,7	34,1	36,4	38,6
	Superior	55,6	69,9	69	73
Total		28,7	37,9	41,3	43

Fuente: SITEAL.

Según lo que investigó, esta información es la que más se asemeja a nuestra población meta, y partiendo de que en ese mismo año la población de 15 a 64 años representaba un 68,92% del total, esto equivale a 3.510.866 personas, de ahí que podríamos estimar que el 48.2% de la población mayor de 15 años y del área urbana, que finalizó la educación secundaria son aproximadamente 1.692.237 personas, las cuales representarán a nuestra población objetivo.

### Perfil del sujeto de investigación

El sujeto de investigación es cada individuo que forma parte de la muestra y que responde a la encuesta. Su perfil se ajusta a la definición de la población meta establecida anteriormente: personas mayores de 15 años, con noveno año aprobado, residentes del área metropolitana, interesados en mejorar sus habilidades profesionales y con acceso a internet.

### Muestra

Para esta investigación se eligió una muestra representativa de 100 personas, que por sus características se ajusten al perfil del sujeto de investigación, para brindar información de valor para el alcance de los objetivos y problema planteado.

## Modelo de Canvas

Con el modelo Canvas se puede visualizar y analizar un modelo de negocio de IPEA, a continuación se desarrolla cada uno de los módulos:

### 1. Segmentos de clientes

- Consiste en hombres y mujeres mayores de 15 años, el enfoque está en la población adulta que busca mejorar su formación técnica y habilidades laborales. Además, pueden contar con un bajo o medio poder adquisitivo, ya que se ofrecen opciones de pago flexibles para adaptarse a diferentes presupuestos.
- Estos clientes requieren acceso a internet para participar en los cursos virtuales de IPEA y contar con noveno año de educación secundaria, aprobado.

### 2. Propuesta de Valor

- IPEA ofrece un amplio portafolio de cursos técnicos, con una variedad de opciones para satisfacer diferentes necesidades de sus clientes.
- Al mantener una actualización constante de programas, los cursos se van adaptando a las demandas del mercado laboral.
- Se ofrecen clases virtuales y programas cortos, lo que da flexibilidad para adaptarse a diferentes horarios y estilos de aprendizaje.
- Asimismo, IPEA brinda becas y facilidades de pago, lo que hace que la educación sea más accesible para sus estudiantes.
- El Servicio al Cliente de IPEA brinda un acompañamiento personalizado y soporte adicional para los estudiantes.

### 3. Canales

- **Página web:** Plataforma principal para la información y el registro.
- **Redes sociales:** Facebook, TikTok, y WhatsApp para la promoción y la interacción con los estudiantes.
- **Email:** Para comunicaciones personalizadas y envío de materiales.
- **Moodle:** Plataforma de aprendizaje en línea para impartir los cursos.

- **Google for education:** Herramientas adicionales para la gestión del aprendizaje.

#### **4. Relaciones con los clientes**

- En IPEA se brinda una atención directa y personalizada, a través de WhatsApp y Facebook, por parte de los promotores de ventas.
- Asimismo, los encargados de servicio al cliente y profesores brindan atención y soporte a los estudiantes, durante todo el proceso de aprendizaje.

#### **5. Fuentes de ingresos**

- La principal fuente de ingresos de IPEA corresponde al cobro por los cursos técnicos. Asimismo, ingresan pagos de las matrículas de inscripción a los cursos.
- Los pagos por títulos y certificaciones, son otros ingresos adicionales. Y finalmente, existe la generación de ingresos complementarios por la venta de libros y materiales didácticos.

#### **6. Actividades clave**

- La enseñanza de conocimientos técnicos es la principal actividad de IPEA, garantizar que los estudiantes adquieran las habilidades y conocimientos por los que se inscriben.
- La mejora continua de los contenidos de los cursos asegura que IPEA ofrezca programas relevantes, actualizados y adaptados a las necesidades cambiantes del mercado, lo que ayuda a mantener la calidad educativa y el valor percibido por los estudiantes.
- El mantenimiento y actualización de Moodle y otras herramientas digitales con las cuales se brindan los cursos virtuales en IPEA, son esenciales para evitar interrupciones, garantizar la seguridad y una experiencia educativa fluida y accesible, lo que es clave en un modelo de educación en línea.
- La promoción de los cursos y captación de estudiantes son cruciales para la sostenibilidad financiera de IPEA. Además, fortalece su imagen y lo posiciona en el mercado educativo.

- La atención al cliente efectiva demuestra compromiso y genera confianza, lo que a su vez mejora la reputación del instituto y promueve la lealtad de los estudiantes. Asimismo, el soporte técnico y la resolución de dudas mejoran la experiencia de los clientes de IPEA, ayudan a evitar o minimizar la frustración y aumentan la retención de estudiantes.

## **7. Recursos clave**

- El personal docente cualificado es esencial para reforzar la credibilidad y reputación de IPEA, así como para impartir los cursos de manera competente, motivar a los estudiantes y elevar la calidad de la educación.
- Los promotores de ventas que contrata IPEA son clave para la captación de estudiantes, así como para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. En general, su labor es atraer a nuevos estudiantes, informar sobre la oferta académica y motivar a potenciales alumnos a matricularse, generando una base sólida de alumnos para mantener la operación.
- Las plataformas tecnológicas son indispensables para ofrecer educación en línea de calidad y permiten a los estudiantes acceder a los contenidos y clases, desde cualquier lugar y en cualquier momento, promoviendo una experiencia de aprendizaje flexible y moderna. Además, estas plataformas facilitan la interacción, la evaluación y el seguimiento del progreso de los estudiantes.
- Los contenidos actualizados y los recursos didácticos de calidad son la base del aprendizaje que brinda IPEA, ayudan a los estudiantes a entender mejor los temas, favorecen su aprendizaje y complementan la enseñanza impartida por los profesores.

## **8. Socios clave**

- Marco Nacional de Cualificaciones de Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (EFTP) que es el marco regulador que define los criterios técnicos para orientar la formación técnica, asegurar la calidad y permitir la movilidad laboral en el país. Al establecer niveles técnicos y competencias asociadas, garantiza que la oferta educativa esté alineada con las necesidades del mercado laboral y que las cualificaciones sean reconocidas a nivel nacional. Para IPEA, el Marco sirve como una guía

fundamental para estructurar su oferta de formación técnica profesional de acuerdo con estándares de calidad y relevancia laboral.

- Los proveedores de herramientas tecnológicas son esenciales para garantizar que la enseñanza en línea sea efectiva y accesible. Estas herramientas permiten al IPEA implementar una educación técnica de calidad que se adapte a los tiempos actuales, expandiendo su alcance y facilitando el acceso a la formación.
- Los promotores de ventas son aliados estratégicos al ayudar a difundir la oferta educativa de IPEA, generar ventas y aumentar su visibilidad y alcance.
- La Asociación Costarricense de Academias e Institutos (ACAI), representa a academias e institutos técnicos, lo cual le permite a IPEA conectarse con un conjunto diverso de instituciones educativas y asegurar que las cualificaciones técnicas sean reconocidas en diferentes contextos, así como obtener retroalimentación sobre las necesidades de formación en el país. ACAI también contribuye a visibilizar y legitimar la formación técnica, promoviendo una visión positiva de los aportes del sector privado en la educación técnica costarricense.
- La Cámara Nacional de la Educación Privada (CANAEP) representa los intereses de las instituciones educativas privadas en Costa Rica, Al estar afiliado a CANAEP, el IPEA puede acceder a programas de formación dual, apoyo en asesoría legal y tributaria, y participar en iniciativas de articulación educativa, lo cual es esencial para mantener la calidad y competitividad de su oferta educativa.

## 9. Estructura de costes

- **Costos de plataforma Moodle y otras tecnologías:** Mantenimiento y actualizaciones.
- **Personal:** Profesores, promotores de ventas y personal administrativo.
- **Publicidad:** Campañas en redes sociales y otros medios.
- **Materiales didácticos:** Producción y adquisición de materiales.

### Tabla 3

Canvas IPEA

<b>Socios claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuestas de valor</b>	<b>Relaciones con el cliente</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Proveedores.  Marco nacional de cualificaciones .  Promotores de Ventas.  Asociación Costarricense de Academias e Institutos (ACAI) y a CANAEP Cámara Nacional de la Educación	Desarrollar, actualizar e impartir los diferentes programas de aprendizaje.  Generación de publicidad RRSS y Vallas Publicitarias.  Capacitación constante a fuerza de ventas.	Portafolio amplio de cursos técnicos.  Actualización constante de programas de estudio.  Becas, Facilidades de pago, precios accesibles.  Clases virtuales y Programas cortos.	Trato directo con el departamento de Servicio al Cliente.  WhatsApp y Facebook.	Hombres y mujeres, mayores de 15 años, de cualquier parte del país, que cuenten con conexión a internet y una herramienta tecnológica (celular, tablet o computadora), de de bajo a medio poder adquisitivo, con deseos de

Privada.	<b>Recursos claves</b>  Profesores, Promotores y colaboradores.  Plataformas tecnológicas y RRSS.  Material didáctico.	Horas adicionales de apoyo estudiantil individual.  Acompañamiento en el Servicio al Cliente.	<b>Canales</b>  Página Web Email Redes Sociales: ○WhatsApp ○TikTok ○Facebook  Moodle como la plataforma tecnológica de aprendizaje Google for education.	superación técnica profesional y que cuenten con noveno año aprobado.
<b>Estructura de costos</b> Costos de Plataforma Moodle. Soporte TI. Personal de Planilla y Outsourcing. Publicidad (Pauta en RRSS y Vallas Publicitarias).		<b>Fuente de ingresos</b> Cobro por cursos técnicos. (SINPE, Tarjeta, Transferencia). Matrículas. Títulos, certificaciones. Ganancia por venta de libros.		

Nota: Tabla elaboración propia

## Análisis FODAC

### Fortalezas

- Trayectoria de 24 años en el mercado, por lo que tienen amplia experiencia en formación técnica.

- Robusto Departamento Académico que cuenta con un coordinador y líderes por área, que revisan y actualizan los programas académicos cada 6 meses.
- Contaban con experiencia en educación virtual desde antes de la pandemia, lo que les permitió estar listos en solo un mes cuando ésta inició, para continuar impartiendo todos sus cursos en esa modalidad y mantenerlos así en la actualidad.
- Utilizan Moodle como la plataforma tecnológica de aprendizaje, la cual es flexible, cuenta con variedad de herramientas y ofrece un entorno colaborativo, para contribuir significativamente a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- IPEA se ajusta al marco de cualificación nacional, también pertenece a Asociación Costarricense de Academias e Institutos (ACAI) y a CANAEP, Cámara Nacional de la Educación Privada.

