

# ESTRATEGIAS DE *MARKETING* EN SERVICIOS EDUCATIVOS

## ESTUDIO DE CASOS EN LA ENSEÑANZA DE IDIOMAS

**Wellington Roberto Schmidt - Nadia Kassouf Pizzinatto - Hygino  
Canhadas Belli - Adriano Dias de Carvalho -  
Rumeninng Abrantes dos Santos\***

**RESUMEN:** Este trabajo investiga las estrategias de *marketing* del sector de servicios educativos llevadas a la práctica en la enseñanza de idiomas. A partir del estudio exploratorio que le da respaldo teórico a la investigación, se llevó a cabo un estudio descriptivo de varios casos entre tres de las mayores escuelas de idiomas del país (Yázigi, Fisk y Alumni) para investigar las estrategias de *marketing* practicadas por sus empleados, desde las vinculadas con el punto de venta hasta las relativas a la visión, misión, valores y posicionamiento de la marca. Los resultados presentan importantes indicaciones para la adopción de estrategias de *marketing* específicas por parte de gestores de ese ramo del sector educativo.

**Palabras clave:** estrategias de *marketing* de servicios - *marketing* educativo - enseñanza de idiomas.

**ABSTRACT:** *Marketing Strategies in Services Education: a Study of Several Cases in Language Teaching*

This academic work investigates marketing strategies in the educational services sector practiced by language teaching schools. Based on an exploratory study, the characteristics of the service sector were identified, methodologically the marketing of educational services as a subdivision of marketing services was analyzed and a descriptive study of multiple cases concerning three language schools (Yazigi, Fisk and Alumni) was made. Furthermore, the strategies of marketing practiced by their managers were investigated, from those entailed to place to those related to vision, mission, values and positioning. The results obtained show important indications toward the adoption of specific strategies by managers in the educational sector.

**Keywords:** strategic services marketing - educational marketing - language schools.

### 1. Introducción

Los servicios se pueden visualizar como una rama de la economía, como un servicio agregado a la oferta de un bien o como una ventaja competitiva que represente

---

\* *Wellington Roberto Schmidt:* Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP, schmidt.wr@gmail.com  
*Nadia Kassouf Pizzinatto:* Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, nkp@nadiamarketing.com.br  
*Hygino Canhadas Belli:* Centro Universitário da Fundação de Ensino Otavio Bastos – UNIFEQB, hbelli@uol.com.br  
*Adriano Dias de Carvalho:* Faculdade de Tecnologia de Mococa – FATEC, profadrianocarvalho@hotmail.com  
*Rumeninng Abrantes dos Santos:* Universidade Federal do Tocantins – UFT, rumeninng@mail.uft.edu.br

valor para el cliente. Como uno de las ramas de la economía, los servicios (incluidos el comercio y la construcción civil) correspondieron en Brasil en 2009 al 72,9 % del Producto Bruto Interno (PBI), al 88 % del número de empresas existentes y al 71,5 % de los empleos formales (MDIC, 2013). En el segundo enfoque, la utilización del servicio como ventaja competitiva se encuentra en todos los sectores económicos, inclusive en el industrial, pues cada rama específica asume la incorporación del llamado *servicio al cliente* para agregar valor a la oferta de sus productos o servicios.

En este sector, muchas industrias de transformación intensificaron la oferta de servicios para diferenciarse o para ampliar sus ganancias. En este proceso, redefinieron sus negocios y hoy son empresas de servicios, habiendo alterado su misión. Este es el caso de IBM, que no fabrica más equipos en forma prioritaria, sino que le ofrece al mercado soluciones con sistemas de información que pueden o no venir acompañados de productos tangibles. Hace diez años el 13 % de sus ingresos provenían de servicios, en la actualidad es el 65 % (Ribeiro; Fleury, 2006).

Para investigar estrategias de *marketing* de servicios educativos, este trabajo diferencia servicios, de *marketing* de servicios y de servicios de *marketing*; analiza las características del sector de servicios en Brasil y en América Latina; demuestra la importancia de la clasificación de los servicios; aborda de forma detallada las estrategias de *marketing* de servicios y presenta un estudio descriptivo de múltiples casos de *marketing* de servicios educativos, que comprende a las tres escuelas de idiomas más tradicionales del Estado de São Paulo, Brasil, en un análisis crítico de las estrategias de *marketing* practicadas por sus dirigentes.

## **2. Distinción conceptual: servicios, *marketing* de servicios y servicios de *marketing***

Como dijéramos antes, los servicios se pueden clasificar como una rama de la economía o como ventajas competitivas agregadas a la oferta de bienes que tengan valor para los segmentos objetivo. Lovelock y Wright (2001) definen al servicio como un acto o desempeño ofrecido por una parte a la otra; se refieren al servicio como característica intrínseca de un sector de la actividad económica. El mismo sentido le otorgan Kotler y Keller (2012) al referirse al servicio como toda actividad o beneficio, en esencia intangible, que una parte le puede ofrecer a la otra y que no resulte en la posesión de algún bien.

