



UNIVERSIDAD DE  
**COSTA RICA**



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Negocios

Licenciatura en Dirección de Empresas

### **Trabajo Final de Graduación**

*Plan de mercadeo para la organización American Field Service (AFS) Costa Rica.*

Tutor:

PhD José Francisco Navarro Picado

Lectores:

Msc. Sonia Cisneros Zumbado

Lic. Walter González León, CPA

Sustentantes:

Evelyn Arroyo González B30681

Zailyn García González B32769

Pamela Valverde Vargas B37210

Yuliana Venegas Barrantes B37487

I Ciclo, Julio 2023

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 09-2023

Acta de la Sesión 09-2023 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 07 de Julio de 2023, en la Biblioteca Luis Demetrio Tinoco, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de Evelyn María Arroyo González, carné B30681, Zailyn Fiorella García González, carné B32769, Pamela María Valverde Vargas, carné B37210 y Yuliana María Venegas Barrantes, carné B37487, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

*Presentes: Karol Sánchez Mora, quien presidió; José Francisco Navarro Picado, Tutor; Sonia Cisneros Zumbado y Walter González León, lectores; José Paz Barahona, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.*

**Artículo 1**

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

**Artículo 2**

Hicieron la exposición del Trabajo Final: **Plan de mercadeo para la organización American Field Service (AFS) Costa Rica**

**Artículo 3**

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

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

**Artículo 5**

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

Artículo 6

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

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

  
Karol Sánchez Mora  
Representante Director, Escuela  
Administración de Negocios

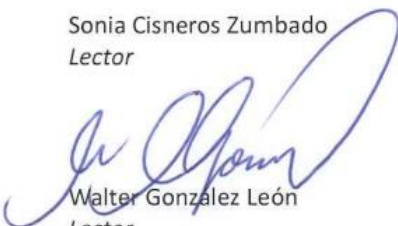
  
Evelyn María Arroyo González  
Carné B30681

  
José Francisco Navarro Picado  
Tutor

  
Zailyn Fiorella García González  
Carné B32769

Sonia Cisneros Zumbado  
Lector

  
Pamela María Valverde Vargas  
Carné B37210

  
Walter González León  
Lector

  
Yuliana María Venegas Barrantes  
Carné B37487

  
José Paz Barahona  
Secretario

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

Se aprueba con Distinción

Observaciones: LA PROFESORA SONIA CISNEROS SE AUSANTO JUSTIFICÁNDOSE.

LHS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

11 de Julio del 2023

**Escuela de Administración de Negocios  
Universidad de Costa Rica**

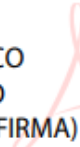
Estimados señores,

Por este medio yo, José Francisco Navarro Picado profesor tutor del proyecto *Plan de mercadeo para la organización American Field Service (AFS) Costa Rica*, realizado por las estudiantes Evelyn Arroyo González; carné B30681, Zailyn García González; carné B32769, Pamela Valverde Vargas; carné B37210 y Yuliana Venegas Barrantes; carné B37487, hago constar que han presentado y defendido de forma satisfactoria su Trabajo Final de Graduación.

Debido a la razón anterior la versión final de dicho proyecto queda aprobada, sin la necesidad de añadir recomendaciones o realizar alguna modificación.

Atentamente,

JOSE  
FRANCISCO  
NAVARRO  
PICADO (FIRMA)



Digitally signed by  
JOSE FRANCISCO  
NAVARRO PICADO  
(FIRMA)  
Date: 2023.07.11  
08:35:42 -06'00'

---

PhD. José Francisco Navarro Picado

## **Derechos de Propiedad Intelectual**

Las suscritas, Evelyn Arroyo González; carné B30681, Zailyn García González; carné B32769, Pamela Valverde Vargas; carné B37210 y Yuliana Venegas Barrantes; carné B37487, estudiantes de la carrera de Dirección de Empresas, manifiestan que son autoras del trabajo final de graduación “Plan de Mercadeo para la Organización American Field Service (AFS) Costa Rica”.

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

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

## **Dedicatoria**

En primer lugar, agradecemos a Dios por permitirnos terminar este proceso y ser nuestro guía.

A nuestras familias que nos han apoyado durante todos estos años de vida universitaria, que concluyen con la elaboración de este trabajo. Especialmente a nuestros padres y madres que nos enseñaron el valor de la perseverancia para alcanzar nuestras metas.

También un profundo agradecimiento a nuestro tutor Francisco Navarro por su tiempo invertido, guía en el trabajo y recomendaciones realizadas, asimismo a los profesores lectores Sonia Cisneros y Walter González, por su apoyo y contribuciones para el desarrollo y culminación de nuestro trabajo final de graduación.

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	12
Introducción .....	15
Justificación .....	17
Objetivos: General y específicos.....	19
Alcances .....	20
Limitaciones.....	21
Contenido capitulario .....	22
Capítulo 1. Contextualizar la industria a nivel internacional y nacional en la cual se encuentra la organización AFS Costa Rica, así como los elementos conceptuales y teóricos sobre los planes de mercadeo que proporcionen una base para la formulación estratégica.....	22
1.1. La industria turística .....	22
1.1.1    En los países Italia, Alemania y Estados Unidos de América.....	30
<b>1.1.2    Industria en Costa Rica .....</b>	<b>48</b>
1.2. Aspectos conceptuales.....	53
1.2.1. Programa de intercambio cultural.....	53
1.2.2. Plan de mercadeo .....	53
1.2.3. Objetivos.....	55
1.2.4. Mezcla de Mercadeo.....	55
1.3. Análisis del entorno .....	58
1.4. Fuerzas de la industria turística (PORTER).....	59
1.5. FODA de la industria turística.....	62
1.6. Plan de comunicación de mercados .....	64
1.6.1. Ciclo de vida .....	64
1.6.2. Tácticas .....	65
1.6.3. Presupuesto.....	65
1.6.4. Control .....	66
Capítulo 2. Situación de la organización AFS Costa Rica y el entorno en el que se desarrolla. ....	67
2.1.    Generalidades de AFS Costa Rica .....	67
2.1.1. Reseña y formación de la Organización.....	67
2.1.2. Organización actual .....	68
2.1.3. Misión .....	70
2.1.4. Visión .....	70
2.1.5. Valores.....	71
2.2.    Estrategia de mercadeo actual de la organización.....	72
2.2.1. Mercado meta de la organización .....	72

2.2.2. Mezcla de mercadeo actual .....	72
2.3. Descripción de los competidores.....	85
2.4. Resultados financieros históricos de los últimos cinco años.....	86
Capítulo 3. Diseño de la investigación .....	90
3.1 Caracterización estratégica del mercado de programas interculturales .....	90
3.1.1 Segmentos de mercado .....	90
3.1.2 Mercado meta .....	92
3.1.3 Índice de crecimiento del mercado.....	93
3.1.4 Participación relativa de mercado .....	97
3.1.5 Cantidad de afiliados.....	97
3.1.6 Barreras de entrada y salida .....	99
3.2. Resultados de la Investigación de Mercados.....	99
3.2.1. Metodología de la investigación .....	99
<b>3.2.1.1. Unidad de estudio.....</b>	101
<b>3.2.1.2. Población .....</b>	101
<b>3.2.1.3. Unidad de información.....</b>	101
<b>3.2.1.4. Muestra.....</b>	101
3.3 Análisis situacional de mercadeo para la organización AFS Costa Rica.....	159
3.3.1 Caracterización de la organización .....	159
3.3.2 Enfoque competitivo.....	160
3.3.3 Análisis de la cadena de valor.....	161
3.4 Análisis de distribución del servicio .....	164
3.4.1 Canales de distribución .....	164
3.5 Análisis del consumidor .....	166
3.5.1 Tipos de consumidor.....	166
3.5.2 Perfil del consumidor.....	169
3.5.3 Ciclo de vida del consumidor .....	170
3.5.4 Comportamiento del consumidor.....	171
3.6 Análisis de la competencia .....	173
3.6.1 Análisis de los principales competidores del mercado.....	173
3.6.2 Estudio de precios .....	175
3.7 Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a AFS .....	175
3.8 FODA .....	177
Capítulo 4. Propuesta de plan de mercadeo para AFS Costa Rica. ....	180
4.1 Justificación del plan de mercadeo .....	180
4.2 Objetivos del plan de mercadeo.....	180