Además IPEA es de la red mundial de centros educativos certificadores por TRINITY COLLEGE LONDON, instancia reconocida por la Asociación Europea Evaluadora de Idiomas (ALTE), en la aplicación de las pruebas GESE (Graded Examinations in Spoken English), ISE (Integrated Skills in English), SEW (Spoken English for Work)/ prueba ELASH del College Board.

### **Debilidades**

- No cuentan con un sistema CRM que les facilite organizar y monitorear una base de datos, así como llevar sus gestiones comerciales.
- Carecen de un sistema de reportería que les permita visualizar reportes y controlar métricas.
- Los promotores laboran de manera outsourcing lo que hace que el gerente tenga poco de control sobre el servicio que brindan y podría representar un riesgo por fuga de información.
- Existen aproximadamente 30 perfiles de facebook lo que puede perjudicar la imagen de IPEA y dificulta tanto el control de los mismos, como el proceso de pauta.
- Utilizan la versión de zoom gratuita lo que hace que una reunión finalice a los 40 minutos y hay muchas de las funciones que solo están disponibles en la versión de pago.

- El gerente está inmerso en tareas operativas lo que le dificulta tener una gestión más estratégica.

### **Oportunidades**

- Alianzas estratégicas con Asociaciones Solidaristas, Municipalidades, Empresas, entre otros.
- Apertura de nuevas zonas francas y empresas de distintas áreas que requieran mano de obra con formación técnica.
- Incorporar estrategias de marketing digital en redes sociales y google ads que les permitan mejorar su imagen, alcance, proceso de pauta y posicionamiento.
- Establecer estrategias que permitan disminuir la deserción.
- Ampliar la matrícula de estudiantes dentro y fuera de Costa Rica.
- Diversificar la oferta de cursos, según la demanda del mercado.

### **Amenazas**

- El fortalecimiento de los programas de educación técnica profesional en colegios técnicos o la competencia.
- La entrada de nuevos competidores.
- Nuevas regulaciones que puedan afectar la educación técnica no formal.
- Crisis económica que afecte la disponibilidad de presupuesto tanto de los estudiantes como de IPEA.

### **Circunstancias**

- La constante evolución de las herramientas tecnológicas para la educación en línea, como plataformas de aprendizaje más avanzadas, herramientas de inteligencia artificial y nuevas formas de interacción virtual.
- Los cambios en el mercado laboral y el aumento en la demanda de habilidades técnicas específicas en ciertos sectores, así como la automatización de ciertos trabajos y la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo remoto.
- Posibles cambios en las políticas educativas del gobierno, como incentivos fiscales para la educación técnica o nuevas regulaciones.

- Pandemias y crisis sanitarias que puedan afectar la educación en línea y presencial.
- La evolución de la población en términos de edad, educación y distribución geográfica, lo que puede influir en la demanda de ciertos programas educativos.

**Tabla 4**

*Cruce de variables FODAC*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategias FOC</b> (Fortalezas, Oportunidades, Circunstancias)	<b>Estrategias DOC</b> (Debilidades, Oportunidades, Circunstancias)	<b>Estrategias FAC</b> (Fortalezas, Amenazas, Circunstancias)	<b>Estrategias DAC</b> (Debilidades, Amenazas, Circunstancias)
1. Identificar el funcionamiento y operación de la competencia en formación técnica para Costa Rica, mediante análisis de mercado para comprender necesidades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Usar la experiencia en formación técnica de su Departamento Académico para lanzar encuestas y analizar el mercado y comprender necesidades laborales.</li> <li>● Aprovechar la colaboración con ACAI y CANAEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporar un sistema de CRM que permita organizar mejor la información de la competencia y necesidades de mercado, aprovechando las alianzas estratégicas para obtener datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyarse en la trayectoria de 24 años y en las alianzas estratégicas con ACAI y CANAEP para fortalecer la investigación de mercado y anticipar movimientos de nuevos competidores en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar el control sobre los promotores de ventas y sus funciones mediante un plan estructurado que anticipe posibles crisis económicas o amenazas competitivas en el sector técnico.</li> </ul>

	<p>para obtener datos sobre el sector y la demanda de competencias técnicas en Costa Rica, adaptándose a los cambios laborales y tecnológicos.</p>	<p>relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar nuevas tecnologías y redes sociales para investigar y monitorear la actividad de competidores en educación técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia virtual para difundir resultados de mercado y conectar con posibles clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un fondo de contingencia para analizar la competencia y adaptar los servicios de IPEA según las nuevas regulaciones.</li> </ul>
<p>2. Precisar un análisis de la situación competitiva de IPEA estratégica y táctica en su servicio académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el Departamento Académico para realizar análisis de fortalezas académicas frente a la competencia.</li> <li>• Emplear las herramientas de Moodle para implementar módulos de formación flexible,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en un sistema de reportería y un dashboard de KPI para visualizar la competitividad en tiempo real.</li> <li>• Integrar estrategias de marketing digital en redes sociales y Google Ads, mejorando el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la percepción de calidad de la institución destacando la trayectoria y calidad del cuerpo docente en campañas de publicidad, mitigando la entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Actualizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar procesos para garantizar que los servicios académicos sean competitivos y sostenibles frente a posibles crisis económicas o nuevas regulaciones.</li> <li>• Delegar tareas operativas</li> </ul>

	orientados a las demandas cambiantes del mercado, como cursos cortos adaptados a habilidades específicas en sectores emergentes.	posicionamiento competitivo de IPEA y permitiendo un análisis en tiempo real del impacto en los estudiantes potenciales y actuales.	constantemente los programas académicos para competir con la educación técnica en colegios y nuevas instituciones, resaltando las certificaciones y el enfoque en competencias específicas.	del gerente para permitir una mayor dedicación a la supervisión de estrategias competitivas, anticipando la entrada de nuevos competidores y fortaleciendo la respuesta táctica de IPEA.
3. Establecer tácticas de diversificación de la oferta para programas educativos para un incremento en el alcance de la formación técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expandir la oferta de programas de acuerdo con el marco de cualificación nacional, asegurando que los nuevos programas respondan a la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema CRM para gestionar la demanda de nuevos programas y adaptarse a los cambios de mercado.</li> <li>Crear un canal de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar la oferta académica para satisfacer diferentes segmentos de mercado y mitigar los impactos de la competencia.</li> <li>Incorporar nuevas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear tácticas de financiamiento que permitan invertir en diversificación sin comprometer la sostenibilidad operativa.</li> <li>Optimizar los</li> </ul>

	<p>del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas en áreas de alta demanda laboral (zonas francas) apoyándose en el Departamento Académico y las alianzas de IPEA.</li> </ul>	<p>n y consulta para identificar las áreas técnicas con mayor demanda y adaptar los programas a esas circunstancias.</p>	<p>tecnologías en los programas de formación para ofrecer alternativas innovadoras que permitan a IPEA diferenciarse de los colegios técnicos y otras instituciones competidoras.</p>	<p>procesos para que los nuevos programas estén preparados para enfrentar amenazas económicas y cambios en la demanda.</p>
<p>4. Diseñar un plan de incremento de matrícula, por medio de tácticas de promoción y publicidad para lograr 3500 matrículas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia en marketing digital para expandir el alcance y llegar a más estudiantes potenciales en Costa Rica y en el extranjero.</li> <li>• Usar el Departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una estrategia de marketing digital con un enfoque de CRM para mejorar la conversión de leads en matrículas.</li> <li>• Centralizar las cuentas de redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar campañas publicitarias en la calidad de enseñanza y en la experiencia en formación técnica para superar la entrada de nuevos competidores y crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de retención y atracción de estudiantes con opciones de pago flexible y descuentos para quienes enfrenten dificultades económicas.</li> <li>• Crear</li> </ul>

	o Académico y la plataforma Moodle para ofrecer contenido gratuito de muestra que incentive a la inscripción.	sociales para mantener la coherencia de la marca y mejorar el control de las campañas promocionales.	económicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la reputación de IPEA a través de testimonios de estudiantes certificados por TRINITY COLLEGE.</li> </ul>	un plan de contingencia que permita adaptar las campañas de marketing y las promociones frente a variaciones en la demanda del mercado educativo.
--	---	--	--	---

Nota: Tabla elaboración propia

## Oferta de producto

- Oferta académica de IPEA**

IPEA ofrece una variedad de programas académicos diseñados para satisfacer las necesidades educativas y profesionales de sus estudiantes. La oferta se divide en cursos de inglés, programas de corta duración y programas técnicos de 12 meses. A continuación, se detalla la oferta académica:

### Cursos de inglés

- Inglés Regular
- Inglés Intensivo
- Inglés 100% Virtual

### Programas de corta duración

- Excel
- Diseño Gráfico

- Marketing Digital
- Servicio al Cliente
- Mercadeo y Ventas
- Computación Básica
- Asistente de Geriatría
- Asistente de Pacientes
- Auxiliar para Farmacia
- Control de Calidad para la Industria de Dispositivos Médicos
- Auxiliar para Elaboración de Planillas
- Logística y Operaciones de Entrega de Productos
- Control de Calidad (Aseguramiento)
- Control de Calidad e Inocuidad para la Industria Alimentaria

### **Programas Técnicos de 12 Meses**

- Secretariado
- Auxiliar Contable
- Registros Médicos
- Salud Ocupacional
- Auxiliar Administrativo
- Asistente de Preescolar
- Asistente de Recursos Humanos
- Ingeniería Industrial (Logística, Calidad y Producción)

### **Modalidades de estudio**

- **Matrícula Abierta:** Los programas están disponibles para inscripciones en cualquier momento del año.
- **A Distancia y Virtual:** Todos los programas se ofrecen en modalidad a distancia, permitiendo flexibilidad para los estudiantes.

Esta amplia oferta académica permite a los estudiantes de IPEA desarrollar habilidades prácticas y obtener certificaciones en diversas áreas, mejorando su competitividad en el mercado laboral.

### **Análisis del ciclo de vida de los servicios de IPEA**

La Matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a evaluar la posición de sus productos en el mercado y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. Para IPEA, los productos se categorizan de la siguiente manera:

Figura 9



Nota: Matriz BCG para IPEA, elaboración propia.

## Análisis por categoría

### 1. Vaca: cursos del área de salud y cursos de administración de empresas:

- Los cursos de servicio de salud y administración son la fuente principal de ingresos estables para IPEA. Estos cursos han alcanzado una madurez en el mercado, lo que significa que no requieren inversiones significativas para mantener su posición.

- La alta demanda continua asegura un flujo constante de efectivo que puede ser utilizado para financiar otras áreas del negocio.

#### **Recomendaciones:**

- **Mantener e innovar:** Continuar ofreciendo estos cursos y explorar formas de innovar en el contenido o en la modalidad de entrega (por ejemplo, cursos online, certificaciones adicionales).
- **Optimización de costos:** Buscar maneras de reducir costos operativos para maximizar la rentabilidad.
- **Reinversión:** Utilizar los ingresos generados para invertir en productos con potencial de crecimiento, como los cursos estrella o incógnita.