Asumir la gestión mercadológica en el sector de servicios implica asumir el *marketing* de servicios. ¿Cómo se lo define? La American Marketing Association (AMA, 2014) recomienda que se asuma la misma definición de *marketing* de productos, con la sustitución de este término por el de servicios. De este

modo, se puede decir que el *marketing* de servicios es una actividad constante de un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de servicios que tengan valor para consumidores, clientes, asociados y para la sociedad en general. Lovelock y Wirtz (2007) explican que esto ocurre cuando un servicio es el producto principal y, al mismo tiempo, comprende todos los puntos de contacto con los clientes, incluidas la investigación de mercado, la propaganda y la cobranza. Se podría decir que el *marketing* de servicios considera al servicio como un producto intangible que no se agarra, no se huele, no se palpa y no se prueba antes de la compra, pero que permite satisfacciones que compensan el dinero gastado en la realización de deseos y necesidades.

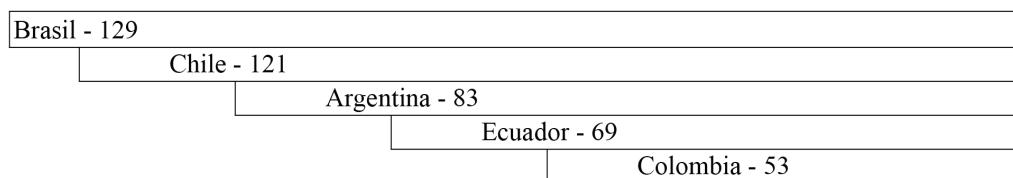
Las ramas del sector de servicios necesitan ventajas competitivas representadas por los servicios de *marketing*. Los servicios de *marketing* que se conocen como *customer services* o servicios para el consumidor constituyen el conjunto de actividades que aumentan el valor que los consumidores reciben cuando hacen compras y adquieren mercaderías. Llevan incluidas algunas o todas las funciones necesarias para prestar servicios a canales intermedios o a clientes finales. Ejemplos de esas actividades son: planificación y control de existencias; procesamiento, envío y entrega de información relativa a pedidos; instalación, mantenimiento, reparación, sustitución y administración de la garantía del producto; responder a los reclamos del cliente, ofrecerle estacionamiento, cambiar mercaderías cuando fuese necesario y atenderlo en forma personalizada (AMA, 2014).

### **3. El sector de servicios en Brasil y en América Latina**

En Brasil, el sector de servicios incluye las actividades de administración de la salud y de la educación pública, inmobiliarias, comercio, comunicaciones, instituciones financieras, telecomunicaciones, transporte y otros servicios. Las empresas sin fines de lucro también forman parte del sector de servicios, tales como hospitales, museos y universidades (LoveLock; Wright, 2001). Correa y Caon (2002) señalan que varias empresas se clasifican como industria a pesar de que un porcentaje importante de su actividad económica se ejerce en servicios. Por ejemplo, las empresas Atlas-Schindler y Otis son fabricantes de ascensores y escaleras mecánicas, pero más del 50 % de los ingresos de ambas proviene de la actividad de mantenimiento de ascensores ya instalados, lo que significa servicios de *marketing*.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el sector de servicios lidera el crecimiento porcentual de los puestos de trabajo. La Figura 1 representa el crecimiento porcentual de puestos de trabajo en servicios en países de América Latina entre los años 1997 y 2005.

**Figura 1:** Crecimiento porcentual de puestos de trabajo en el sector de servicios en el período entre 1997 y 2005



**Fuente:** adaptado de Farrell; Remes, 2007, p. 3.

En países en desarrollo, como Brasil, existe una notable informalidad en el área de servicios: una porción significativa de la población trabaja de manera informal –sin registro legal– en viviendas particulares como empleadas domésticas, cocineros o jardineros, o en pequeñas empresas como restaurantes y lavaderos. También existen empresas centradas en los servicios empresariales no financieros pero que componen el sector terciario (comercio y servicios), cuyo número estimó el Instituto Brasileiro de Geografía e Estatística (IBGE), en 2008, en 879.691 unidades, que tuvieron una renta operacional líquida de más de 680.000 millones de reales y emplearon a 9,2 millones de personas (MDIC, 2014).

#### 4. Clasificación de los servicios

La literatura en el área de *marketing* presenta una diversificada clasificación de los servicios, sintetizada en el Cuadro 1, como revisión de la literatura del período de 1964 a 2008.

**Cuadro 1:** A Clasificación de los servicios: una perspectiva histórica

Autor(es)	Año	Clasificación
Lovelock	1983	hasta aquella época (1964 a 1980), en un artículo publicado en el Journal of Marketing.
Grönroos	1993	Actualizó el material de Lovelock (1983), agregando cuatro nuevas fuentes.
Evrard y Rodrigues	1995	Presentaron defensas a la técnica de Lovelock (1983) y propusieron un "criterio útil de orientación gerencial" para la clasificación de los servicios basados (a) "en el tipo de información de que dispone el consumidor para evaluar la prestación del servicio y (b) el tipo de relación establecida entre el consumidor y el prestador del servicio.
Lovelock y Wright	2001	Propusieron siete maneras distintas de clasificar los servicios.
Braker <i>et al.</i>	2003	Presentaron los servicios clasificados en nueve categorías, la mayoría de ellas inédita.
Moreira (Org.)	2008	Trató el tema en forma resumida, relacionando la clasificación de los servicios solamente con dos elementos: personas y equipos.

**Fuente:** elaborado por los autores, a partir de la investigación bibliográfica de los autores citados.

El significado de la prestación de servicios puede variar mucho, aun dentro de una misma categoría: una comida, por ejemplo, le puede ser provista a los clientes tanto en bares de terminales como en restaurantes de hoteles cinco estrellas.