4.3 Mezcla de mercadeo propuesta: .....	181
4.4 Presupuesto para la implementación de la propuesta .....	204
4.5. Propuesta de evaluación y control .....	208
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	209
5.1. Conclusiones .....	209
5.2. Recomendaciones .....	211
Bibliografía.....	214
<b>a. Libros</b> .....	214
<b>b. Revistas</b> .....	215
<b>c. Páginas Web y Blogs</b> .....	215
Anexos.....	222

## Lista de Figuras

Figura 1 .....	25
Figura 2 .....	26
Figura 3 .....	27
Figura 4 .....	29
Figura 5 .....	32
Figura 6 .....	34
Figura 7 .....	35
Figura 8 .....	41
Figura 9 .....	44
Figura 10 .....	45
Figura 11 .....	54
Figura 12 .....	68
Figura 13 .....	76
Figura 14 .....	77
Figura 15 .....	78
Figura 16 .....	78
Figura 17 .....	79
Figura 18 .....	83
Figura 19 .....	94
Figura 20 .....	96
Figura 21 .....	98
Figura 22 .....	114
Figura 23 .....	114
Figura 24 .....	115
Figura 25 .....	116
Figura 26 .....	117
Figura 27 .....	118
Figura 28 .....	119
Figura 29 .....	119
Figura 30 .....	120
Figura 31 .....	121
Figura 32 .....	122
Figura 33 .....	123
Figura 34 .....	124
Figura 35 .....	125
Figura 36 .....	126
Figura 37 .....	127
Figura 38 .....	127
Figura 39 .....	128
Figura 40 .....	129
Figura 41 .....	130
Figura 42 .....	131
Figura 43 .....	132
Figura 44 .....	133
Figura 45 .....	133
Figura 46 .....	134

Figura 47 .....	135
Figura 48 .....	136
Figura 49 .....	137
Figura 50 .....	138
Figura 51 .....	139
Figura 52 .....	140
Figura 53 .....	141
Figura 54 .....	141
Figura 55 .....	142
Figura 56 .....	143
Figura 57 .....	143
Figura 58 .....	144
Figura 59 .....	145
Figura 60 .....	146
Figura 61 .....	147
Figura 62 .....	148
Figura 63 .....	156
Figura 64 .....	157
Figura 65 .....	174
Figura 66 .....	185
Figura 67 .....	186
Figura 68 .....	188
Figura 69 .....	189
Figura 70 .....	191
Figura 71 .....	192
Figura 72 .....	193
Figura 73 .....	194
Figura 74 .....	202
Figura 75 .....	206
Figura 76 .....	213

## Lista de Tablas

Tabla 1.....	63
Tabla 2.....	85
Tabla 3.....	93
Tabla 4.....	95
Tabla 5.....	151
Tabla 6.....	177
Tabla 7.....	204

## Resumen ejecutivo

La industria turística, según el glosario de la Organización Mundial de Turismo “abarca todos los establecimientos cuya actividad principal es una actividad característica del turismo”. La gran cantidad de turistas en el mundo evidencia la importancia de esta industria, es responsable de la “creación de más de 280 millones de empleos y cuya aportación directa al PIB mundial superó los 5.8 millones de dólares estadounidenses” (Statista, 2022 - El turismo en el mundo).

El concepto del turismo educativo “cubre aquellos tipos de turismo que tienen como motivación primordial la participación y experiencia del turista en actividades de aprendizaje, mejora personal, crecimiento intelectual y adquisición de habilidades” (OMT, s.f.).

La industria turística en Costa Rica inició en la época de 1890, la mayoría de las personas que visitaban el país eran comerciantes, estudiantes y científicos, es así como en estos años nacen los primeros hoteles en la provincia de San José. Con la construcción del ferrocarril eléctrico al Pacífico en el año 1910 se diversifica el tránsito de personas. Para el año 1930 abren el Gran Hotel Costa Rica, que fue el mejor hotel del país y el punto de partida para el turismo organizado, además en ese mismo año, se inaugura el aeropuerto de Lindora permitiendo el ingreso de compañías aéreas. (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f.).

Las principales organizaciones de intercambio presentes en Costa Rica son American Field Service con más de 65 años de trayectoria, Education First (EF), Asociación Costarricense de Interculturalidad (ACI), Intercultura y MyExchange, todos con al menos 20 años de estar en el país y los cuales ofrecen variedad de programas de acuerdo con las preferencias de los consumidores.

AFS inició en Costa Rica en 1955, forma parte de la red AFS una Organización internacional con más de 100 años de existencia, con presencia en más de 90 países, la Organización busca promover oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas a que desarrollen los conocimientos, destrezas y el entendimiento necesario para crear un mundo más justo y paz.

Debido a la pandemia por Covid - 19, la organización AFS tuvo que hacer un alto en sus operaciones y cancelar todos los viajes de los participantes previamente planeados para el año 2020 y principios del año 2021, así como todos los servicios ofrecidos y las demás actividades agendadas, la cual dio como resultado un alto impacto y la reducción de objetivos que buscaban el crecimiento. A

pesar de tener muchos años de operar en el país AFS Costa Rica carece de un plan de mercadeo formal que le ayude a conocer aquellas fortalezas que posee para aprovechar las oportunidades que se dan en el entorno, así como determinar las áreas que requieren mejoras y la forma de responder ante las amenazas que se presentan.

La utilidad de este trabajo radica en buscar incrementar los participantes de la Organización, por medio de la propuesta de crear un Plan de Mercadeo para AFS Costa Rica, con el fin de alcanzar una mayor proyección, promover la participación de nuevos estudiantes en los programas de intercambios así como de nuevas familias anfitrionas para los jóvenes que vienen de otros países, a los cuales se les da hospedaje, alimentación y cuidado de forma voluntaria, esto mediante un enfoque en medios de comunicación.

Para el presente estudio se utilizaron fuentes primarias (entrevistas a profundidad, cuestionarios, grupos focales) y fuentes secundarias (búsqueda bibliográfica), con el fin de conocer primeramente los competidores y además entender el comportamiento y las tendencias de los participantes de programas de intercambio.

De igual manera, en la investigación de mercados se implementaron tres distintos instrumentos, en primer lugar, se realizaron entrevistas a profundidad a la población en general, es decir, personas al azar que no necesariamente hayan participado de algún programa de intercambio; luego, se desarrollaron cuestionarios, tanto a la población en general como a exparticipantes de algún programa de AFS; finalmente, se realizó un grupo focal a seis personas exparticipantes de AFS Costa Rica, los cuales se escogieron con la técnica de estudio cualitativa, por conveniencia.

La propuesta de mercadeo incorpora las siguientes acciones estratégicas, con respecto a la promoción, se propone incrementar la participación en la red social Instagram, optar por pago de pautas en historias o posteos, agregando links informativos que redirija al usuario a la página web oficial de AFS, la creación de roller up banner para utilizar en ferias, lo cual permita a la organización mediante una forma visual contar su historia, trayectoria, sus atractivos y porque deben elegir AFS como organización para intercambio.

En cuanto a las personas, se propone realizar un Plan de Capacitaciones Anual, para intensificar las capacitaciones y talleres para el personal, principalmente para los voluntarios, de manera que puedan contar con la capacidad de ofrecer toda la información posible y aclarar dudas de

los posibles consumidores, con el objetivo de hacer que el servicio llegue al usuario final de manera directa. Asimismo, para las acciones de plaza el objetivo es llegar al usuario final de forma directa, por lo que se debe centrar en incrementar la participación en centros educativos y en ferias de universidades y colegios públicos/privados, para dar a conocer la Organización.