### **2. Estrella: cursos del área de control de calidad**

- Los cursos de control de calidad están en auge y tienen el potencial de convertirse en futuros productos vaca.
- Requieren inversiones continuas para mantener su posición y aprovechar el crecimiento del mercado.

#### **Recomendaciones:**

- **Inversión y expansión:** Continuar invirtiendo en estos cursos para mejorar la calidad del contenido y la infraestructura de entrega.
- **Marketing agresivo:** Implementar estrategias de marketing agresivas para consolidar la cuota de mercado y atraer a más estudiantes.
- **Desarrollo de relaciones:** Establecer alianzas con empresas y organismos que necesiten profesionales en control de calidad, para garantizar una demanda sostenida.

### **3. Incógnita: My English Learning**

- El programa de inglés tiene potencial, pero actualmente no genera ingresos significativos ni tiene una posición fuerte en el mercado.
- Necesita una evaluación cuidadosa para decidir si se deben hacer inversiones adicionales o si debe ser discontinuado.

### **Recomendaciones:**

- **Investigación de mercado:** Realizar un análisis de mercado para entender las necesidades y preferencias de los estudiantes potenciales.
- **Pilotaje y pruebas:** Implementar programas piloto para evaluar la respuesta del mercado y ajustar la oferta según los resultados.
- **Marketing especializado:** Desarrollar campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos que demandan habilidades en inglés, como profesionales en turismo o comercio internacional.

### **4. Perro: Programa de computación**

El programa de computación no está generando los ingresos esperados y no tiene un crecimiento significativo.

Representa una carga para los recursos de la empresa, que podrían ser mejor utilizados en productos con mayor potencial.

### **Recomendaciones:**

- **Evaluación crítica:** Evaluar si existen oportunidades para revitalizar el programa a través de actualización del contenido o cambios en la modalidad de entrega.
- **Desinversión:** Si no se identifican oportunidades viables de mejora, considerar la posibilidad de discontinuar el programa para liberar recursos.
- **Redireccionamiento de recursos:** Redirigir los recursos y esfuerzos hacia productos con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad, como los cursos estrella o incógnita.

### **5. Mariposa: Programa de diseño gráfico**

Éste programa representa una alta participación en el mercado, pero hasta el momento su potencial de crecimiento es limitado y aunque éste programa se mantiene popular no experimenta un crecimiento sostenido en el tiempo.

### **Recomendaciones:**

- Se recomienda ofrecerlo de manera más estratégica, como en un curso intensivo tanto para captar nuevos estudiantes como a los estudiantes actuales que quieran reforzar sus conocimientos en ésta área.
- Ofrecer módulos especializados como por ejemplo: Diseño UX/UI, Ilustración Digital Avanzada, por mencionar algunos.

## 6. Mejillón: Programa de inglés con profesor

El programa de Inglés con Profesor en IPEA ofrece una modalidad de enseñanza personalizada y estructurada que, aunque valiosa, enfrenta limitaciones tanto en demanda como en crecimiento. Este curso tiene una baja participación en el mercado y no presenta un potencial de crecimiento significativo por las siguientes razones:

1. **Competencia de cursos en línea y gratuitos:** Hoy en día, existen múltiples plataformas y aplicaciones gratuitas o de bajo costo que ofrecen cursos de inglés autodirigidos y en línea, lo que disminuye la demanda para un programa de inglés tradicional con profesor.
2. **Preferencias de aprendizaje:** Muchos estudiantes interesados en aprender inglés prefieren la flexibilidad de programas en línea y autodirigidos que les permitan avanzar a su propio ritmo, lo que reduce el atractivo de una modalidad estructurada y guiada.
3. **Bajo crecimiento del interés en programas tradicionales:** El crecimiento del interés en programas de inglés con profesor es bajo, ya que el mercado se ha inclinado hacia modelos de aprendizaje híbridos o completamente en línea, donde el acceso es más rápido y flexible.

### Recomendaciones:

- Para el programa de Inglés con Profesor se sugiere mantenerlo en el portafolio como una opción complementaria, disponible para aquellos estudiantes que prefieren un enfoque más guiado y tradicional. No se recomienda realizar una inversión considerable para expandir este programa, sino ofrecerlo de forma adaptable, tal vez con grupos reducidos y en horarios específicos que se ajusten a las necesidades de los estudiantes interesados.
- Ofrecer alternativas de valor agregado, si se desea aumentar el atractivo del programa sin incurrir en grandes costos, podría implementarse un modelo

híbrido que combine clases presenciales con recursos en línea, proporcionando flexibilidad y acceso a materiales adicionales sin requerir una promoción masiva.

El análisis de la matriz BCG para IPEA revela la necesidad de una gestión estratégica diferenciada para cada categoría de producto. Las recomendaciones apuntan a mantener e innovar en los cursos de servicio de salud, invertir agresivamente en los cursos de control de calidad, evaluar y potencialmente expandir el programa de inglés, y considerar la desinversión en el programa de computación si no se puede revitalizar. Estas acciones permitirán a IPEA optimizar su portafolio de productos y maximizar su crecimiento y rentabilidad en el mercado educativo.

### **Claves para el éxito**

IPEA busca garantizar el éxito siendo cliente centrista, en donde la eficiencia y la construcción de relaciones sólidas son un pilar para fomentar la satisfacción del mismo; la búsqueda continua del personal idóneo, la investigación sobre las necesidades del mercado fomenta la innovación lo cual es un factor clave que le permite a IPEA adaptarse a las tendencias emergentes del mercado, de modo que satisface las necesidades de sus estudiantes y sus colaboradores logrando mantener una operación eficiente y sostenible. Algunos de las estrategias que utiliza son:

- **Satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa. En el contexto de IPEA, esto implica proporcionar programas educativos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los estudiantes y les permita desarrollarse de manera exitosa en la carrera estudiada.
- **Presupuesto publicitario:** Actualmente se mantiene un presupuesto mensual de 9.000.000 de colones para publicidad, los cuales se dividen en 3.000.000 de colones para redes sociales y 6.000.000 de colones en publicidad de exterior tipo vallas publicitarias, publicidad en transporte público principalmente en traseras de buses y mupis en paradas de autobuses.

- **Proceso de reclutamiento de docentes altamente calificados:** La estructura de bonificación y pagos hacia los profesores es muy competitiva nivel de la competencia e inclusive el pago es superior al de algunas universidades privadas, esto ayuda a poder acceder a un perfil de docente más calificado y comprometido con la organización y el estudiantado.
- **Adaptación de programas:** IPEA actualiza y ajusta los programas educativos basados en las necesidades del mercado laboral y las opiniones de los estudiantes.
- **Canales de atención de servicio al cliente:** Al ser IPEA una empresa de servicios, parte de la riqueza está en la buena atención al público, por ende capacitar al personal de manera permanente para adaptarlo a las exigencias de los clientes es fundamental.
- **Construcción de relaciones sólidas con los colaboradores:** Para IPEA es muy importante la fidelización no sólo de sus estudiantes, si no también la de su personal, por ende invierten un presupuesto importante en la celebración de fechas clave como por ejemplo: navidad, día de la madre, día del padre, aniversario de IPEA, entre otros, en los cuales se demuestra el esmero y la importancia que le brinda IPEA al capital humano.
- **Programa de lealtad:** Actualmente la política de fidelización que se utiliza es la siguiente: si el estudiante matrícula a un referido se le reconoce 5.000 colones a la deuda de mensualidad por cada referido y si el estudiante lleva varias materias se le aplica un descuento diferenciado.
- **Promociones estacionales:** esta estrategia de marketing se utiliza para fechas festivas como por ejemplo: navidad, día de la madre, día del padre, aniversario, noviembre negro, propósitos de año nuevo, entre otras. Cumpliendo el objetivo de aumentar ventas en fechas específicas con descuentos reales y diferenciados al precio regular.
- **Alianzas estratégicas:** actualmente se mantienen alianzas con empresas de zonas francas y otros sectores clave para ofrecer programas de formación alineados con sus necesidades. Actualmente se puede mencionar a la Asociaciones Solidaristas de Mc Donalds, Big Cola, Icon, Ishop y 2 zonas francas.
- **Colaboraciones académicas:** Actualmente IPEA ofrece programas y charlas gratuitas a sus estudiantes sobre temas relevantes como por ejemplo

actualización de CV, habilidades blandas, resolución de conflictos, ambiente laboral, entre otras habilidades que complementen su trayectoria y superación profesional.

## **Asunto críticos**

### **Identificar los problemas o desafíos más importantes que enfrenta IPEA**

Según don Wilberth Cubillo, dueño del negocio uno de los mayores desafíos que tiene en la actualidad IPEA es fortalecer plataforma tecnológica por una más robusta, para ésto la búsqueda de empresas o profesionales en el área de TI son escasos o cobran mucho dinero; uno de los desafíos más relevantes es que las empresas y profesionales independientes han ofrecido alternativas que no son específicas a lo que el negocio necesita y normalmente ofrecen un sistema ya desarrollado más no personalizado y no ajustan las necesidades del cliente. Ahora bien, los que ofrecen las alternativas de la creación de un sistema desde cero según las características requeridas por la academia IPEA son de costo muy elevado lo cual ha retrasado la compra del servicio.

Otro de los desafíos que tiene IPEA es ampliar oferta académica acorde a las necesidades del mercado laboral y a las nuevas tendencias, en donde se debe de establecer una investigación constante de las necesidades laborales del mercado acompañado de los profesionales en el área para la creación de nuevas carreras técnicas que satisfagan la demanda de profesionales en las áreas donde se detectan oportunidades.

## **Planes para abordar asuntos críticos en IPEA**

### **Desafío 1: Fortalecer la plataforma tecnológica**

**Problema:** La búsqueda de empresas o profesionales en TI es difícil debido a la escasez y altos costos. Las alternativas ofrecidas no se ajustan a las necesidades específicas de IPEA o son muy costosas.

## Plan de acción

- **Colaboración con universidades y centros de innovación**
  - **Alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con universidades y centros de innovación tecnológica para desarrollar conjuntamente la plataforma. Estas instituciones pueden ofrecer talento a menor costo y soluciones innovadoras.
  - **Programas de prácticas:** Crear programas de práctica profesional y pasantías para estudiantes de TI que puedan trabajar en el desarrollo de la plataforma a cambio de experiencia práctica y créditos académicos.
- **Desarrollo modular y escalable**
  - **Fase de desarrollo modular:** Implementar un enfoque de desarrollo modular que permita construir la plataforma por etapas, priorizando las funcionalidades críticas primero.
  - **Escalabilidad:** Asegurar que la plataforma sea escalable para permitir futuras expansiones y mejoras sin necesidad de reestructuraciones costosas.