### 5. Estrategias de *marketing* de servicios

Practicar el *marketing* de servicios incluye, entre otras decisiones estratégicas, la elección cuidadosa de los objetivos de los servicios al consumidor. El Cuadro 2 vincula objetivos encaminados a atender expectativas del consumidor con posibles estrategias de *marketing* derivadas de ellas.

**Cuadro 2:** Objetivos y estrategias de *marketing* de servicios derivadas de ellos

Objetivos	Estrategias de <i>marketing</i> de servicios
Incrementar la utilidad	Servicios adicionales, tales como montaje de muebles.
Facilitar el uso del tiempo	Para la atención inmediata, preferencia por horarios ampliados; para economizar tiempo, atención vía Internet; para efectuar compras en el presente y recibirlas en el futuro, en el momento más conveniente (por ejemplo, después del casamiento): <i>stock</i> .
Ampliar la utilidad del lugar	Locales ubicados lo más cerca posible del cliente u oferta de servicio de entregas a domicilio.
Promover la utilidad de la compra	Formas de elevar la satisfacción de los clientes: servicio de cambios, listas de casamiento, consultores de moda.
Elevar la comodidad	Ofrecimiento de empaque para regalo, estacionamiento con personal experto, cafetería.
Crear una imagen del local	Uso de combinación de servicios: precio de prestigio y muchos servicios o autoservicio con pocos servicios y precios bajos.
Proveer seguridad al cliente	Uso de vigilancia en el local y en su entorno, garantías ampliadas, compensaciones monetarias.
Elevar el movimiento del local	Servicios de terceros acreditados ofrecidos con ese objetivo: agencias de banco, lotería, peluqueros.
Afirmar una posición competitiva	Uso de combinación de servicios difícil de imitar.

**Fuente:** elaborado por los autores a partir de Mattar (2011).

### **5.-1 Proceso de decisión en la compra de servicios**

De acuerdo con Lovelock y Wright (2001), el proceso de compra de los clientes consta de tres etapas: la pre-compra, el encuentro de servicio y la pos-compra. En la pre-compra las necesidades y expectativas individuales del consumidor tienen una nítida influencia en las alternativas que irá a considerar. En compras de rutina y de bajo riesgo, como comprar una pizza, se puede elegir un proveedor específico del servicio. Cuando existen varios intereses en juego o se planea utilizar un servicio por primera vez, como la elección de una facultad, se puede organizar una búsqueda intensa de informaciones. El consumidor puede, según Moreira (2008), reducir los riesgos que encierra la transacción por medio de una serie de métodos a emplear durante la pre-compra: obtener informaciones a partir de fuentes personales (parientes y amigos); confiar en la reputación de la empresa proveedora del servicio que le interesa; obtener garantías financieras y materiales para reducir el riesgo de la transacción; buscar oportunidades para probar el servicio antes de adquirirlo; consultar con personas bien informadas acerca de los servicios competidores; examinar evidencias físicas relevantes; utilizar Internet para comparar varias ofertas del mismo servicio.

Siguiendo con Lovelock y Wright (2001), en el encuentro de servicio los clientes se reúnen una o más veces con el proveedor, después de haber hecho un pedido o inscripción. Esta fase termina cuando el cliente recibe lo que compró. Por lo tanto, el vendedor debe tomar algunos recaudos, tales como: mantener un servicio de información al cliente que le avise cuándo será entregado el producto, verificar si su instalación ha sido adecuada y ofrecer orientaciones en relación a su conservación y mantenimiento (Moreira, 2008).

En la pos-compra, etapa final del proceso de compra de un servicio, los clientes evalúan la calidad del servicio y su satisfacción o insatisfacción con la experiencia. Para Cobra (2001) la preocupación por la satisfacción del cliente es importante, pues si quedara insatisfecho le hablará mal de la empresa a once personas, en tanto si estuviera satisfecho solo lo compartirá con seis.

### **5.-2 Satisfacción del cliente de servicios**

Las características esenciales de las empresas que ponen a sus clientes en primer lugar se describen en el Cuadro 3:

**Cuadro 3:** Características de las empresas que ponen a sus clientes en primer lugar

Piensen y hablan mucho de sus clientes.
Están siempre evaluando las percepciones de sus clientes.
Resuelven asuntos de prioridad considerando el impacto más probable sobre el cliente como criterio.

Hacen concesiones o agregan valor para el cliente: el valor del <i>goodwill</i> supera el valor económico.
Se culpan por el cliente que recibió mal trato.
Adoptan la política de “hacer lo que sea necesario” para remediar la situación con un cliente insatisfecho.
Revisan sistemas, transfieren recursos en la búsqueda por conseguir un servicio de calidad.

**Fuente:** adaptado de Albrecht, 1992, p. 117.

Rossi y Braga (2004) ponderan que el esfuerzo por la conquista de nuevos clientes puede costar entre cinco y diez veces más que las acciones de retención de los actuales; las empresas pierden en promedio del 10 al 20 % de sus clientes por año; una reducción del 5 % en el índice de pérdida de clientes puede aumentar el lucro entre 25 y 85 %: la rentabilidad del cliente aumenta a lo largo de su relación con el prestador del servicio. Este mejoramiento constante de la satisfacción de los clientes es un requisito previo a su fidelización.