Finalmente, en el último capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de acuerdo con la investigación realizada, donde se concluye que el principal medio para fortalecer la estrategia de mercadeo es la participación en ferias de centros educativos, vocacionales y actividades de Ministerios e Institutos del país. Se determina además que, al tener un mercado meta dirigido en jóvenes, se deben enfocar también las propuestas en redes sociales como el principal canal de comunicación para el este segmento.

En cuanto a las recomendaciones, destaca el uso de Instagram al ser la red social más utilizada por el mercado meta, para aprovechar el contenido dinámico que ofrece la aplicación (*reels* e historias) además de las fotografías en posteos. Asimismo, se recomienda a la organización estandarizar el contenido compartido en redes sociales tanto de la oficina central, como de los comités locales y utilizar sus ventajas competitivas como base para la estrategia de publicidad y promoción.

## Introducción

Según la UNESCO (2012), la cultura es un “conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias.”

Tomando en cuenta la variedad cultural que existe alrededor del mundo y las facilidades de hoy en día para el aprendizaje intercultural, el Ministerio de Educación Pública (MEP, 2019) considera que la educación intercultural es una “prioridad para los estudiantes para validar su valor como persona dentro de un contexto local, nacional y global”.

De esta forma, nacen los programas de aprendizaje intercultural como American Field Service (AFS), la cual es “una organización internacional, de base voluntaria, no gubernamental, sin fines de lucro la cual promueve oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas a que desarrollen los conocimientos, las destrezas y el entendimiento necesario para crear un mundo más justo y en paz” (AFS, 2020).

La organización unifica, potencializa sectores como educación y turismo, mediante la amplia gama de programas enfocados en explorar el aprendizaje intercultural en dos vías, extranjeros hacia Costa Rica y de Costa Rica hacia el extranjero. Como menciona el departamento de educación intercultural del MEP en su presentación de los lineamientos de educación intercultural (2019) “la educación intercultural propicia, en un marco de disfrute, la construcción y valoración de la propia identidad, personal, cultural, como base para relacionarse con otros individuos y colectividades. En consecuencia, se contribuye a la formación de valores y actitudes democráticas, como el respeto mutuo, la justicia y la paz, promoviendo su puesta en práctica en la vida cotidiana.”

En Costa Rica, este tipo de programas impulsan de manera significativa el turismo y el posicionamiento del país como destino intercultural. Según lo indica el Instituto Costarricense de Turismo (2019) en sus datos estadísticos, el 59,8% de los turistas entre los años 2017-2019 tenían como motivo el turismo cultural y entre los años 2013-2019, la educación y formación se posicionó entre los principales motivos de turismo en Costa Rica.



Aunado a la importancia que representa el aprendizaje cultural a nivel de educación y turismo, en Costa Rica se buscan establecer estrategias que impulsen el desarrollo económico del país mediante la industria cultural, así lo expresa el Ministerio de Cultura y Juventud en la estrategia “Costa Rica creativa y cultural 2030” como un “instrumento de política pública la cual reconoce y promueve los emprendimientos creativos y culturales, como motor de desarrollo económico, social y cultural del país” con la que se busca impulsar iniciativas de pequeñas empresas y fortalecer programas. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2020).

Considerando que el objetivo principal de los programas interculturales es promover y valorar las diferencias culturales, nacen también los espacios para difundir este aprendizaje a través de experiencias y espacios de discusión donde se contribuye al conocimiento de distintos países y culturas alrededor del mundo. Ante estos esfuerzos de las diferentes instituciones por promover sectores del país y hacer de nuestra cultura un atractivo para el aprendizaje, formación de identidad e ingresos en la economía, las organizaciones como AFS tienen un alto impacto en la sociedad.

La organización, con una experiencia de 65 años en el mercado impulsando iniciativas de intercambio, forjando educación, personal, interpersonal, cultural y global, se ha posicionado en su industria y le ha permitido ser una organización de reconocimiento estatal como motor de cambio social.

A lo largo de su trayectoria AFS (por sus siglas en inglés), siglas utilizadas en esta investigación, ha tenido el reto de adaptación a los distintos cambios del mercado y entorno internacional, por esto el presente proyecto consiste en una propuesta de un plan de mercadeo que le proporcione a la Empresa las herramientas para cumplir objetivos tales como, atraer nuevos voluntarios y participantes, la divulgación de marca, encontrar nuevos nichos de mercado e imponerse en el territorio nacional como líder del sector.

## Justificación

AFS Programas Interculturales como una organización internacional no gubernamental y sin fines de lucro, cuenta con más de cien años de trayectoria y tiene sedes en más de noventa países alrededor del mundo.

Una de dichas sedes es AFS Costa Rica con sesenta y cinco años de haber iniciado operaciones en el país, específicamente iniciando en el año 1955. Dicha organización, además de los programas de intercambio cultural en el extranjero, también realiza actividades de proyección y capacitación en las comunidades, voluntariados, programas para familias anfitrionas, entre otras.

De acuerdo con la directora ejecutiva Floria Arias, AFS Costa Rica es la primera y más prestigiosa organización para la promoción de aprendizaje intercultural en el país, gracias al desarrollo de programas de intercambio internacionales de estudiantes, actividades de proyección y capacitación en las comunidades (F. Arias, comunicación personal, 16 de enero de 2021).

Sin embargo, el año 2020 fue muy diferente para la organización, debido a la pandemia mundial que afectó a gran parte de las empresas y principalmente al sector turismo. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (2021) el turismo mundial tuvo una caída de un 74% en las llegadas internacionales, lo cual equivale a mil millones de llegadas menos en comparación con el año anterior, catalogando como el peor año en la historia.

El año 2021 representa un periodo de grandes retos para varios sectores económicos del país, concretamente para el sector turístico, las noticias son desalentadoras puesto que no se podrá recuperar tan rápido como se desearía debido a que los extranjeros no podrán ingresar al país tan fácil como antes, “esto causado por una proyección de las aerolíneas donde indican que solamente habilitarán entre un 10 % y un 25 % de su capacidad de vuelos hacia el país” (Nuñez, M, 2020), lo cual reduce los ingresos percibidos por parte de las visitas internacionales.

Debido a lo anterior mencionado, la organización AFS tuvo que hacer un alto en sus operaciones y cancelar todos los viajes de los participantes previamente planeados para el año 2020 y principios del año 2021. Asimismo, todos los servicios ofrecidos y las demás actividades

agendadas, por causa de la cuarentena que se impuso en Costa Rica, la cual complicaba la ejecución normal de dichas labores.

La utilidad de este Trabajo Final de Graduación radica en buscar incrementar los participantes de la organización, por medio de la propuesta de crear un Plan de Mercadeo para AFS Costa Rica, con el fin de alcanzar una mayor proyección tanto en comunidades, así como en diversos medios de comunicación. Con el objetivo de promover la participación de nuevos estudiantes en los intercambios culturales, de voluntarios para diversas actividades de interés social y principalmente de familias anfitrionas para los jóvenes que vienen de otros países, a los cuales se les da hospedaje, alimentación y cuidado de forma voluntaria.

F. Arias (comunicación personal, 16 de enero de 2021) directora de AFS Costa Rica comentó que se cuenta con la colaboración de más de trescientos voluntarios, los cuales se encargan de hospedar de forma voluntaria, sin pago de por medio a la cantidad de jóvenes matriculados en los programas, este año se espera recibir treinta participantes en el programa de voluntariado para mayores de dieciocho años y ciento ocho en el programa colegial en el mes de julio.