## Desafío 2: ampliar la oferta académica

**Problema:** Necesidad de ampliar la oferta académica acorde a las demandas del mercado laboral y nuevas tendencias, requiriendo una investigación constante de las necesidades laborales.

## Plan de acción

- **Investigación de mercado y tendencias**
  - **Análisis de tendencias del mercado laboral:** Realizar estudios de mercado periódicos para identificar las áreas con mayor demanda de profesionales.
  - **Consulta con profesionales del sector:** Designar a un encargado de relaciones con expertos en diversas industrias, cámaras, PROCOMER, para obtener insights sobre las necesidades actuales y las que están emergentes de acuerdo a los cambios en el mercado laboral.

- **Desarrollo de nuevos programas académicos:** Una vez obtenida la información se reunirá con su equipo académico y pedagógico para el diseño del nuevo programa de estudio.
- **Pilotos y evaluación:** Implementar programas piloto de nuevos cursos y recopilar feedback de estudiantes y empleadores para realizar ajustes antes del lanzamiento completo.
- **Actualización constante del contenido:** Mantener los programas de estudios actualizados con las últimas tendencias y tecnologías a través de revisiones periódicas y retroalimentación de la industria.

## Posicionamiento

IPEA debe posicionarse como la opción ideal para aquellos que buscan una educación técnica de alta calidad, virtual y orientada al futuro, que combina la excelencia académica con precios competitivos.

Ofreciendo la oportunidad de adquirir las habilidades que su público meta necesita para impulsar su carrera profesional, sin tener que realizar una gran inversión o movilizarse.

Este posicionamiento destaca la relación calidad-precio de los programas de IPEA, así como su diseño dirigido a las exigencias del mercado laboral actual.

Para esto, las razones que deben estar en la mente del público meta sobre ¿Por qué elegir IPEA?, deben ser:

- **Formación técnica de vanguardia:** Cursos alineados con las últimas tendencias del mercado laboral.
- **Flexibilidad total:** Con horarios flexibles y desde cualquier lugar de manera virtual.
- **Rapidez:** Se obtendrán los programas técnicos en corto tiempo (10 - 12 meses)
- **Gestión de la calidad:** Gracias a los profesores expertos y contenidos actualizados.
- **Precios competitivos:** Es una opción accesible y de calidad.
- **Trayectoria exitosa:** IPEA cuenta con 24 años de experiencia.

De esta manera, se construye la siguiente propuesta de valor para IPEA podría ser:

Figura 10



Nota: Construcción propuesta de valor para IPEA, elaboración propia (2024).

### **Eleva tu futuro profesional con IPEA: Títulos técnicos al alcance de todos.**

IPEA te ofrece una amplia gama de programas técnicos diseñados para completar y/o complementar tu currículo profesional, brindándote las habilidades y conocimientos necesarios para destacarte en el mercado laboral y alcanzar tus metas profesionales.

### **Misión, visión y valores**

La misión, visión y valores de la empresa son los siguientes:

- **Misión**

Proveer una educación técnica innovadora, accesible y orientada al mercado laboral costarricense, que capacite a nuestros estudiantes con habilidades prácticas y relevantes. A través de metodologías flexibles y una experiencia educativa de alta calidad, empoderamos a nuestros estudiantes para alcanzar sus objetivos

profesionales y mejorar su calidad de vida, contribuyendo al desarrollo del talento humano en sectores clave para la economía.

- **Visión**

Seremos reconocidos como la academia líder en educación técnica a nivel nacional, destacándose por nuestro enfoque en la empleabilidad y la adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado. Aspiramos a transformar la educación técnica mediante un modelo accesible, flexible y personalizado, que impulse el crecimiento profesional de nuestros estudiantes y fomente la innovación en todos nuestros programas.

- **Valores**

Compromiso con el crecimiento profesional, orientación hacia la personalización, flexibilidad y acceso, conexión con la realidad en el mercado laboral, soporte y acompañamiento personalizado, innovación y experiencia en el aprendizaje, accesibilidad y facilidades económicas.

## **Análisis e interpretación de resultados**

Este capítulo resume los resultados obtenidos luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos e información, los cuales se describieron anteriormente.

Los resultados se encuentran agrupados por objetivos específicos del proyecto para facilitar la revisión y comprensión por parte del lector.

### **Objetivo específico #1**

1. Los datos demográficos y socioeconómicos indican que Costa Rica es un mercado atractivo para la educación técnica, especialmente en áreas urbanas como el Gran Área Metropolitana (GAM), donde se concentra la mayor demanda de personal capacitado en habilidades técnicas. La elevada tasa de alfabetización y el acceso creciente a internet y dispositivos tecnológicos permiten que una plataforma educativa en línea, como IPEA, pueda captar estudiantes que buscan mejorar su empleabilidad a través de la formación técnica.

2. En cuanto a la oferta y estrategia de los competidores, se puede observar que las instituciones competidoras como el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), la Universidad Latina, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y COSVIC destacan por su enfoque en áreas técnicas, uso de redes sociales, y estrategias de captación de estudiantes, como descuentos, eventos promocionales y alianzas estratégicas. Sin embargo, también presentan debilidades como interacciones limitadas en redes sociales, falta de flexibilidad y altos costos en algunas de sus ofertas. Estas características de los competidores indican que hay espacio para que IPEA sobresalga mediante una estrategia diferenciada que enfoque en una comunicación más cercana, promociones atractivas y programas asequibles, combinados con servicios personalizados y una mayor flexibilidad.
3. La falta de diferenciación en la mayoría de los competidores de IPEA indica una oportunidad significativa para que esta academia adopte una estrategia única. La mayoría de los competidores ofrecen sus programas mediante plataformas o métodos de enseñanza similares, sin una propuesta de valor distintiva. IPEA puede aprovechar esta situación desarrollando una oferta de valor única, como una metodología de aprendizaje personalizada, uso de tecnologías emergentes en educación, e integrando habilidades blandas y digitales que se alineen con las demandas del mercado laboral. Además, puede implementar estrategias de marketing más dinámicas y personalizadas que conecten de manera auténtica con los estudiantes.
4. Con una cuota de mercado del 6.25%, IPEA ocupa una posición considerable en el mercado costarricense de educación técnica. Esta cuota sugiere que la institución ha logrado captar la atención de una proporción significativa de estudiantes en el país. Sin embargo, en un mercado tan competitivo, esta cuota podría verse amenazada por otras instituciones que buscan atraer a los mismos segmentos de estudiantes. Para mantener e incrementar su participación de mercado, IPEA debe enfocarse en fortalecer su posicionamiento competitivo, utilizando sus ventajas actuales y enfocándose en áreas donde los competidores son débiles, como la interacción en redes sociales, calidad del servicio al cliente, y flexibilidad en el aprendizaje.

## Objetivo específico #2

1. La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías en educación, creando una ventana de oportunidad para que IPEA se diferencie a través de la innovación. La implementación de inteligencia artificial y realidad virtual en su metodología de enseñanza podría posicionar a IPEA como líder en educación técnica innovadora en Costa Rica, proporcionando una experiencia de aprendizaje moderna y personalizada que atraiga tanto a estudiantes jóvenes como adultos trabajadores que buscan una formación efectiva y adaptada a sus horarios.
2. La amplia oferta de programas de IPEA, que incluye cursos de inglés, programas de corta duración y programas técnicos de 12 meses, permite atraer a distintos segmentos de mercado con necesidades variadas. Esta diversificación contribuye a satisfacer tanto a personas que buscan mejorar habilidades específicas (con programas cortos) como a quienes desean una formación técnica más completa (con programas de 12 meses). Esta estrategia de segmentación amplía el mercado potencial de IPEA, facilitando la captación de estudiantes que desean desarrollar competencias en áreas específicas sin necesidad de comprometerse a una formación prolongada.
3. El análisis de la Matriz BCG revela que los cursos de salud y administración (productos "vaca") son las principales fuentes de ingresos estables, mientras que los cursos de control de calidad (productos "estrella") representan un área de alto crecimiento y potencial de desarrollo. El programa de inglés, actualmente en la categoría "incógnita", tiene potencial pero requiere un enfoque específico de mercadeo y pilotaje para aumentar su rentabilidad. Finalmente, el programa de computación, en la categoría "perro", representa un riesgo y podría ser discontinuado para liberar recursos hacia otros programas con mayor potencial de crecimiento.
4. La estrategia centrada en el cliente de IPEA y sus esfuerzos en mejorar la experiencia del estudiante demuestran un enfoque orientado a la satisfacción del cliente y a la fidelización. Esto se refuerza con un presupuesto publicitario considerable, bonificaciones para docentes cualificados y atención a la calidad del servicio al cliente. Estas estrategias contribuyen a crear una experiencia positiva y reforzar la lealtad de los estudiantes, lo cual es fundamental en un

mercado competitivo como el de la educación técnica. Al mantener una comunicación constante y personalizada, IPEA se posiciona como una institución comprometida con el éxito de sus estudiantes.

5. Las alianzas con empresas de zonas francas y otros sectores clave, junto con las promociones estacionales, fortalecen la visibilidad de IPEA y su capacidad de atraer a nuevos estudiantes en fechas específicas. Estas alianzas no solo aumentan el alcance de IPEA, sino que también alinean su oferta con las necesidades del mercado laboral, mejorando la empleabilidad de sus egresados. Las promociones estacionales contribuyen a generar un aumento de matrículas en períodos clave y refuerzan la percepción de valor entre los potenciales estudiantes.

### Objetivo específico #3

El análisis de las competencias requeridas en el mercado laboral costarricense revela una alta demanda por habilidades transversales, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el manejo de herramientas digitales. Estos resultados indican que IPEA debería priorizar estas competencias en su oferta curricular para mejorar la empleabilidad de sus estudiantes y prepararles para los desafíos del entorno laboral actual. Al integrar estas habilidades en sus programas, IPEA no solo responde a las necesidades del mercado, sino que también ofrece una formación integral y diferenciada.

Los datos reflejados en una muestra de 101 personas encuestadas mediante un formulario en Google Forms nos reflejan los siguientes datos:

#### 1. Perfil demográfico y laboral

El análisis de los encuestados revela una predominancia de participantes jóvenes, con un 42% ubicándose en el rango de 21 a 35 años y un 35% entre 15 y 20 años,. La participación de individuos mayores de 35 años es significativamente menor.

En cuanto al género, se observa una mayoría femenina, representando el 67% de los encuestados, y respecto a la condición laboral, el 61% de los participantes se encuentra actualmente empleado, mientras que el 40% no lo está.

## 2. Reconocimiento de IPEA

Conocimiento del instituto:

Solo el 22% de los encuestados conoce IPEA, mientras que el 79% no. Este dato destaca la necesidad de incrementar los esfuerzos de difusión y marketing para aumentar la visibilidad del instituto entre el público objetivo.

## 3. Canales de información

Medios de información:

Las redes sociales son el medio predominante de información (78%), seguidas por internet (18%). Esto sugiere que las estrategias de marketing digital deben centrarse en redes sociales para maximizar el alcance y la efectividad.