Los clientes exigen niveles de calidad de servicio cada vez más altos, y las mejores empresas de servicio se ajustan a ellos. Swissair, por ejemplo, tiene como meta lograr que un 96 % o más de sus pasajeros evalúen que su servicio es bueno o superior; si eso no ocurre, intervienen. Los niveles deben ser establecidos en un nivel alto pero apropiado. Un patrón de 98 % de exactitud puede parecer bueno, pero si Federal Express lo empleara, perdería 64.000 paquetes por día. Las compañías de servicio líderes no aceptan un mero “buen” servicio, ofrecen un servicio que rompa los patrones, teniendo en cuenta la meta de ser 100 % perfectas (Kotler *et al.*, 2005).

En el sector educativo, Mainardes y Domingues (2010) demuestran que la satisfacción del alumno de educación superior no depende tan solo de la forma en que la institución presta el servicio, sino también de su percepción acerca del resultado final de ese servicio, pues para encantar a un cliente es preciso ir más allá de satisfacer sus necesidades, hay que sorprenderlo en forma ininterrumpida (Cobra, 2001).

Existe una relación muy grande entre calidad, satisfacción del cliente y el lucro de la empresa: cuanto mayor es la calidad, más elevado es el nivel de satisfacción del cliente, lo que justificaría precios más elevados. Por lo tanto, maximizar el valor hacia el cliente significa cultivar una relación de larga duración y, en consecuencia, brindarle la máxima satisfacción posible, con mejores resultados para la organización (Giuliani, 2012).

### 5.3 Calidad en servicios

Calidad en servicios es una meta perseguida por las empresas que buscan ocupar el liderazgo del sector en el que actúan. Esto, según Kotler (2003), en la época



de la “comoditización” de los productos, es una de las fuentes de diferenciación y de satisfacción del cliente. Kotler y Keller (2012) definen la satisfacción como la sensación de placer que resulta de la comparación entre el desempeño percibido de un producto y las expectativas del comprador. Satisfacer a los clientes es uno de los principales desafíos para la organización: clientes satisfechos generan ingresos estables, reducen costos de promoción y pueden hasta promover la propaganda boca a boca. Por eso, la percepción de la calidad de los servicios es uno de los principales factores investigados por el consumidor a la hora de evaluar su grado de satisfacción, que se sintetiza en la ecuación “satisfacción del cliente = servicio percibido – servicio esperado”.

De esta ecuación se pueden deducir las perspectivas del Cuadro 4:

**Cuadro 4:** Servicio percibido *versus* servicio esperado

Servicio percibido <b>menor</b> servicio esperado = INSATISFACCIÓN
Servicio percibido <b>igual</b> servicio esperado = SATISFACCIÓN
Servicio percibido <b>mayor</b> servicio esperado = ENCANTAMIENTO

**Fuente:** elaborado por los autores.

Conocer la calidad de los servicios prestados por una empresa depende de investigar la opinión del cliente a su respecto, comprendiendo “[...] esfuerzos para el estudio de la calidad en servicios, así como de la satisfacción de los clientes con los servicios prestados, dado que calidad y satisfacción, que no son sinónimos, están fuertemente relacionadas” (Spina; Giraldi; Oliveira, 2013, p. 95).

#### 5.4 Mix de servicios y otros factores considerados en la definición de estrategias

¿Cuántas letras P tiene el área de servicios? Lovelock y Wright (2001) sostienen que son ocho; para Kotler y Keller (2012), continúan siendo cuatro; Lovelock y Wirtz (2007) afirman que son siete; la última propuesta parece la más consistente: son las cuatro P tradicionales agregadas a *physical* (ambiente físico), proceso y personas, como se sintetiza en el Cuadro 5.

**Cuadro 5:** El *mix* de *marketing* en el sector de servicios

Elementos del <i>mix</i> de servicios	Detalles
Producto (elementos)	Características de desempeño de servicio con potencial para crear valor para los clientes.
Plaza (lugar y hora)	Métodos y canales que serán utilizados, además de cuándo y dónde.



Promoción (comunicación y educación)	Funciones esenciales: proveer informaciones necesarias al consumidor antes, durante y después de la adquisición del servicio; convencer clientes-objetivo en relación con las ventajas de un servicio e incentivarlos a actuar (dónde ir, cómo adquirir).
Precio (dispendios del cliente)	Ítems relacionados con la adquisición del servicio: gastos de movilidad, tiempo invertido, esfuerzo físico y mental no previstos.
Ambiente físico ( <i>physical</i> )	Comprende la apariencia de los edificios, la educación y amabilidad del personal, el equipamiento utilizado, el material impreso, el mobiliario, el paisajismo, la señalización interna y externa y los vehículos.
Proceso	Método utilizado en el desempeño del servicio. Proceso malo, servicio peor: lentitud, burocracia, ineficiencia, baja productividad, fallas.
Personas	Empresas con éxito le proveen entrenamiento constante a sus empleados: la educación y la disponibilidad del personal son importantes.

**Fuente:** adaptado de Lovelock; Wirtz, 2007, pp. 19-20.

Según Kotler y Keller (2012), ese *mix* de servicios es una herramienta clave para basar estrategias de diferenciación. No obstante, se consideran otros factores además del *mix* de servicios en la planificación estratégica y en la formulación de estrategias de *marketing* de servicios: visión, misión, valores y posicionamiento de la marca. Como explica Cobra (2001) la fuerza de la marca o de la recomendación de parientes y amigos es importante, ya que al no estar tomada la decisión final de compra es fácil crear eventos de influencia. Para fortalecer la marca es de vital importancia la adopción de un adecuado posicionamiento en la estrategia promocional de servicios, pues “el valor de una marca proviene de su habilidad para ganar un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los clientes” (Serralvo; Furrier, 2004, p. 2).