El reto del plan de mercadeo consiste en comunicar y convencer a las familias voluntarias de las bondades de convivir con un extraño como si fuera un hijo o un miembro más de la familia, brindándoles un techo, alimentación diaria, así como el cariño y cuidado que implica un hijo o hija; en estos tiempos donde muchos hogares costarricenses se han quedado sin empleo o han tenido una reducción significativa de sus ingresos, lo cual complica el panorama de la Asociación.

Asimismo, el plan de mercadeo representa una alternativa de mejora para la Organización, aún más después de la pandemia que ha detenido las operaciones, porque se pueden dirigir los esfuerzos a llegarle a más jóvenes nacionales interesados en participar en los programas de intercambio para aprender, viajar y conocer sobre todo lo que ofrece AFS. Además, de buscar a más anfitriones con disposición de hospedar participantes en los proyectos interculturales.

## **Objetivos: General y específicos**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de mercadeo para la organización AFS Costa Rica, mediante un análisis situacional que contribuya a incrementar la cantidad de participantes en la Gran Área Metropolitana para el año 2023.

### **Objetivos Específicos**

1. Contextualizar la industria a nivel internacional y nacional en la que se encuentra la organización AFS Costa Rica, así como los elementos conceptuales y teóricos sobre los planes de mercadeo que proporcionen una base para la formulación estratégica.
2. Describir la situación actual de la organización, como son los antecedentes y características del entorno externo e interno en el cual se desarrolla.
3. Desarrollar un análisis situacional que contribuya a sustentar la elaboración del plan mercadeo para la organización AFS Costa Rica.
4. Elaborar una propuesta de un plan de mercadeo y sus componentes para la organización AFS Costa Rica, con el fin de contribuir a la búsqueda de un mayor posicionamiento de esta.
5. Formular las conclusiones y recomendaciones del estudio, a partir de los resultados más relevantes, las cuales aporten valor a la propuesta para la Organización.

## **Alcances**

A continuación, se describen los principales alcances del trabajo de investigación:

La investigación busca brindar a la organización AFS un plan de mercadeo que le facilite el proceso de reclutar nuevos participantes y obtener nuevas familias anfitrionas, así como alternativas de mejora frente a los impactos causados por la pandemia mundial que ha afectado las funciones normales de la Organización.

En el desarrollo de la investigación se contextualiza la industria, la organización, el mercado y sus competidores, elementos fundamentales para la Organización tanto al momento de poner en marcha la propuesta del plan de mercadeo como para decisiones internas de AFS Costa Rica.

El plan de mercadeo conlleva análisis de las 8 P's del servicio que utiliza la Organización actualmente. Asimismo, la investigación se basará tanto en metodologías cuantitativas como cualitativas tales como la encuesta y el focus group, las cuales se realizarán con el apoyo de herramientas tecnológicas, por motivo de seguridad por la pandemia. De esta manera, se obtendrá un análisis completo del servicio que ayude a identificar las áreas de oportunidad en el proceso y las recomendaciones para su mejora.

Al finalizar el trabajo de investigación con su debido análisis y resultados, se presentará a la directora ejecutiva de AFS y su equipo, como recomendación para que se valore la aplicación de los resultados en la organización, queda a discreción y responsabilidad de la Organización la puesta en marcha del plan de mercadeo.

## Limitaciones

Los elementos que pueden limitar el logro eficaz de los objetivos del presente proyecto o que eventualmente podría afectar el desarrollo exitoso de las labores son:

1. El proyecto debe ser desarrollado en un máximo de dieciocho meses, por lo cual se deben enfocar los esfuerzos en la investigación de los elementos que permitan el desarrollo de un plan de mercadeo viable para la aplicación de la organización AFS Costa Rica.
2. La propuesta del plan de mercadeo se debe adaptar a los recursos económicos y humanos de la Organización, con el fin de que la administración pueda implementar este planteamiento, sin necesidad de obtener recursos financieros adicionales.
3. Se realizará una investigación desde cero ya que no se tiene conocimiento de ninguna investigación de mercado o trabajos finales de graduación dentro del repositorio público de la Universidad de Costa Rica realizados a fundaciones o asociaciones sin fines de lucro, ni a dicha Organización, así como de los competidores y el porcentaje de mercado de cada uno de ellos.
4. El equipo investigador no tiene la capacidad de abarcar todo el territorio nacional porque se cuenta con recursos limitados. Por este motivo, el trabajo de investigación se delimitará a la Gran Área Metropolitana por medio de un muestreo aleatorio.
5. Por el tema de la pandemia mundial todas las actividades y reuniones a realizar deben ser virtuales, por lo cual podría limitar u ocasionar dificultad de acceso a cierta parte de la población que no cuente con la tecnología necesaria o no tengan acceso a buena señal de internet para dichas reuniones

## Contenido capitulario

**Capítulo 1. Contextualizar la industria a nivel internacional y nacional en la cual se encuentra la organización AFS Costa Rica, así como los elementos conceptuales y teóricos sobre los planes de mercadeo que proporcionen una base para la formulación estratégica.**

### 1.1. La industria turística

La industria turística, según el glosario de la Organización Mundial de Turismo “abarca todos los establecimientos cuya actividad principal es una actividad característica del turismo” (OMT, s.f.). Para el año 2019 según la OMT, se registraron mil quinientos millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo, lo cual corresponde a un aumento del 4 % con respecto al año 2018.

La gran cantidad de turistas en el mundo evidencia la importancia a nivel mundial de esta industria, la cual es responsable de “la creación de más de 280 millones de empleos y cuya aportación directa al PIB mundial superó los 5.8 billones de dólares estadounidenses. La actividad generada por los sectores de la hostelería, las agencias de viaje, el transporte de pasajeros y del ocio en general consigue atraer, además, una importante inversión pública y de capital privado” (Statista, 2022 - El turismo en el mundo).

Los viajes de placer a nivel mundial tuvieron su origen hacia finales del siglo XVIII y principio del XX, gracias a los cambios socioeconómicos, producto de la revolución industrial y científica, conforme pasaron los siglos, se convirtió en lo que hoy en día se conoce como turismo, para llegar a ser la mayor industria del mundo globalizado.

El aumento de la población, asociada a los cambios en la medicina y al incremento del rendimiento en los sistemas agroalimentarios, aceleró la presión sobre el desarrollo de la actividad turística; por ello, la masa de viajeros por placer o necesidad hace que, se amplíe la capacidad de alojamiento, haya mejor transporte y aumente la demanda de bienes y servicios.

La implementación de las operaciones turísticas internacionales implica relaciones entre los turistas, consumidores de servicios turísticos y compañías de viajes, sus fabricantes y distribuidores, así como la relación de estos últimos con varias organizaciones (bancos, compañías de transporte y seguros, entre otros) que brindan este tipo de servicio internacional.

La industria del turismo tiene gran impacto gracias a los recursos turísticos que posee cada lugar, por ello, para ofrecer mejores servicios es importante tomar en cuenta los componentes que la conforman, como también darse a la tarea de conocer los participantes de operaciones turísticas internacionales para brindar satisfacción al cliente.

El sistema de la industria del turismo incluye empresas, organizaciones e instituciones especializadas, que pueden dividirse condicionalmente en varias categorías las cuales son: empresas de servicios de alojamiento, de transporte, de viajes para el desarrollo e implementación de un producto turístico, agencias de información turística publicitaria, empresas turísticas de producción, comerciales, de ocio turismo, instituciones de turismo aficionado, organismos de gestión turística e instituciones educativas turísticas.

De acuerdo con Benavides, el turismo ha permitido generar impacto multiplicador para que los países en desarrollo mejoren su infraestructura física y de comunicaciones como aspectos fundamentales para lograr mejor posicionamiento y competitividad en los mercados internacionales. (Benavides, 2005)

El concepto del turismo educativo “cubre aquellos tipos de turismo que tienen como motivación primordial la participación y experiencia del turista en actividades de aprendizaje, mejora personal, crecimiento intelectual y adquisición de habilidades” (OMT, s.f.)