## 4. Factores clave para elegir un centro técnico

Calidad de la enseñanza:

El 98% de los encuestados considera la calidad de la enseñanza como un factor "muy importante" al elegir un centro técnico. Este resultado refuerza la necesidad de garantizar estándares altos de calidad en los programas ofrecidos por IPEA para atraer y retener estudiantes.

## 6. Importancia de las prácticas profesionales:

El 79% (valores 4 y 5) considera las prácticas profesionales como "importantes" o "muy importantes". Este hallazgo resalta la relevancia de incluir programas de prácticas para mejorar la percepción de valor de los programas técnicos y aumentar la empleabilidad de los egresados.

Objetivo específico #4

1. Perfil del público objetivo:  
La encuesta muestra que IPEA debe enfocar sus esfuerzos en jóvenes de 15 a 35 años, especialmente mujeres, quienes representan la mayoría del mercado objetivo. Este segmento tiene una alta valoración por la calidad

educativa y da gran importancia a la inclusión de prácticas profesionales en los programas.

2. Fortalezas y áreas de mejora:

La fuerte presencia de redes sociales como medio de información indica que las estrategias digitales son clave para conectar con el público objetivo. Sin embargo, el bajo reconocimiento de IPEA (22%) refleja la necesidad de campañas publicitarias más intensivas y efectivas.

3. Recomendaciones estratégicas:

- Marketing digital: Incrementar las campañas en redes sociales con mensajes claros sobre la calidad de los programas y su alineación con el mercado laboral.
- Programas prácticos: Fortalecer la oferta con prácticas profesionales, destacándolas como un valor agregado en las estrategias promocionales.

4. Diversidad de intereses:

Las respuestas muestran una amplia variedad de áreas de interés, con un total de 77 preferencias únicas mencionadas. Esto indica que los estudiantes tienen una gama amplia de aspiraciones profesionales, lo que sugiere la necesidad de una oferta académica diversificada para captar diferentes segmentos de mercado.

### Análisis de variables por grupos

El siguiente apartado explora el cruce de variables entre los rangos de edad de los encuestados y los factores que influyen en su elección de programas técnicos. Comprender estas motivaciones es esencial para diseñar ofertas formativas más alineadas con las expectativas y necesidades de distintos segmentos poblacionales.

#### De 15 a 20 años

- Factores que influyen: Oportunidades laborales (57.1%)
- Género: 60% mujeres, 40% hombres
- Nivel educativo principal: 34.3% con técnico incompleto
- Situación laboral: Solo el 17.1% trabaja
- Conocimiento sobre IPEA: Solo 11.4% lo conoce

#### De 21 a 35 años

- Factores que influyen: Oportunidades laborales (66.7%)
- Género: 61.9% mujeres, 38.1% hombres
- Nivel educativo principal: 28.6% universitario completo
- Situación laboral: 85.7% trabaja
- Conocimiento sobre IPEA: 23.8% lo conoce
- Canal de información: Redes sociales (>80%)

#### De 35 a 40 años

- Factores que influyen: Oportunidades laborales (68.8%), Prestigio institucional (12.5%)
- Género: 81.2% mujeres, 18.8% hombres
- Nivel educativo principal:
  - 50% universitario completo
- Situación laboral: 93.8% trabaja
- Conocimiento sobre IPEA: 37.5% lo conoce
- Canal de información: Redes sociales (>80%)

#### De 41 a 45 años

- Factores que influyen: Oportunidades laborales (50%)
- Género: 83.3% mujeres, 16.7% hombres
- Nivel educativo principal: 33.3% universitario completo
- Situación laboral: 50% trabaja
- Conocimiento sobre IPEA: 16.7% lo conoce
- Canal de información: Redes sociales (>80%)

#### De 46 a 50 años y más de 51 años

- Factores que influyen: 100% por oportunidades laborales
- Género: 100% mujeres
- Nivel educativo: 100% con técnico completo
- Situación laboral: 100% trabaja
- Conocimiento sobre IPEA: 0% lo conoce

- Canal de información: Internet (100%)

Este análisis de los grupos etarios y sus preferencias permite una segmentación precisa para diseñar tácticas de promoción que impulsen las matrículas. A medida que se ajusten las campañas a las motivaciones y canales más relevantes para cada grupo, IPEA podrá generar una mayor atracción hacia sus programas, garantizando el alcance del objetivo de 3,500 matrículas.

Áreas de mayor interés:

Las áreas más mencionadas incluyen:

- Medicina (4 menciones): Refleja un interés por carreras relacionadas con la salud, lo cual está alineado con la oferta existente de IPEA en áreas como asistente de pacientes, geriatría y auxiliar de farmacia.
- Mercadeo, contabilidad y tecnología (3 menciones cada una): Estas áreas son consistentes con tendencias de mercado, especialmente la tecnología, automatización, CAD y contabilidad, que tienen una alta demanda laboral.
- Ciberseguridad (2 menciones): Una mención relevante que destaca el creciente interés en áreas tecnológicas especializadas.

#### 5. Recomendaciones estratégicas para IPEA:

- Refuerzo en áreas populares: Ampliar y mejorar los programas existentes en áreas como salud, mercadeo, contabilidad y tecnología para captar este interés.
- Inclusión de nuevas especializaciones: Considerar el desarrollo de programas en áreas emergentes como ciberseguridad, desarrollo web y tecnología de información, que están en demanda y pueden posicionar a IPEA como una institución innovadora.
- Promoción focalizada: Enfocar las campañas de marketing en las áreas más mencionadas, resaltando cómo estos programas están alineados con las demandas del mercado laboral actual.
- Ajustes demográficos: Considerar programas y estrategias que incluyan tanto a jóvenes estudiantes como a trabajadores mayores de 35 años para ampliar la base de clientes.

IPEA tiene la oportunidad de posicionarse como un líder en educación técnica al abordar las necesidades clave de su público y aumentar su visibilidad en el mercado.

## **Conclusiones**

1. La educación técnica en Costa Rica es un sector con alta competencia, en el que participan tanto instituciones públicas como privadas, cada una con su propia oferta de programas y estrategias de captación. Esta amplia disponibilidad de opciones obliga a IPEA a diferenciarse claramente para captar y retener estudiantes. La competencia incluye desde instituciones gratuitas, como el INA, instituciones de bajo costo como por ejemplo COSVIC y el Instituto Politécnico, hasta universidades privadas de renombre, lo que representa un desafío importante para mantener y aumentar su cuota de mercado.
2. La mayoría de los competidores de IPEA, como Cen-Tech, Cosvic y la Universidad Fidélitas, muestran estrategias similares en su comunicación y promoción, como descuentos, becas parciales y uso de redes sociales. Sin embargo, la falta de diferenciación y la baja interacción en redes sociales sugieren que estos competidores no están aprovechando al máximo las oportunidades de conectar con su audiencia de forma auténtica. Esto representa una oportunidad para que IPEA adopte una estrategia de marketing más personalizada y diferenciada, utilizando canales digitales de forma efectiva para destacarse.
3. La ausencia de una propuesta de valor única y personalizada en muchos de los competidores permite a IPEA ocupar un espacio estratégico en el mercado. Al enfocarse en ofrecer una experiencia educativa personalizada, con métodos de enseñanza innovadores y un enfoque en habilidades transversales, IPEA puede diferenciarse como una institución de educación técnica que responde a las demandas y expectativas cambiantes de los estudiantes. La integración de tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial o plataformas de aprendizaje personalizadas, puede fortalecer aún más esta diferenciación.
4. Los competidores de IPEA, como CENET, el ITCR y la Universidad Latina, muestran una oferta diversa y especializada, con cursos en áreas de alta

demanda laboral. Muchos de ellos ofrecen actividades de promoción como stands en ferias, descuentos y alianzas estratégicas, lo cual refuerza su visibilidad y atractivo en el mercado. Para competir, IPEA debe fortalecer su propuesta académica y explorar alianzas estratégicas similares para mejorar su alcance y visibilidad.

Es decir, IPEA opera en un mercado desafiante pero lleno de oportunidades. Si bien enfrenta una fuerte competencia de instituciones con ofertas similares, la falta de diferenciación de los competidores y las limitaciones en sus estrategias de marketing representan áreas en las que IPEA puede sobresalir. Al fortalecer su propuesta de valor, enfocarse en una experiencia educativa personalizada y aprovechar las tecnologías avanzadas, IPEA puede consolidarse como una opción preferida en el sector de educación técnica en Costa Rica. Además, la cuota de mercado actual de IPEA, combinada con un enfoque estratégico de expansión, le proporciona una base sólida para capturar una mayor participación en el mercado y reforzar su posicionamiento competitivo a largo plazo.

5. La oferta de IPEA permite captar diferentes segmentos del mercado que buscan desde habilidades específicas hasta formaciones técnicas completas. Esta diversidad en la oferta académica no solo atrae a un público más amplio, sino que también fortalece la competitividad de IPEA al ofrecer programas adaptados a las necesidades del mercado laboral actual.
6. El uso de la Matriz BCG permite a IPEA clasificar sus programas según su potencial de crecimiento y rentabilidad. Al identificar los cursos de salud y administración como “vaca” (fuente de ingresos estables), los cursos de control de calidad como “estrella” (con alto potencial de crecimiento), y el programa de computación como “perro” (baja rentabilidad), IPEA puede asignar sus recursos de forma óptima. Este enfoque le ayuda a mantener sus cursos más rentables y a decidir si desinvertir o revitalizar programas que no generan los resultados esperados.
7. IPEA ha implementado una estrategia centrada en el cliente que se refleja en sus esfuerzos por mejorar la experiencia estudiantil y en el reclutamiento de docentes altamente calificados. Además, el uso de promociones estacionales, el programa de lealtad y las alianzas estratégicas fortalecen la retención y

satisfacción de sus estudiantes. Este enfoque en la atención al cliente y la calidad del servicio es fundamental para crear una experiencia positiva que motive la lealtad y el boca a boca, factores críticos en el sector educativo.