Para definir “posicionamiento” Ries y Trout (2002, p. 6) destacan que es por medio de la “selectividad, de la concentración en metas restrictas y por la segmentación” que una empresa puede posicionarse de manera significativa y de forma mayoritaria en la memoria de aquellos que consumen sus productos, al adaptarse a los

cambios del mercado por medio de la innovación. Es a través del posicionamiento promocional que se divulga en el mercado la misión empresarial (cuál es su propósito en el mercado), sus valores, su visión (como desea ser vista en el mercado) (Ribeiro; Belluca; Pizzinatto, 2005).

## 6.- Estudio de lenguas en Brasil.

### 6.-1 Metodología del estudio

Presentamos a continuación el estudio de varios casos de organizaciones del sector de servicios educativos en la enseñanza de lenguas, para comparar las estrategias de *marketing* de servicios asumidas por tres de las mayores escuelas de lenguas: Yázigi, Fisk y Alumni. Como estudio exploratorio, se tomó como fuente de las informaciones datos secundarios, incluidas referencias bibliográficas, investigaciones in situ de las organizaciones y personas con experiencias ligadas a las escuelas en estudio. El análisis de los datos se llevó a cabo por el método de analogía, al que Boyd y Westfall (1986, p.73) consideran como el más adecuado para este tipo de investigación, pues pretende identificar “factores que son comunes en todos los casos en el grupo general, factores que no son comunes en todos los casos pero que son comunes en ciertos subgrupos y factores que son únicos de determinado caso”.

### 6.-2 Estudio de varios casos: Yázigi, Fisk y Alumni

El estudio de lenguas en Brasil se inicia con la fundación de las escuelas de idiomas Yázigi en 1950, Fisk en 1958 y Alumni en 1961. Aunque las tres actúan principalmente en Brasil, Fisk se destaca por tener una participación significativa en el mercado exterior, quizá porque su fundador ya tenía una visión internacional. Es importante destacar que en uno de los casos, Alumni solo actúa en una ciudad y no cuenta con franquicias. El Cuadro 6 sintetiza estos datos.

**Cuadro 6: Características de las escuelas de idiomas Yázigi, Fisk y Alumni**

Escuela Características	YÁZIGI	FISK	ALUMNI
<b>Fecha de fundación</b>	1950	1958	1961
<b>Fundadores</b>	César Yázigi, Itamar Silva y Fernando Silva	Richard Hugh Fisk (norteamericano, naturalizado brasileño)	Anna Maria Lobo, Dúlio Fabricatori, Harry Simonsen Jr., John Scafe y Maria Antonia Lópes
<b>Lugar de fundación</b>	São Paulo	São Paulo	São Paulo
<b>Con o sin fines de lucro</b>	Con	Con	Sin

**Fuente:** elaborado por los autores, basado en los sitios [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br), [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br) y [www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br)

El Cuadro 7 presenta las informaciones relativas a país(es), estado(s) y ciudad(es) de actuación, así como el lugar y la fecha del inicio de sus franquicias, en el caso de Yázigi y de Fisk.

**Cuadro 7:** Características de ocupación espacial y extensión temporal de las escuelas de idiomas Yázigi, Fisk y Alumni

<b>Escuela</b> <b>Características</b>	<b>YÁZIGI</b>	<b>FISK</b>	<b>ALUMNI</b>
<b>País(es) en los que está presente</b>	Brasil	Angola, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Japón y Paraguay (108 unidades en el exterior, además de 1.002 en Brasil)	Brasil
<b>Estado(s) brasileño(s) en los que está presente</b>	24 estados y el Distrito Federal	26 estados y el Distrito Federal	São Paulo
<b>Ciudad(es) brasileña(s) en las que está presente</b>	165	No disponible (ND)	São Paulo
<b>Inicio de su sistema de franquicias</b>	Primero de Brasil	1962	No tiene franquicias

**Fuente:** elaborado por los autores basado en los sitios [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br), [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br) y [www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br)

El Cuadro 8 presenta características de la amplitud del negocio (cursos, centros educativos, matrículas anuales, colaboradores, facturación y superávit) de las organizaciones en estudio. Se destaca la “facturación anual”, que cuando se transforma en “por unidad” presenta la administración más concentrada de facturación por unidad de Alumni (R\$ 4.167.000,00) contra las de Fisk (R\$ 918.000,00) y Yázigi (R\$ 560.000,00). Se percibe que la franquicia es la estrategia predominante en los casos estudiados: solamente Alumni no la asume como estrategia.

**Cuadro 8:** Características de aspecto organizativo y económico de las escuelas de idiomas Yázigi, Fisk y Alumni

<b>Escuela</b> <b>Características</b>	<b>YÁZIGI</b>	<b>FISK</b>	<b>ALUMNI</b>
<b>Cursos</b>	Idiomas: español e inglés	Idiomas: español, inglés y portugués para brasileños. Otros: informática.	Idiomas: inglés y portugués para extranjeros. Otros: traducción e interpretación.
<b>Centros educativos</b>	420 propios o franquiciados	31 propios, 971 franquiciados	6 propios
<b>Alumnos matriculados anualmente</b>	200.000	ND	6.709 (2011)
<b>Colaboradores</b>	Más de 4.500	Más de 10.000	155 empleados, 123 profesores (2011)
<b>Facturación anual (R\$)</b>	235 millones	920 millones	25 millones (2011)
<b>Superávit (Déficit) (R\$)</b>	ND	ND	360 mil

**Fuente:** elaborado por los autores, basado en los sitios [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br), [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br), [www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br) y [www.alumni.org.br/Alumni\\_Relatorioanual2011.pdf](http://www.alumni.org.br/Alumni_Relatorioanual2011.pdf)

En relación con la visión, misión y valores, se destaca en el Cuadro 9 que Fisk las posee, además de citar específicamente a “alumnos, profesores y colaboradores” en su misión, igualando así la importancia y la interdependencia de sus tres públicos-objetivo.