Es decir, es una oportunidad para explorar de primera mano los sitios previamente elegidos con el objetivo de experimentar un ambiente desconocido a través de la interacción con un instructor (o tutor), pero sin la típica presión de las tareas y exámenes de la educación convencional.



Como se ha mencionado, el viajar conlleva inevitablemente a un aprendizaje. Con el turismo educativo se complementa el aprendizaje histórico, cultural y social, además de diferentes idiomas alrededor del mundo. Existen distintas opciones para llevar a cabo un turismo educativo, por ejemplo, viajes escolares de corta estancia (intercambios), becas educativas o estudios universitarios. A través de los años, esta nueva modalidad de aprendizaje ha crecido alrededor del mundo generando intercambios turísticos mayormente en personas jóvenes interesadas en obtener un aprendizaje multicultural, que los motiva a tener nuevas experiencias y un desarrollo integral.

#### Crecimiento de la industria turística en los últimos cinco años

A nivel mundial el turismo representa una de las principales industrias, de acuerdo al Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el año 2019 fue el décimo año consecutivo de crecimiento medio del turismo mundial, con una variación positiva de 4 % y de acuerdo a su organización regional, Oriente medio lideró el crecimiento con una variación porcentual de 7,6 seguida por Asia y Pacífico, el descenso de importantes regiones como Europa y Asia - Pacífico estuvo generalizado por la incertidumbre con el Brexit, el hundimiento de Thomas Cook y tensiones políticas/sociales; abriendo paso a que regiones más estables puedan mejorar porcentualmente (Organización Mundial del Turismo, 2020).

**Figura 1**

*Crecimiento del turismo mundial por regiones, 2019.*



*Nota.* Organización Mundial del Turismo (2019).

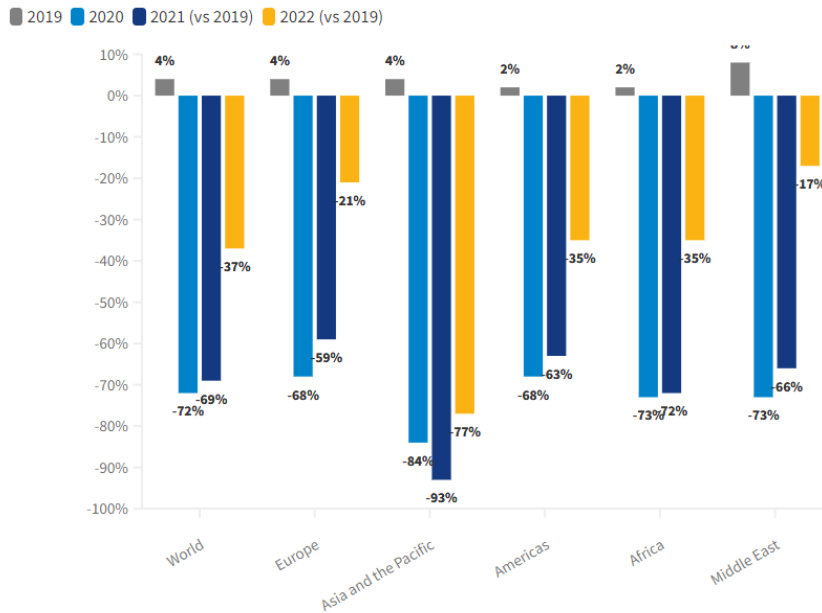
El crecimiento del turismo en los últimos años hasta el 2019 fue más rápido que el de la economía mundial. Es un sector clave para muchas economías avanzadas y emergentes, además, se ha consolidado como una de las principales actividades económicas del mundo. Gran cantidad de destinos en todo el mundo se han abierto al turismo e invertido en él, logrando que dicha industria sea clave para el progreso socioeconómico, puesto que genera un número creciente de puestos de trabajo, nuevas empresas, mejoras en infraestructuras y mayores ingresos económicos para los países.

Sin embargo, para el año 2020 el panorama del turismo cambió por completo, por la llegada de la pandemia por el Covid-19, en dicho año las llegadas de turistas internacionales en el mundo tuvieron un descenso muy marcado, con una variación negativa de 72 %. En el año 2021, hubo un leve aumento, sin embargo; continuaba con cifras muy alarmantes, de un -69 % con respecto a las cifras del 2019 pre pandemia, por último, en el 2022, las llegadas de turistas alcanzaron con respecto a las cifras del 2019, una variación negativa del 37 %, alcanzando más de 900 millones de turistas, la cual es el doble que en el 2021, a partir del año 2022 se empieza a notar una recuperación del sector a nivel mundial (Organización Mundial del Turismo, 2023).

**Figura 2**

*Llegadas de turistas internacionales por regiones en el mundo, para el periodo 2019 - 2022.*

## Llegadas de turistas internacionales, mundo y regiones



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©  
Data as collected by UNWTO, January 2023. Published: 17/01/2023

**Nota.** Organización Mundial del Turismo, Barómetro OMT (2023).

De acuerdo con los datos publicados por la Organización Mundial del Turismo (2023), los principales destinos turísticos del mundo en los últimos años son Europa la cual registró 585 millones de llegadas en 2022, alcanzando casi el 80 % de los niveles previos a la pandemia, seguido por medio oriente cuyas llegadas ascendieron al 83 % de las cifras previas a la pandemia. África y las Américas recuperaron alrededor del 65 % de sus visitantes antes de la pandemia, y Asia y el Pacífico alcanzaron el 23 %, debido a sus restricciones de entrada más estrictas.

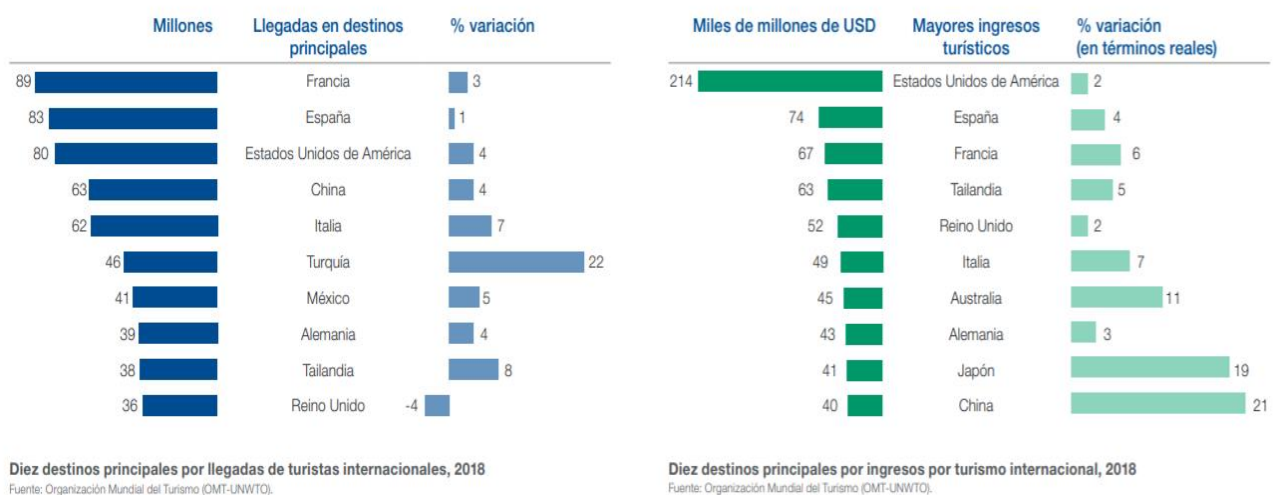
En cuanto al beneficio económico, para los años 2018 y 2019 Estados Unidos se coloca como el país con mayores ganancias, 214 mil millones de dólares y aunque ocupa el tercer puesto como uno de los principales destinos, su beneficio recae en la fortaleza del dólar (Organización Mundial del Turismo, 2019). Con respecto a los años posteriores a la pandemia, algunos países registran notables aumentos en los ingresos por turismo internacional. La recuperación también se observa en el gasto del turismo emisor, Francia alcanzó un -8 % en comparación con 2019, y otros

mercados también reportaron un fuerte gasto como Alemania, Bélgica, Italia, Estados Unidos, Qatar, India y Arabia Saudita.