8. Las promociones estacionales y las alianzas con empresas y zonas francas permiten a IPEA posicionarse de manera efectiva y aumentar la matrícula en períodos clave. Estas estrategias no solo incrementan la visibilidad de IPEA, sino que también alinean su oferta con las demandas del mercado laboral, mejorando la empleabilidad de sus egresados y generando relaciones duraderas con los estudiantes.
9. Uno de los principales desafíos para IPEA es la necesidad de fortalecer su plataforma tecnológica y actualizar su oferta académica según las tendencias del mercado. Las dificultades para encontrar una solución tecnológica adaptada a sus necesidades han retrasado la implementación de mejoras, lo cual puede impactar negativamente en el control de sus promotores y de su gestión administrativa. Abordar estos desafíos es clave para mantener la competitividad y asegurar que IPEA esté a la altura de las expectativas de sus estudiantes.
10. IPEA se posiciona como una opción accesible y de alta calidad para aquellos que buscan educación técnica, destacando su enfoque en programas actualizados, flexibilidad, rapidez, y precios competitivos. Este posicionamiento es sólido y adecuado para atraer a estudiantes que valoran la relación calidad-precio y buscan programas que les permitan incorporarse rápidamente al mercado laboral con habilidades prácticas.
11. Para atender las demandas identificadas, se recomienda fortalecer la oferta académica en tecnología y programas innovadores, especialmente en áreas como CAD, desarrollo de software y administración digital, que cuentan con alta preferencia entre los encuestados. Asimismo, se propone introducir programas cortos y específicos que permitan adquirir habilidades técnicas rápidamente, complementados con un enfoque en prácticas profesionales, ya que el 79% de los encuestados las considera clave. También es crucial ampliar la oferta en áreas de negocios y administración, como mercadeo, contabilidad y gestión empresarial, e incorporar nuevas disciplinas interdisciplinarias que integren tecnología, salud y negocios para responder a un interés creciente en estos campos.

12. Para responder a las necesidades del mercado y las preferencias de los encuestados, es esencial ampliar la oferta académica en áreas de alta demanda, como diseño asistido por computadora (CAD), desarrollo de software y ciberseguridad, diversificando así las opciones en tecnología. Además, la relación costo-beneficio, priorizada por el 81% de los encuestados, resalta la importancia de diseñar programas accesibles que ofrezcan un alto valor agregado. Es fundamental reforzar las prácticas profesionales, ya que el 79% las considera clave, e incorporar certificaciones internacionales que mejoren la competitividad laboral de los estudiantes.
13. Por otro lado, estrategias innovadoras como la creación de un programa de referidos con incentivos económicos pueden ayudar a atraer nuevos estudiantes. Asimismo, establecer una universidad corporativa B2B permitirá a IPEA aumentar su alcance y matrícula, adaptándose a las necesidades específicas de las empresas y ofreciendo programas alineados con el mercado actual. Estas iniciativas fortalecerán el posicionamiento del instituto y su impacto en el ámbito educativo.

## **Recomendaciones**

A partir del análisis del mercado y las estrategias operativas de los principales competidores, establecer tácticas y diseñar el plan de incremento de matrícula se destacan las siguientes recomendaciones para IPEA, dirigidas a optimizar su funcionamiento y operación:

Fortalecimiento de la interacción en redes sociales

- Competencia identificada: Las interacciones limitadas en redes sociales de competidores como Cen-Tech y Cosvic son una debilidad que puede aprovecharse.
- Recomendación:
  - Crear contenido interactivo, como videos en vivo, encuestas, y testimonios de estudiantes para generar mayor interacción y construir comunidad.
  - Responder activamente a consultas en redes sociales para mejorar la percepción del servicio al cliente.

- Utilizar influencers de renombre y etiquetarlos para obtener mayor alcance.

#### Enfoque en la relación costo-beneficio

- Competencia identificada: Universidades como Fidélitas y ULatina destacan por su alta calidad, pero sus costos elevados son una barrera para algunos estudiantes.
- Recomendación:
  - Resaltar la relación costo-beneficio de los programas de IPEA en las estrategias de marketing.
  - Ofrecer promociones estacionales y programas de financiamiento que hagan la oferta académica más accesible.

#### Incorporación de alianzas estratégicas

- Competencia identificada: Competidores como INA y Universidad Latina aprovechan alianzas para fortalecer su alcance y visibilidad.
- Recomendación:
  - Establecer convenios con empresas en sectores de alta demanda laboral, como tecnología y manufactura, para ofrecer prácticas profesionales a los estudiantes.
  - Colaborar con asociaciones y cámaras empresariales para promover becas y descuentos.

#### Diversificación de estrategias promocionales

- Competencia identificada: Muchas instituciones usan estrategias repetitivas como descuentos y stands promocionales.
- Recomendación:
  - Innovar con estrategias promocionales dinámicas, como ferias virtuales, talleres gratuitos, y campañas digitales dirigidas.
  - Utilizar testimonios de egresados exitosos y casos de éxito laboral para destacar el impacto de estudiar en IPEA.

#### Optimización de la oferta académica basada en la matriz BCG

- Recomendación:
  - Cursos "Vaca" (Salud y Administración): Mantener estos programas y buscar formas de innovar en contenido y metodologías para maximizar su rentabilidad.
  - Cursos "Estrella" (Control de Calidad): Invertir en su desarrollo, incluyendo certificaciones internacionales y campañas de marketing dirigidas para consolidar su crecimiento.
  - Cursos "Incógnita" (Inglés): Implementar estrategias piloto para identificar segmentos interesados, como profesionales en turismo o comercio, y adaptar la promoción según la respuesta.
  - Cursos "Perro" (Computación): Evaluar la viabilidad de actualizar el programa con contenidos modernos o considerar su discontinuación para redirigir recursos a áreas con mayor potencial.

#### Fortalecimiento de la experiencia del estudiante

- Recomendación:
  - Mejorar los canales de comunicación con estudiantes actuales y potenciales mediante un enfoque personalizado en atención al cliente.
  - Capacitar a los docentes en herramientas pedagógicas innovadoras, incluyendo el uso de tecnologías como inteligencia artificial y realidad virtual.
  - Desarrollar un sistema de retroalimentación continua para garantizar la mejora constante de la experiencia educativa.

#### Estrategias de marketing dinámico

- Recomendación:
  - Utilizar el presupuesto publicitario para crear campañas digitales que destaquen las fortalezas de IPEA, como precios competitivos, calidad docente, y rápida inserción laboral.
  - Aprovechar testimonios de estudiantes y egresados para reforzar la percepción de calidad y éxito profesional.
  - Promocionar activamente las alianzas con empresas y zonas francas como un valor agregado para los estudiantes.

## Fortalecimiento de alianzas estratégicas

- Recomendación:
  - Ampliar las colaboraciones con empresas en zonas francas para ofrecer prácticas profesionales y capacitaciones específicas para sus empleados.
  - Crear alianzas con cámaras empresariales y asociaciones industriales para garantizar la empleabilidad de los egresados.
  - Explorar colaboraciones con instituciones internacionales para validar programas con certificaciones reconocidas globalmente.

## Priorizar habilidades transversales en la oferta curricular

- Recomendación:
  - Integrar habilidades como pensamiento crítico, resolución de problemas, y manejo de herramientas digitales en todos los programas técnicos.
  - Diseñar módulos específicos dentro de cada curso para fortalecer estas competencias transversales, asegurando una formación integral.

## Fortalecer las prácticas profesionales

- Recomendación:
  - Incorporar prácticas profesionales obligatorias en los programas técnicos, en colaboración con empresas de sectores tecnológicos y manufactura.
  - Crear alianzas estratégicas con industrias clave para garantizar espacios de práctica relevantes y mejorar la percepción de empleabilidad de los egresados.

## Enfocar estrategias en segmentos demográficos claves

- Recomendación:
  - Diseñar campañas promocionales dirigidas al segmento de jóvenes de 15 a 35 años, resaltando flexibilidad y programas prácticos.

- Crear estrategias específicas para captar el interés de estudiantes mayores de 35 años, como horarios flexibles y programas cortos enfocados en reentrenamiento laboral.

#### Mejorar la Visibilidad y reconocimiento de IPEA

- Recomendación:
  - Incrementar la inversión en marketing digital, enfocándose en redes sociales como principal canal de difusión.
  - Utilizar estrategias de contenido que incluyan testimonios de estudiantes, prácticas profesionales, y resultados de empleabilidad de los egresados.

#### Diversificar la oferta académica en áreas de alta demanda

- Recomendación:
  - Expandir la oferta en áreas de alta demanda como diseño asistido por computadora (CAD), desarrollo de software, análisis de datos, manufactura de semiconductores, prácticas y procedimientos de dispositivos médicos, respondiendo a la creciente demanda del mercado laboral.
  - Ofrecer certificaciones internacionales reconocidas (AWS, AutoCAD, Cisco) como un diferencial competitivo para los estudiantes.

Utilizar anuncios geolocalizados en redes sociales para captar estudiantes del Gran Área Metropolitana (GAM) y otras regiones urbanas de alta densidad.

#### Crear un programa de referidos

- Recomendación:
  - Establecer incentivos para estudiantes actuales que refieran nuevos inscritos, como descuentos en mensualidades o acceso gratuito a microcursos.
  - Promover este programa mediante campañas digitales y en la plataforma estudiantil.

#### Desarrollar una universidad corporativa B2B

- Recomendación:
  - Crear una universidad corporativa dirigida a empresas en sectores clave, como zonas francas, industrias tecnológicas y gubernamentales.
  - Crear una estrategia para ingresar al segmento empresarial mediante una oferta diferenciada para el desarrollo de capital humano en diferentes facetas: habilidades blandas, desarrollo técnico (zona franca), salud ocupacional y liderazgo.
  - Diseñar programas personalizados basados en las necesidades específicas de cada organización, como formación en habilidades técnicas, liderazgo o gestión de proyectos.
  - Utilizar este modelo para captar estudiantes a través de convenios corporativos y fortalecer la presencia institucional en el mercado B2B.

## **Propuesta**

### Objetivo específico #1

- Realizar un análisis de mercado trimestral para identificar fortalezas y debilidades de los competidores (precios, formatos, flexibilidad, etc.).
- Diferenciar a través de campañas que destaquen los beneficios exclusivos de IPEA: costos accesibles, horarios flexibles, y programas técnicos con alta empleabilidad.
- Ofrecer programas técnicos de diseño asistido por computadora (CAD), desarrollo de software, análisis de datos, manufactura de semiconductores, prácticas y procedimientos de dispositivos médicos, que no sean comunes entre los competidores locales.
- Crear un benchmarking anual para comparar los resultados académicos y satisfacción estudiantil de IPEA frente a la competencia.
- Desarrollar alianzas con empresas y organizaciones para captar estudiantes corporativos, lo que complica la entrada de competidores en ese mercado.

### Objetivo específico #2

- Establecer un sistema de encuestas de satisfacción estudiantil trimestrales para ajustar servicios académicos y mejorar la experiencia del usuario.

- Implementar un sistema de respuesta rápida en redes sociales y plataformas virtuales para consultas y dudas en menos de 24 horas.
- Diseñar módulos obligatorios sobre habilidades transversales (pensamiento crítico, resolución de problemas y habilidades digitales) que diferencien a los egresados de IPEA.
- Crear un programa de reconocimiento estudiantil con premios como becas parciales o certificados de excelencia académica.
- Mejorar la plataforma educativa con funcionalidades como simulaciones prácticas y reportes automáticos de avance.