**Cuadro 9:** Visión, misión y valores de las escuelas de idiomas Yázigi, Fisk y Alumni

<b>Escuela</b>	<b>YÁZIGI</b>	<b>FISK</b>	<b>ALUMNI</b>
<b>Características</b>			
<b>Visión</b>	ND	Ser en el segmento de educación una referencia de la actuación con calidad y respeto	ND
<b>Misión</b>	Promover el desarrollo de las personas por medio de la enseñanza de calidad de idiomas y contribuir con los procesos de educación y de ejercicio de ciudadanía global, bajo los principios de una gestión socialmente responsable	Producir programas educativos con el fin de promover la enseñanza con calidad total y responsabilidad social, para contribuir con el desarrollo intelectual y cultural de alumnos, profesores y colaboradores	Promover la integración entre Brasil y los EUA por medio de la educación, de la cultura y de la ciudadanía
<b>Valores</b>	Ciudadanía global; libertad de expresión; responsabilidad social; carácter emprendedor; ética; enseñanza como formación del ser humano	Compromiso, calidad, transparencia y ética	ND

**Fuente:** elaborado por los autores basado en los sitios [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br), [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br), [www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br) y [www.alumni.org.br/Alumni\\_Relatorioanual2011.pdf](http://www.alumni.org.br/Alumni_Relatorioanual2011.pdf)

El Cuadro 10 permite analizar los aspectos “carácter pionero, premios recibidos y responsabilidad social” de las tres empresas. Aparentemente, Alumni se encuentra en desventaja ante las conquistas de sus competidoras. Sin embargo, fiel a sus principios filantrópicos, Alumni es la única que adopta como estrategia la promoción de cursos de capacitación gratuitos para profesores de las redes públicas municipal y de los estados.

**Cuadro 10:** Carácter pionero, principales premios recibidos y responsabilidad social de las escuelas de idiomas Yázigi, Fisk y Alumni

Escuela Características	YÁZIGI	FISK	ALUMNI
<b>Carácter pionero</b>	Primera franquicia de servicios de Brasil y primera escuela que integró Internet a sus clases.	Pionera en: dar clases de inglés por TV; invertir en publicidad y propaganda en TV; iniciar un sistema de franquicias; patrocinar el deporte.	Promoción de cursos de capacitación para profesores de las redes públicas, municipal y de los estados
<b>Principales premios recibidos</b>	21 sellos de excelencia de la Associação Brasileira de Franchising (ABF); 13 veces premiada por la ABF y por la Associação Franquia Sustentável (AFRAS); electa por 6 años consecutivos (2004-2009) como “franquicia 5 estrellas” por la Revista “Pequenas empresas, grandes negócios”	2005 a 2013: sello de excelencia en <i>franchising</i> de la ABF; 2007, 2010 y 2012: electa mejor franquicia de Brasil por la Revista “Pequenas empresas, grandes negócios”	2010: ETS – Excellence Award
<b>Responsabilidad social</b>	Cerca de 3.500 personas atendidas por año	10 programas mencionados en el sitio	5 programas mencionados en el sitio

**Fuente:** elaborado por los autores basado en los sitios [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br), [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br), [www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br) y [www.alumni.org.br/Alumni\\_Relatorioanual2011.pdf](http://www.alumni.org.br/Alumni_Relatorioanual2011.pdf)

El Cuadro 11 presenta el principal factor de supervivencia de cualquier negocio: la satisfacción de su cliente. Tanto Yázigi como Alumni se someten a evaluaciones periódicas; sorprende el hecho de que Fisk no lo haga. Las evaluaciones recibidas por Yázigi (89 %) y por Alumni (94 %) son muy buenas, pero poseen margen para mejorar, aunque su principal desafío sea cuidar que estos porcentajes de aprobación no caigan. El caso discordante es Fisk, dado que las otras instituciones asumen el hecho de investigar la satisfacción del cliente, como forma de implementar la estrategia de su fidelización.

**Cuadro 11:** Satisfacción del cliente de las escuelas de idiomas Yázigi, Fisk y Alumni

Escuela	YÁZIGI	FISK	ALUMNI
<b>Características</b>			
<b>Satisfacción del cliente</b>	89 %	ND	94 %

**Fuente:** elaborado por los autores basado en los sitios [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br), [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br), [www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br) y [www.alumni.org.br/Alumni\\_Relatorioanual2011.pdf](http://www.alumni.org.br/Alumni_Relatorioanual2011.pdf)

### 6.3 Análisis y discusión de los resultados de los casos investigados

Los Cuadros 6 a 11 permitirán un análisis comparativo de los datos investigados de cada organización en estudio.