Países de Europa como España o Francia sobresalen en las diferentes estadísticas, alcanzando una variación de +4 % y +6 % respectivamente en los ingresos obtenidos por turismo, el 2018 fue el noveno año consecutivo de crecimiento sostenido mientras que el año 2019 de acuerdo con el Barómetro OMT del turismo internacional, tuvo un crecimiento inferior al de otros años, no obstante, continuaba siendo la región con mayor número de llegadas internacionales logrando tener el 51 % del mercado mundial.

### Figura 3

*Principales destinos turísticos y ganancias por país para el año 2019.*



*Nota.* Organización Mundial del Turismo, Panorama del turismo internacional (2019).

Con respecto a los ingresos mundiales por turismo internacional, han tenido gran variación durante los últimos cinco años. En el año 2018, dichos ingresos alcanzaron 1.500 billones de dólares de los EE.UU., para el año 2019 tuvo una disminución de dicho ingreso, generando 1.478 billones de dólares de los Estados Unidos de América.

Sin embargo, para el año 2020, los ingresos por turismo se redujeron un 64 % lo cual equivale a una disminución de más de 900 mil millones de dólares de los EE.UU., para el año 2021 hubo un ligero aumento, alcanzando los 710 mil millones de dólares de los EE.UU., pero aún

representaba un 61 % por debajo de los niveles del 2019. Por último, en el 2022, el panorama es más favorable, algunos destinos informaron ingresos por turismo por encima de los niveles previos a la pandemia entre ellos, Turquía (+40 %), Rumania (+25 %), México (+13 %), Portugal (+15 %), Letonia (+14 %), Pakistán y Marruecos (+6 % cada uno) y Francia (+1 %).

Al volverse el turismo una de las principales actividades económicas en el mundo influye de manera positiva a nivel regional y también para beneficio específico en cada país. India es el país que genera más empleo en la industria turística, en el 2018 generó 33.078, en el 2019 generó 30.280, en el 2020 con el inicio de la pandemia disminuyó a 29.683. Otros países que también generaron cifras altas son en 2018 Estados Unidos con 5.925 empleos, en el 2019 España con 2.674 empleos en la industria y en el 2021 Filipinas alcanzó 4.895 (Organización Mundial del Turismo, 2022).

Si a lo anterior se incluye el impacto de la industria con respecto al PIB; en el año 2018 cerró con un incremento de +3.6 %, en el 2019 la contribución del sector turismo representaba un 10,4 % del PIB mundial, pero en el 2020 dicha contribución disminuyó un 49.1 %, lo cual pasó a representar un 5.5 % del total. El 2021 fue un año de recuperación del sector turismo, incluyendo una leve recuperación del PIB, el cual se situó en el 6.1 %. (Hosteltur, 2021 y 2022)

En consideración de todos los elementos anteriores, se puede resaltar que la industria turística cumple un papel fundamental en las economías, aunque sobresalen países de economías avanzadas, el turismo también genera oportunidades para economías emergentes, en temas de ingresos y empleo. (Organización Mundial del Turismo, 2020).

### Impacto Covid-19 en turismo

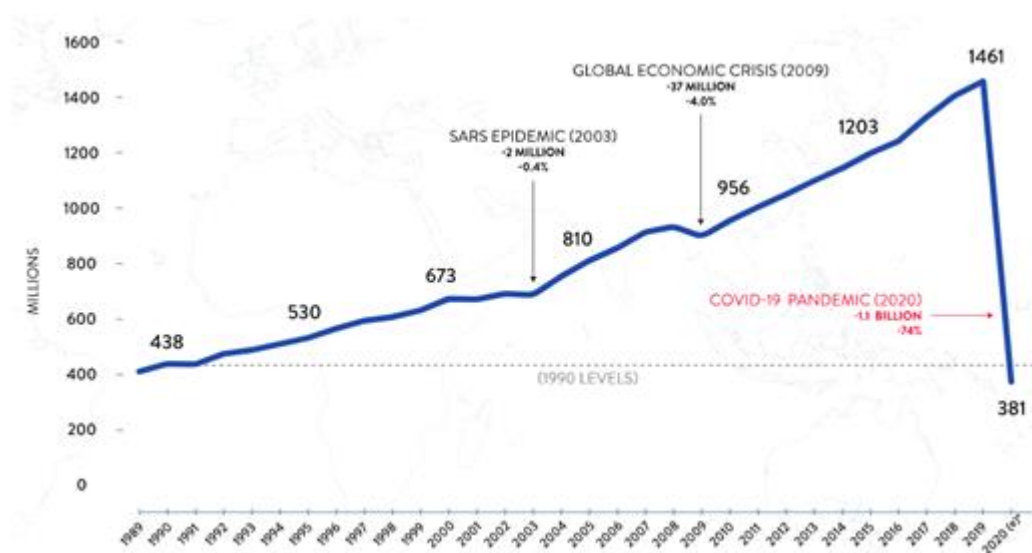
La industria del turismo sufrió una gran crisis que inició en el año 2020, con la llegada de la emergencia mundial sanitaria por Covid-19. Dicho evento afectó gran cantidad de industrias, pero sin duda el turismo fue una de las que se vio más gravemente golpeada (Organización Mundial del Turismo, 2021).

En el año 2020, debido a la pandemia, hubo una disminución considerable de las llegadas de turistas internacionales de un 74 % con respecto al año 2019, es decir, solo se registraron

trescientos ochenta y un millones de llegadas, debido a una disminución de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes. Dichos datos representan 1 billón de llegadas turísticas internacionales menos, llegando a los niveles turísticos de hace treinta años, como se observa en la Figura 4. Asimismo, supera la caída de 4 % en llegadas internacionales que se dio por la crisis económica mundial del año 2009, la cual era hasta ahora la peor caída experimentada por la industria turística (Organización Mundial del Turismo, 2021).

#### Figura 4

*Llegadas de turistas internacionales para el periodo 1989 - 2020, en millones.*



*Nota.* Organización Mundial del Turismo (2021).

De acuerdo con el Barómetro del año 2021 de la OMT, la disminución de los viajes internacionales generó pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares de los EE.UU. en ingresos de exportación. Aunado a esto, ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, gran parte de ellos de empresas pequeñas y medianas, dicho dato sin contar los empleos indirectos que también genera el turismo.

Sin embargo, luego que la recuperación del sector turismo en el año 2022 fue más fuerte de lo que se había previsto, de acuerdo con la OMT (2023), es posible que en el presente año 2023 las llegadas de turistas internacionales vuelvan a los niveles pre pandémicos en Europa y Oriente Medio. Además, según los pronósticos de la OMT para el 2023, las llegadas de turistas

internacionales podrían llegar a alcanzar entre el 80 % y el 95 % de los niveles previos a la pandemia, sin embargo, esto depende de varios factores entre los cuales están, la medida en qué se produzca una ralentización económica, de cómo se vayan recuperando los viajes a las regiones de Asia y el Pacífico que son las últimas que quedan con mayores restricciones de entrada, y además, de la evolución de la ofensiva rusa en Ucrania.

#### 1.1.1 En los países Italia, Alemania y Estados Unidos de América

En el siguiente apartado se describe de forma general la industria turística de los países Italia, Alemania, Costa Rica y Estados Unidos de América, reconocidos por AFS como sus principales mercados. Aunque AFS se ubica en más de noventa países alrededor del mundo, los cuatro anteriores sobresalen por tener un mayor número de participación en los programas de intercambio tanto en Costa Rica como en sus sedes afiliadas en el mundo.