### Objetivo específico #3

- Desarrollar nuevos programas en áreas de alta demanda, como: diseño asistido por computadora (CAD), desarrollo de software, análisis de datos, manufactura de semiconductores, prácticas y procedimientos de dispositivos médicos.

Ofrecer programas interdisciplinarios como “Marketing Digital Aplicado a la Industria de Salud”, “Gestión de la Calidad en la Tecnología de Alimentos”, por mencionar algunos.

- Implementar un sistema modular que permita a los estudiantes elegir especializaciones complementarias.
- Realizar campañas promocionales para los nuevos programas destacando su enfoque práctico e innovador.
- Reforzar las Prácticas Profesionales

Establecer acuerdos con empresas en sectores tecnológicos, manufactura y servicios para garantizar espacios de prácticas.

- Diseñar un sistema de evaluación donde los supervisores empresariales proporcionen retroalimentación estructurada sobre el desempeño de los estudiantes.
- Incorporar una plataforma digital para gestionar prácticas, desde el registro de empresas hasta el monitoreo del progreso de los estudiantes.

#### Objetivo específico #4

- Diseñar promociones específicas:
  - Descuentos por inscripción temprana en fechas clave (Black Friday, Año Nuevo).
  - Becas parciales para estudiantes destacados o en situación económica vulnerable.
  - Paquetes de cursos combo, como inglés técnico + control de calidad, Contabilidad + Inglés técnico, Control de Calidad + Logística, etc, para atraer a varios segmentos simultáneamente.
- Implementar un programa de referidos donde estudiantes actuales reciban beneficios (descuentos, materiales educativos) por cada nuevo inscrito que recomienden.
- Organizar ferias virtuales y presenciales para promover la oferta académica e interactuar con estudiantes y egresados. Esto ayuda a reforzar el posicionamiento de marca.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital con anuncios geolocalizados y segmentados por edad e intereses.
- Crear contenido atractivo en redes sociales, como:
  - Videos cortos de testimonios de éxito.
  - Webinars gratuitos en temas populares como diseño gráfico y ciberseguridad.
  - Asociarse con expertos y consultores para desarrollar contenidos específicos en estas áreas.
- Incrementar la visibilidad con mupis y publicidad exterior en el Gran Área Metropolitana (GAM)..
- Marketing Digital
  - Crear contenido interactivo como videos cortos, testimonios de estudiantes, y publicaciones en formato “preguntas frecuentes”.
  - Implementar una estrategia de remarketing para captar usuarios que hayan interactuado con el sitio web o las redes sociales de IPEA.
- Desarrollar una Universidad Corporativa B2B

- Identificar empresas en zonas francas, el sector tecnológico y manufactura para ofrecer programas personalizados.
- Diseñar planes de formación técnica basados en las necesidades específicas de las empresas, como liderazgo, habilidades técnicas o gestión de proyectos.
- Organizar presentaciones y reuniones empresariales para promocionar esta oferta corporativa.

### Resumen de calendario de implementación

El siguiente cronograma detalla las acciones a ejecutar durante el año 2025 para impulsar el posicionamiento de la marca, aumentar la visibilidad de los nuevos programas, generar leads cualificados, convertirlos en estudiantes y fomentar la recomendación. Se ha estructurado considerando las iniciativas estratégicas, tácticas y operativas propuestas:

**Tabla 5**

*Calendario de implementación*

<b>Trimestre</b>	<b>Competencia</b>	<b>Servicio Académico</b>	<b>Diversificación Académica</b>	<b>Incremento de Matrícula</b>	<b>Fechas para Posicionamiento</b>
Enero - Marzo	Análisis de mercado, campañas promocionales	Encuestas, sistema de respuesta rápida	Diseño de programas nuevos	Descuentos de Propósitos de Año Nuevo y San Valentín, referidos	Feliz y Propósitos de Año Nuevo Día internacional de la Educación, San Valentín, Día Internacion

					al de la Mujer, Día de la Discriminación Racial.
Abril - Junio	Benchmarking, alianzas con empresas	Evaluación de encuestas, módulos transversales	Promocionar nuevos programas	Descuentos del día del Trabajador, Descuento para padres, Feria virtual, mupis y remarketing	Día Mundial de la Salud, Día de la Tierra, Día del Libro, Día del Trabajador, Día Mundial del Internet, Día del Padre, Día Mundial del Medio Ambiente.
Julio - Septiembre	Segundo análisis de mercado, ajustar alianzas	Reconocimiento estudiantil, reforzar atención	Webinars gratuitos, paquetes de cursos combo	Descuentos a las madres, Ferias presenciales, promociones	Virgen de los Ángeles, Día de la Madre, Anexión de Guanacast

				s anticipadas	e, Día del Perro, Día del niño, Día de Independencia, Día del Turismo.
Octubre - Diciembre	Tercer análisis de mercado, ajustes a programas	Evaluación y mejoras en plataforma educativa. Capacitación al área docente.	Revisión de programas	Black Friday, Descuentos Navideños, Campañas digitales, feria final	Día de la Salud Mental, Día Mundial del Café, Día del Docente, Día del Hombre, Black Friday, Navidad, Fin de año.

Nota: Tabla elaboración propia

### Metas estratégicas

Para el 2025, IPEA se enfocará en consolidar su liderazgo en el mercado, impulsando el crecimiento de los nuevos programas técnicos de diseño asistido por computadora (CAD), desarrollo de software, análisis de datos, manufactura de semiconductores, prácticas y procedimientos de dispositivos médicos. Para lograr este objetivo, hemos establecido metas ambiciosas que guiarán al cumplimiento de los objetivos.

1. Marketing:

- Incrementar la conciencia de marca en un 30%, asegurando que los nuevos programas sean reconocidos entre clientes potenciales.
- Generar 3500 conversiones de leads en estudiantes para los nuevos programas.
- Lograr una tasa de satisfacción del cliente del 90%, consolidando la calidad educativa de IPEA.

2. Financieras:

- Aumentar la matrícula en un 40% en comparación con el año anterior.
- Con lo cual se espera generar ingresos por  $\text{¢}1,050,000,000$ . Esta cifra representa un aumento de  $\text{¢}300,000,000$  en los ingresos, respecto al año 2024, directamente relacionado con el incremento de la matrícula y el costo por estudiante.

Figura 12

Año	Matrículas	Comportamiento interanual
2022	1800	
2023	2000	11%
2024	2500	25%
2025	3500	40%

Costo por estudiante	Proyección 2025
<b><math>\text{¢}300\,000,00</math></b>	<b><math>\text{¢}\ 1\,050\,000\,000,00</math></b>
	Aumento de <b><math>\text{¢}300,000,000</math></b> en los ingresos, respecto al año 2024

Nota: Metas financieras de IPEA, elaboración propia (2024).



## **Apéndices, Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Entrevista realizada al Gerente General: Wilberth Cubillo**

##### **I. Visión, Misión y Objetivos**

¿Cuál es la visión principal de IPEA?

Respuesta: Ser el instituto líder en educación técnica y profesional, buscando la excelencia académica y la internacionalización.

¿Cuál es el objetivo principal de los programas ofrecidos por IPEA?

Respuesta: Brindar a los estudiantes las habilidades necesarias para insertarse en el mercado laboral o emprender sus propios negocios.

##### **II. Oferta Académica y Adaptación al Mercado**

¿Qué tipo de programas ofrece IPEA?

Respuesta: IPEA ofrece una amplia gama de cursos técnicos, desde administración y contabilidad hasta áreas más especializadas como ciberseguridad y análisis de datos.

¿Cómo se actualizan los programas académicos de IPEA?

Respuesta: Las actualizaciones se basan en las demandas del mercado laboral y en la observación de las necesidades de los estudiantes. Se realizan revisiones periódicas de los planes de estudio.

¿Qué estrategias utiliza IPEA para promover sus nuevos programas?

Respuesta: Utilizan redes sociales como Facebook para promocionar nuevos cursos, aunque los resultados han sido variables. También emplean publicidad tradicional como vallas publicitarias y testimonios de estudiantes.

### III. Estudiantes y Mercado Objetivo

¿Cuál es el perfil del estudiante típico de IPEA?

Respuesta: El estudiante típico de IPEA es una persona mayor de 15 años, con acceso a internet y que busca mejorar sus habilidades técnicas para encontrar un mejor empleo o emprender.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los estudiantes de IPEA?

Respuesta: Algunos estudiantes enfrentan desafíos como la conciliación entre el estudio y el trabajo, así como la falta de recursos económicos.

### IV. Profesores y Personal

¿Cómo se selecciona y capacita al personal docente de IPEA?

Respuesta: Se busca que los profesores tengan experiencia laboral y habilidades de liderazgo. Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional continuo.

¿Cuál es la estructura organizacional de IPEA?

Respuesta: La estructura es bastante horizontal, con un coordinador académico y líderes por área. El personal se divide en áreas administrativa, académica y comercial.

### V. Infraestructura y Recursos

¿Qué recursos tecnológicos utiliza IPEA para sus programas?

Respuesta: IPEA utiliza plataformas digitales para la enseñanza en línea y cuenta con laboratorios equipados para prácticas.

¿Cuál es la principal fuente de ingresos de IPEA?

Respuesta: La principal fuente de ingresos son las matrículas de los estudiantes.

### VI. Mercadeo y Reclutamiento

¿Cuáles son los principales canales de marketing utilizados por IPEA?

Respuesta: Facebook, TikTok, vallas publicitarias, testimonios de estudiantes y alianzas con empresas.

¿Cuáles son los principales desafíos en el área de marketing?

Respuesta: La competencia en el sector educativo es alta y resulta difícil destacarse. Además, la medición del retorno de la inversión en marketing digital es compleja.

## VII. Relaciones Externas y Alianzas

¿Qué tipo de alianzas tiene IPEA con otras instituciones?

Respuesta: IPEA tiene alianzas con asociaciones solidaristas y empresas privadas para ofrecer descuentos a sus estudiantes.

## VIII. Tecnología y Digitalización

¿Cómo ha afectado la pandemia a la modalidad de enseñanza en IPEA?

Respuesta: La pandemia aceleró la transición hacia la educación virtual, aunque al principio hubo algunos desafíos.

## IX. Calidad y Acreditación

¿Qué procesos de aseguramiento de la calidad se implementan en IPEA?

Respuesta: Se realizan evaluaciones periódicas de los programas y se recogen los comentarios de los estudiantes y profesores para mejorar la calidad educativa.

## X. Desafíos y Oportunidades

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta IPEA?

Respuesta: La competencia, la retención de estudiantes, la medición del retorno de la inversión en marketing y la adaptación a los cambios tecnológicos.

¿Cuáles son las principales oportunidades de crecimiento para IPEA?

Respuesta: Expansión geográfica, diversificación de la oferta académica y fortalecimiento de las alianzas estratégicas.