En relación con las estrategias mercadológicas adoptadas, se percibió, por ejemplo, que de los tres casos en estudio dos, o sea dos tercios, dirigen la P de punto de venta al sistema de franquicia como opción estratégica. Solo Alumni optó por trabajar con puntos propios de distribución. Se puede asociar la opción estratégica mercadológica de la distribución con la estrategia mercadológica del posicionamiento por el hecho de que la organización trabaje con o sin fines de lucro. Es obvio que un franquiciado busca organizaciones lucrativas, algo que un emprendimiento sin esta finalidad no le podría ofrecer. Esto se refleja en el dominio del mercado, pues cuanto mayor sea la cantidad de distribuidores, mayor será el dominio del mercado, lo que se puede observar en el Cuadro 7: dada la opción estratégica de trabajar con puntos propios Alumni queda restringida a su área geográfica de fundación, la ciudad de São Paulo, mientras que las demás tienen franquiciados y locales propios por todo el país (24 estados y el Distrito Federal para Yázigi, 26 más el Distrito Federal para Fisk).

Al analizar los resultados de las estrategias de distribución y penetración en el mercado practicadas, se verifica en el Cuadro 8 que Yázigi, a pesar de haber empezado a actuar en el mercado ocho años antes que Fisk (1950/1958), presenta resultados más modestos que ésta, cuyo número de escuelas propias y franquiciadas (1002) representa poco más del 200 % del número de franquicias de Yázigi (420), un resultado altamente favorable para Fisk.

En cuanto a la definición de misión que se encuentra en el Cuadro 9, alertan Kotler y Keller (2012) que puede volverse hacia el producto/servicio, pero de preferencia se debe dirigir a los beneficios que la empresa le ofrece al mercado. Con respecto a este ítem del análisis mercadológico, se percibe que Yázigi privilegia la orientación de estos autores, al definir como misión “promover el desarrollo de las personas por medio de la enseñanza de calidad de idiomas y contribuir con los procesos de educación y de ejercicio de la ciudadanía global, bajo los principios de una gestión responsable en lo social”: una misión perfecta en términos de enfoque en el



cliente y tendencias sociales, en la medida en que asocia la gestión a principios de responsabilidad social. Esto también se expresa en los valores que pregona: “ciudadanía global; libertad de expresión; responsabilidad social; carácter emprendedor; ética y enseñanza como formación del ser humano”. Fisk, aunque se refiere a la cuestión social, enfoca su misión destacando en primer lugar el producto ofertado: “producir programas educativos a fin de promover la enseñanza con calidad total y responsabilidad social, para contribuir con el desarrollo intelectual y cultural de alumnos, profesores y colaboradores”. A pesar de enfocarse en el producto/servicio, sus valores tienen perfil de respetabilidad y seriedad: “compromiso, calidad, transparencia y ética”. La misión de Alumni define el ámbito específico de su actuación: “promover la integración entre Brasil y los EUA por medio de la educación, de la cultura y de la ciudadanía”. Se trata de una organización con una misión muy específica y diferenciada de las demás.

¿A qué se puede atribuir, entonces, los resultados tan diferentes, en términos de expansión de los puntos de venta y el número de alumnos, de las dos competidoras con fines de lucro? ¿Por qué, a pesar de tener ocho años más de actuación que su competidora, asumir una misión orientada a los beneficios ofrecidos al mercado y valores identificados con la responsabilidad social, Yázigi tiene resultados mucho más modestos que Fisk? ¿Estarán estos resultados ligados a la percepción equivocada de la calidad de los servicios y a las dimensiones de la calidad preconizadas por Parasuraman, Zeithalm y Berry (1988): tangible, confiable, con capacidad de respuesta, seguridad y empatía? ¿O existirían otros valores privilegiados por los alumnos de las escuelas de lenguas, como aquellos que le agregarían valor a la oferta de los cursos, haciéndolos optar por uno de ellos?

## **7.- Consideraciones finales**

A medida que las mayores economías del mundo maduran, son dominadas por negocios enfocados en servicios. Sin embargo, muchas de las herramientas y técnicas de gestión que los gestores de servicio utilizan fueron elaboradas para tratar con los desafíos de las compañías de productos, no de servicios.

Las empresas del sector de servicios, tal vez más aún aquellas que son escuelas de lenguas, poseen algunas características distintivas tales como: carecen de constante inversión en tecnología y calidad; son afectadas en forma directa por cambios político-sociales; dependen de una constante innovación, no solo en la planificación de su negocio o en la concepción del servicio que ofrecen, sino en especial en su entrega al cliente; dependen en forma directa de su capacidad para atender de modo adecuado las necesidades de su consumidor. En suma, precisan innovar en forma permanente en la gestión de esos factores críticos del éxito. Existe, también, la necesidad de independencia del sector de servicios en relación con el de producción: las empresas de servicio deben aprovechar la experiencia de las organizaciones

de bienes tangibles, en especial en áreas como la salud de la oferta (calidad final del producto/servicio) y la calidad de las personas involucradas (empleados), pero necesitan reconocer, exigencia esta esencial para su éxito, que la relación con los clientes es fundamentalmente diferente.

Estudios descriptivos, del tipo *survey*, con muestras más representativas del sector de servicios en la enseñanza de lenguas, pueden confirmar la necesidad de la construcción de relaciones de largo plazo con los alumnos, buscar respuestas a las preguntas formuladas acerca de posibles fallas en las dimensiones de calidad en las estrategias o programas de acción elegidos, así como identificar los factores que incentivarían su demanda. Lo mismo se puede confirmar en otros ramos de la prestación de servicios educativos.