Dentro de la industria, se desarrollarán indicadores macroeconómicos como el porcentaje de contribución al PIB, empleo generado por el sector turístico, aporte económico y otros aspectos que sobresalen, como el impacto de la pandemia del COVID-19 y programas interculturales reconocidos en cada país.

#### **Industria en Italia**

Ubicada en Europa meridional y con aproximadamente siete mil seiscientos km de costa, limitando con el mar Mediterráneo, mar Adriático, mar Jónico; conocido por su historia, arquitectura y cultura, Italia es considerado como un país de importante atractivo turístico.

De acuerdo con la historia, el turismo en Italia inició a finales del siglo XVII y logró mayor crecimiento en el siglo XVIII gracias al Grand Tour (viaje formativo sobre el Renacimiento que tomó relevancia entre las clases altas) y la visita de aristócratas. La capital Romana por su parte, debido a sus esencias políticas, culturales y religiosas se volvió uno de los sitios más recurrentes por turistas, pero también ciudades como Milán, Venecia, Nápoles, Pisa, Florencia sobresalen entre las ciudades más atractivas de Italia.

Italia es uno de los países con mayor número de bienes culturales y artísticos declarados patrimonios por la UNESCO. Las principales actividades turísticas se enfocan en temas culturales, debido a su arquitectura, historia, museos, monumentos, palacios, plazas y templos, los turistas buscan conocer el arte y sus elementos, con aproximadamente noventa y cinco mil templos monumentales, cincuenta y seis mil museos, además de yacimientos arqueológicos.

La gastronomía también se considera factor fundamental para el país en términos turísticos, sus quesos como el Parmigiano, Mozzarella, embutidos, sus pizzas, pastas y el vino, hacen la gastronomía italiana muy popular a nivel mundial (Ministerio de Turismo de Italia, s.f.).

### Crecimiento de la industria en los últimos cinco años

En Italia el turismo es una de las principales industrias que contribuyen a la economía y tiene una importante participación en el aporte a la región, entre los años 2018 – 2022 se han mantenido constantes entre los principales diez países con mayor llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo en sus informes “Panorama del turismo internacional”, Italia ha sido constante entre 2018 - 2019 en la posición número cinco como principal destino, con un aproximado de 64 millones de llegadas internacionales con variaciones estables de +-5%, pero de importante impacto en el turismo mundial (Organización Mundial del Turismo, 2019). En el año 2020 con la llegada de la pandemia, bajó al puesto número seis, con 25 millones de turistas internacionales, y para el 2021 tuvo un ligero aumento casi 27 millones de llegadas internacionales (Organización Mundial del Turismo, 2022).

Los mismos informes indican que este movimiento de turismo representó para el país en el año 2019 aproximadamente 51 millones de dólares, valor el cual se mantuvo en crecimiento entre los años 2018 - 2019. Por otra parte, para el 2020, los ingresos disminuyeron aproximadamente a 20 mil millones de dólares, sin embargo, para el 2021 empieza a recuperarse el turismo, aumentando a 25 mil millones de dólares. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, entre los indicadores básicos de Italia, los principales propósitos de viaje son personales, de ocio, vacaciones y de negocios– profesionales.

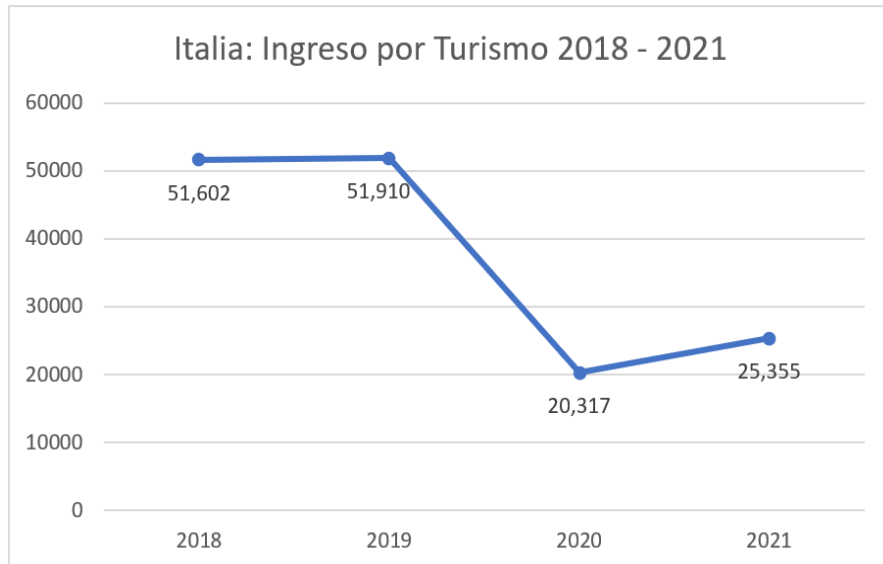


La mayor afluencia turística para el país de acuerdo con datos del 2018 proviene de Alemania como principal mercado (19,3 % de los turistas), Estados Unidos (9,0 %), Francia (7,5 %), Reino Unido (6,0 %) y China, con un fuerte crecimiento de Estados Unidos, que aumentó un 15,7 % respecto a 2017 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020).

Con respecto a factores económicos como el Producto Interno Bruto, de acuerdo con un estudio proporcionado por World Travel & Tourism Council para Italia el turismo aportó en el 2019 un 13,1 % del PIB total de la economía, representando 269,8 billones de dólares y con respecto al empleo, la contribución de la industria al país en 2019 se reflejó en 3,499 empleos, un 15 % del empleo total. El estudio indica que uno de cada cuatro nuevos empleos ha sido generado por viajes y turismo entre los años 2014 - 2019 (World Travel & Tourism Council, 2021).

### Figura 5

*Crecimiento de ingresos mundiales por turismo, Italia para el periodo 2018 - 2021, en millones de dólares.*



*Nota.* Elaboración propia basado en datos de la Organización Mundial del Turismo (2022).

El histórico en la figura anterior muestra un comportamiento estable con tendencias al alza en 2018 y 2019 con ingresos de cerca de 51 mil millones de dólares, previo a la pandemia sanitaria las expectativas reflejaban mayor crecimiento tanto en ingresos como número de llegada mundiales al país, así lo indica la Organización Mundial del Turismo en sus panoramas turísticos.

Sin embargo, en 2020 los ingresos disminuyeron cerca de 20 mil millones de dólares y en 2021 un leve aumento a 25 mil millones de dólares. De acuerdo con el informe Tendencias y políticas turísticas de la OECD (por sus siglas en inglés) 2020, Italia mediante principios de sostenibilidad, innovación, accesibilidad, buscaría fortalecer y generar una mayor variación en el turismo, con digitalización y mejora en la infraestructura que ayude a impulsar el empleo y la economía. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020)