## Diagnóstico de Problemas:

- **Falta de un departamento de marketing estructurado:** Esto limita la capacidad de IPEA para implementar estrategias de marketing efectivas y medir su impacto.
- **Dificultades en la expansión geográfica:** La expansión a zonas alejadas de la Gran Área Metropolitana (GAM) presenta desafíos logísticos y de marketing.
- **Visibilidad digital limitada:** IPEA debe mejorar su presencia en buscadores (SEO/SEM) y redes sociales para aumentar su alcance.
- **Poca experiencia en la internacionalización:** La expansión a otros países requiere una planificación cuidadosa y una adaptación a los mercados locales.
- **Estrategia de alianzas poco definida:** Es necesario desarrollar una estrategia clara para establecer alianzas estratégicas con empresas.
- **Indicadores de ventas manuales y poco eficientes:** La falta de herramientas tecnológicas para medir y analizar las ventas dificulta la toma de decisiones.
- **Limitada diversificación de programas:** La oferta académica actual, aunque amplia, podría beneficiarse de una mayor diversificación para atender las necesidades cambiantes del mercado laboral y atraer a nuevos segmentos de estudiantes.

## **Anexo 2**

### **Entrevista aplicada a interesados para la identificación de carreras técnicas para el instituto educativo IPEA**

1. El siguiente formulario pretende identificar los programas técnicos con mayor interés para una estrategia de expansión comercial para el instituto IPEA.
2. Todas las respuestas son de manera anónima y para fines didácticos de estudiantes de la carrera de Maestría de Mercadeo y Ventas de la UNA.

#### **1. Edad**

- De 15 a 20 años
- De 21 a 35 años
- De 35 a 40 años
- De 41 a 45 años
- De 46 a 50 años
- Más de 51 años

#### **2. Género**

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

#### **3. ¿Cuál es su último nivel de estudios que ha completado?**

- Educación primaria completa
- Educación primaria incompleta
- Bachillerato en Educación Media completo
- Bachillerato en Educación Media incompleto
- Técnico completo
- Técnico incompleto
- Universitario completo
- Universitario incompleto
- Ninguna de las anteriores

#### **4. ¿Se encuentra trabajando actualmente?**

O Si

O No

5. ¿Qué factores influirían en la elección de un programa técnico? (puedes seleccionar más de una opción):

- Interés personal
- Salario esperado
- Oportunidades laborales
- Prestigio de la institución
- Opinión de familiares y amigos
- Otros

6. ¿Ha estudiado en algún centro técnico?

O Si

O No

7. ¿Cuáles factores considera que son importantes al elegir un centro de formación técnica?

	Poco importante	Neutro	Muy importante
Calidad de la enseñanza			
Material didáctico			
Atención al estudiante			
Proceso de matrícula			
Cumplimiento de horarios			

Relación costo-beneficio			
Ambiente virtual			
Reputación de la institución			

**8.** ¿En qué área le gustaría especializarse profesionalmente?

---

**9.** ¿Por cuáles medios se informa sobre nuevas opciones educativas?

- Redes sociales
- Periodico
- Televisión
- Vallas publicitarias
- Radio
- Internet
- Otro

**10.** ¿Qué tan importante es para usted es contar con un programa de prácticas profesionales?

	1	2	3	4	5	6	
Poco							Mucho

**11.** ¿Conoce acerca del Instituto IPEA?

- Si
- No

**12.** ¿Cuáles nuevos programas técnicos le gustaría que ofreciera un instituto virtual?

---

---

**13.** ¿Qué aspectos cree que IPEA podría mejorar para ser más atractivo para estudiantes?

- Mayor difusión de sus programas
- Actualización del ambiente virtual
- Oferta de becas y descuentos
- Mayor exposición en redes sociales
- Fortalecimiento de la orientación vocacional
- Diversificación de programas
- Otro

## Bibliografía consultada

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Revista E&N. (2023). Costa Rica atrajo casi 60 nuevos proyectos de inversión extranjera en 2023. *Revista E&N*. Recuperado de <https://www.revistaeyn.com/empresasymanagement/costa-rica-atrajo-casi-60-nuevos-proyectos-de-inversion-extranjera-en-2023-CI19665979>

Periódico La República, 2023. Creación de colegios técnicos en Costa Rica se estanca: Solo dos nuevos en los últimos diez años <https://www.larepublica.net/noticia/creacion-de-colegios-tecnicos-en-costa-rica-se-estanca-solo-dos-nuevos-en-los-ultimos-diez-anos#:~:text=Archivo%20/%20La%20Rep%C3%ABlica-.Creaci%C3%B3n%20de%20colegios%20t%C3%A9cnicos%20en%20Costa%20Rica%20se%20estanca:%20Solo,centros%20educativos%20de%20este%20tipo.&text=Asimismo%2C%20la%20matr%C3%ADcula%20de%20estudiantes,29%25%20a%20un%2040%25.&text=La%20desaceleraci%C3%B3n%20en%20la%20expansi%C3%B3n,que%20imparten%20la%20educaci%C3%B3n%20t%C3%A9cnica>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2024, 13 de marzo). *Tasa de desempleo mantiene tendencia a la baja según Encuesta Continua de Empleo*. Recuperado de [https://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2024/marzo/cp\\_014\\_2024.html](https://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2024/marzo/cp_014_2024.html)

Referencia: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Población total de Costa Rica es de 5 044 197 personas*. Recuperado de <https://inec.cr/noticias/poblacion-total-costa-rica-5-044-197-personas>

Referencia: The World Bank. (2020). *Literacy rate, adult total (% of people ages 15 and above) - Costa Rica*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=CR>

Referencia: Superintendencia de Telecomunicaciones. (2022). *Informe estadístico del sector telecomunicaciones 2021*. Recuperado de [https://sutel.go.cr/sites/default/files/informe\\_estadistico\\_2021.pdf](https://sutel.go.cr/sites/default/files/informe_estadistico_2021.pdf)

Referencia: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Costa Rica en cifras 2022*. Recuperado de <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-12/recostaricaencifras2022.pdf>

*Referencia:* Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta Continua de Empleo: IV Trimestre 2022*. Recuperado de <https://inec.cr/encuestas/encuesta-continua-empleo>

*Referencia:* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2023*. Recuperado de <https://www.oecd.org/costarica/estudios-economicos-costa-rica.htm>

*Referencia:* Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Proyecciones de población 2011-2050*. Recuperado de <https://inec.cr/proyecciones-de-poblacion>

*Referencia:* Ministerio de Educación Pública. (2023). *Informe de gestión educativa 2023*. Recuperado de <https://mep.go.cr/informes-gestion>

Banco Central de Costa Rica. (2023). Informe Económico Anual. Recuperado de <http://www.bccr.fi.cr>

Banco Mundial. (2022). Tasa de alfabetización, población total (% de personas de 15 años y más). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS>

Banco Mundial. (2023). Tendencias de Empleo y Desarrollo Económico en América Latina. Recuperado de <http://www.worldbank.org>

CINDE. (2022) Informe de Impacto 2022. Disponible en: <https://www.cinde.org/es/recursos/informe-de-impacto-2022#:~:text=El%20Informe%20de%20Impacto%20de,desaf%C3%ADos%20para%20el%20pr%C3%B3ximo%20a%C3%B1o.>

Costa Rica - Piramide de población. (s.f.). Datosmacro.com <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/costa-rica>

Educación Técnica en Costa Rica. (2023). Ministerio de Educación Pública. Recuperado de <https://www.mep.go.cr>

Estudia Costa Rica. (2023). Carreras Técnicas en Costa Rica - Salarios y Oferta Laboral 2024. Recuperado de <https://estudiacostarica.com>

Indicadores de Escolaridad, Programa Estado de la Nación. <https://estadisticas.estadonacion.or.cr/datos>

- INEC. (2023, Noviembre). COSTA RICA EN CIFRAS 2023.  
[https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-12/recostaricaencifras2023\\_0.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-12/recostaricaencifras2023_0.pdf)
- INEC. (2024, Abril). Encuesta Nacional de Demanda Laboral 2023. Sectores Agropecuario, Manufactura y Construcción, Resultados Generales.  
[https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-04/GPES-ELAB-PRPE-ENADEL-2023A\\_LibroResultados.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-04/GPES-ELAB-PRPE-ENADEL-2023A_LibroResultados.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2023). Informe Anual de Población y Vivienda. Recuperado de <http://www.inec.cr>
- Larios Campos, Leonardo Esteban. (2015). DEMANDA DE PERSONAL TÉCNICO EN LA INDUSTRIA DEL MARKETING ON-LINE EN COSTA RICA. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- MEP. (2024). Educación Técnica Profesional contribuye directamente a la innovación, las ciencias, la tecnología y el desarrollo humano.  
<https://www.mep.go.cr/noticias/educacion-tecnica-profesional-contribuye-directamente-innovacion-ciencias-tecnologia>
- MTSS. (2024, Marzo). Tasa de desempleo mantiene tendencia a la baja según Encuesta Continua de Empleo.
- Superintendencia de Telecomunicaciones. (2022). Informe de Acceso a Internet en Costa Rica. Recuperado de <http://www.sutel.go.cr>
- Tabash Méndez, A., Arauz Beita, I., Bermúdez Elizondo, M., Arias Navarro, A., Abarca Jiménez, G., Vargas Guerrero, W., ... & Monge Hernández, C. (2023). Líneas de investigación: (Incluye reconceptualización de Áreas Estratégicas 2022 y nuevas Líneas de Investigación 2023).
- Universidades.cr. (2023). Universidades Públicas y Privadas en Costa Rica, Carreras, Becas y Cursos Libres. Recuperado de <https://universidades.cr>
- (2024). Costa Rica atrajo casi 60 nuevos proyectos de inversión extranjera en 2023. Revistaeyn.com. <https://www.revistaeyn.com/empresasmanagement/costa-rica-atrajo-casi-60-nuevos-proyectos-de-inversion-extranjera-en-2023-CI19665979>
- (2024). Inversión extranjera directa fuera de GAM se duplicó en el 2023. Sala de Prensa COMEX. <https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2023/diciembre/cp-2923-inversi%C3%B3n-extranjera-directa-fuera-de-gam-se-duplic%C3%B3-en-el-2023/>

(S/f). Mtss.go.cr. Recuperado el 9 de agosto de 2024, de  
<https://www.mtss.go.cr/elministerio/biblioteca/documentos/ENETH-CR.pdf>

(S/f). Estudios de mercado - Sistema Estudios de Mercado. (2024). Procomer.go.cr.  
Recuperado el 9 de agosto de 2024, de  
<https://sistemas.procomer.go.cr/EstudiosMercados>

(S/f-b). Semanariouniversidad.com. Recuperado el 14 de agosto de 2024, de  
<https://semanariouniversidad.com/pais/urge-modernizar-formacion-tecnica-en-costa-rica/>

Zubiate Deza, H. J. (2017). Plan de marketing para el instituto técnico superior William Boeing de la ciudad de Chiclayo 2015– II. Tesis para optar el título de: Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.