*Recibido: 27/02/14. Aceptado: 08/28/14.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainardes, E. W.; Domingues, M. J. C. de S. “Satisfação de estudantes em Administração de Joinville/SC” en *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, mai./ago. 2010, v. 4, n. 2, pp. 76-94.
- Albrecht, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo, Pioneira, 1992.
- Baker, M. J. (Ed.). *The marketing book*. 5<sup>th</sup> ed. Burlington, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 2003.
- Boyd JR., H. W.; Westfall, R. *Pesquisa Mercadológica: texto e casos*. Rio de Janeiro, FGV, 1986.
- Cobra, M. *Marketing de serviços*. São Paulo, Cobra, 2001.
- Correa, H. L.; Caon, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo, Atlas, 2002.
- Evrard, Y.; Rodrigues, A. C. M. “Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação” en *REAd*, Porto Alegre, ed. 1, set./out. 1995, v. 1, n. 1, pp. 1-26.
- Frei, F. X. “The Four Things a Service Business Must Get Right” en *Harvard Business Review*, Boston, April 2008, v. 86, n. 4, pp. 70-80.
- Giuliani, A. C. *Comercio minorista: tendencias y perspectivas em el Brasil*. Rosario, Argentina, UCEL – Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, 2012.
- Grönroos, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- Kotler, P. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken, New Jersey, USA, John Wiley & Sons, 2003.
- Kotler, P.; Keller, K. L. *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012.
- Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G. *Principles of marketing*. 4<sup>th</sup> European Edition. Essex, England, Pearson Education Limited, 2005.
- Lovelock, C. H. “Classifying services to gain strategic marketing insights” en *Journal of Marketing*, Chicago, summer 1983, v. 47, pp. 9-20.
- Lovelock, C. H.; Wirtz, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Lovelock, C. H.; Wright, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo, Saraiva, 2001.
- Mattar, F. N. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.
- Moreira, J. C. T. (Org.). *Serviços de marketing*. São Paulo, Saraiva, 2008.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”. *Journal of Retailing*, New York, Babson College, 1988, v. 64, n. 1, pp.

38-40.

- Ribeiro, A.; Fleury, A. *Marketing e serviços que ainda fazem a diferença*. São Paulo, Saraiva, 2006.
- Ribeiro, L. M.; Belucca, L. F. B.; Pizzinatto, N. K. “Foco no cliente: pressupostos e imperativos básicos” en PIZZINATTO, N. K. et al. *Marketing Focado na Cadeia de Clientes*. São Paulo, Atlas, 2005.
- Ries, A.; Trout, J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20 ed. São Paulo, Makron Books, 2002.
- Rossi, P. E.; braga, S. P. “A satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de inspeção veicular” en *Revista Administração On Line – FECAP*, São Paulo, São Paulo, Jul/Ago/Set 2004, v. 5, n. 3, pp. 11-25.
- Spina, D. T.; Giraldi, J. de M. E.; Oliveira, M. M. B. de. “A influência das dimensões da qualidade de serviços na satisfação do cliente: um estudo em uma empresa do setor de controle de pragas” en *REGE – Revista de Gestão*, São Paulo, jan./mar. 2013, v. 20, n. 1, pp. 93-112.

## WEBGRAFÍA

- Alumni. Disponible en: <<http://www.alumni.org.br>>. Acceso día 26 en. 2014, 19:10h.
- Alumni.*Relatório Anual 2011*. Disponible en: <[http://www.alumni.org.br/Alumni\\_Relatorioanual2011.pdf](http://www.alumni.org.br/Alumni_Relatorioanual2011.pdf)>. Acceso día 26 en. 2014, 19:40h.
- AMA – *American Marketing Association. Dictionary*. Disponible en: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?source=footer](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?source=footer)>. Acceso día 26 en. 2014, 11:10h.
- Farrell, D.; Remes, J. “Explorando o potencial do setor de serviços da América Latina” en *The Mckinsey Quarterly*, maio 2007. Disponible en: <[http://download.mckinseyquarterly.com/LA-services\\_Portuguese.pdf](http://download.mckinseyquarterly.com/LA-services_Portuguese.pdf)>. Acceso día 18 nov. 2013, 09:40h.
- Fisk. Disponible en: <<http://www.fisk.com.br>>. Acceso día 26 en. 2014, 18:35h.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Atlas nacional de comércio e serviços*. 1ª edição. Brasília, DF, 2013. Disponible en: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1384776262.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1384776262.pdf)>. Acceso día 25 en. 2014, 23:20h.
- MDIC – “O SETOR DE SERVIÇOS BRASILEIRO”. DISPONIBLE EN: <[HTTP://WWW.DESENVOLVIMENTO.GOV.BR/SITIO/INTERNA/INTERNA.PHP?AREA=4&MENU=3123](http://WWW.DESENVOLVIMENTO.GOV.BR/SITIO/INTERNA/INTERNA.PHP?AREA=4&MENU=3123)>. ACCESO DIA 26 EN.2014, 16H.
- Serralvo, F. A.; Furrier, M. T. “Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica” en *VII SEMEAD (Seminários em Administração) FEA – USP, Marketing, Pesquisa quantitativa*. São Paulo, SP, 10 e 11 de agosto de 2004. p. 2. Disponible en: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acceso día 26 en. 2014, 18:30h.
- Yázigi. Disponible en: <[www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br)>. Acceso día 26 en. 2014, 17:30h