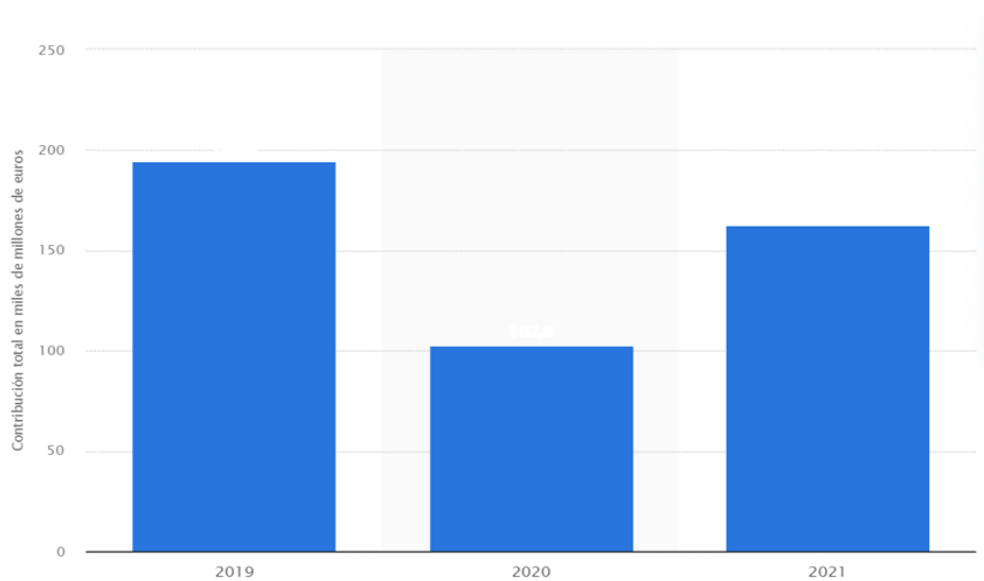
### Impacto del Covid-19

Aunque las predicciones y estadísticas eran positivas sobre el crecimiento del turismo, el 2020 se convirtió en un año de alto impacto para todas las economías del mundo debido a la pandemia sanitaria, el cierre de fronteras parcial a nivel mundial dio como resultado importantes problemas económicos y sociales. La pérdida de ingresos por turismo y el desempleo golpean las economías.

Italia al ser uno de los países que sobresalía en cifras por el turismo y con una importante dependencia sobre esta industria, se volvió vulnerable en términos de afectación. Como se observa en la figura 6, la contribución total al Producto Interno Bruto (PIB) de Italia, correspondiente a viajes y turismo en el 2019 representó un 10,6 % del total lo cual equivale a 194.8 miles de millones de euros, en el 2020 tuvo una caída debido a la pandemia del Covid-19 representando 102.6 miles de millones de euros, sin embargo, se puede notar una recuperación en el sector debido a que, en el año 2021 dicha cifra alcanzó 162.6 miles de millones de euros.

## Figura 6

Contribución total de viajes y turismo al PIB en Italia de 2019 a 2021 (en miles de millones de euros).

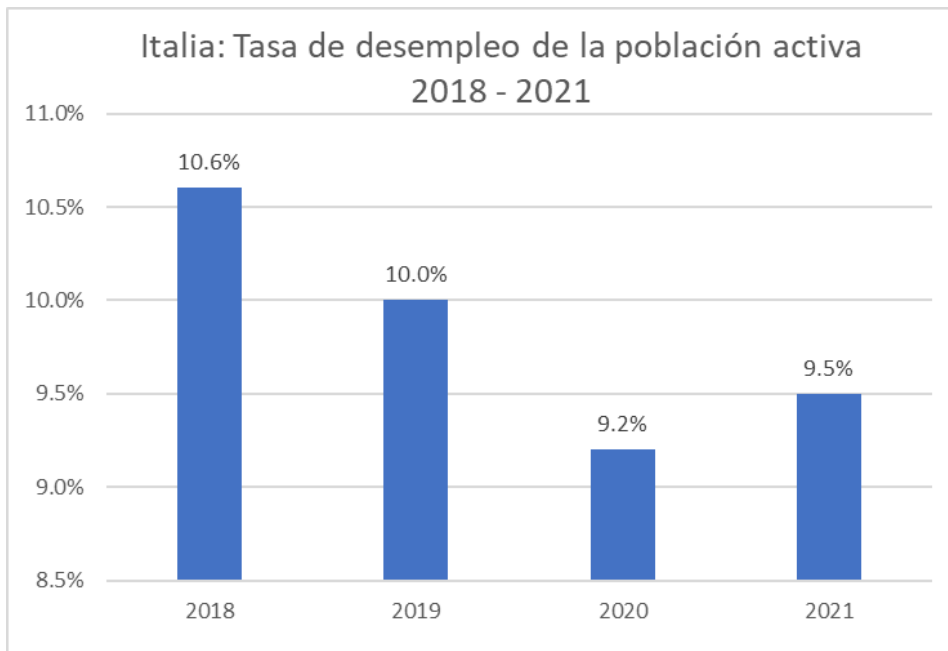


Nota. Statista.com (2022).

El efecto de la pandemia ha tenido importante afectación en el empleo nacional, las pequeñas empresas y en especial aquellas enfocadas en servicios para la industria turística se vieron afectadas. Como se observa en la Figura 7, en Italia para el año 2018, el porcentaje de la población activa, es decir que se encuentra dentro del mercado de trabajo donde agrupa a personas en edad de trabajar y que están en búsqueda de uno; que se encontraba desempleada representaba un 10.6 % del total, para el 2019 hubo una disminución a 10 % de la población activa. En 2020 el porcentaje bajó a 9.2 %, y para el 2021 aumentó a 9.5 %.

## Figura 7

Porcentaje de la población activa que se encontraba desempleada en Italia, periodo 2018 – 2021.



*Nota.* Elaboración propia basada en datos de Statista.com (2022).

El país al igual que muchos otros miembros de la OECD y en conjunto con la Organización Mundial del Turismo está enfocado en estrategias de recuperación inclusiva de la industria, las iniciativas por parte del Gobierno se enfocaron en paquetes de apoyo a empresas turísticas, reducción de impuestos, bonos para el pago de seguridad social y políticas de fomento para mejorar la imagen del país (Martorell, et al. 2020); esto para buscar no solo disminuir el efecto negativo en términos económicos, sino también sociales y culturales.

### Principales empresas de programas

A continuación, se describen algunos de los programas que sobresalen en Italia bajo la metodología de programas de intercambio.

- EF (Education First )

Organización fundada en 1965 con localización en ciento catorce países que combina la capacitación de idiomas con el intercambio cultural, bajo programas como viajes educativos, intercambios estudiantiles, aprender un idioma y oportunidades de estudios académicos, EF ofrece amplias oportunidades de vivir la experiencia de viajar para potencializar habilidades de lenguaje, académicas o ambas. Cuenta con programas específicos para las diferentes edades, plataformas de formación en línea y oportunidades de grados profesionales como masters, MBA o cursos ejecutivos.

EF basa su esencia en el intercambio para expandir la cultura, habilidades y aprendizaje, sin embargo, su amplia experiencia le ha permitido diversificar sus actividades, cuenta con una plataforma de investigación enfocada en mejorar el futuro del aprendizaje mediante la tecnología e innovación, además de alianzas estratégicas con importantes universidades como Cambridge, Harvard School of Education, Perking University, University of Sao Paulo y The University of Tokyo. (EF Education First, 2021).

- SIS Intercultural Study Abroad

Organización ubicada en Siena Italia, fundada en el año 2004 ofrece programas de estudio en el extranjero, enfocados en estudiantes que quieren vivir la experiencia de intercambio con una filosofía “fuera de la burbuja”, busca que los participantes se desenvuelvan en ambientes locales y no tanto en centros recurrentes para los turistas. Basado en esta filosofía, pero comprometido con cumplir los estándares académicos crearon el método:

EUFICCS (European Use of Full Immersion Culture, Content, Service approach for language learning), es un programa desarrollado por un consorcio europeo formado por Asociación Associazione Culturale Ulisse (Siena, Italy), Siena Italian Studies (Siena, Italy), Universidade Fernando Pessoa (Porto, Portugal) and Centro de Lengua y Educación Intercultural (Granada, Spain). El proyecto co-financiado por la Unión Europea busca mejorar la motivación y capacidad de aprender un lenguaje con el uso de innovadoras metodologías. Página del sitio <http://www.euficcs.com/>.

SIS recibe estudiantes de colegio y universidad de Estados Unidos como principal socio, pero también de todas partes del mundo. Sus programas abarcan diferentes categorías, programas de verano, pasantías a diferentes destinos, opciones para estudiantes europeos, canadienses, cursos en línea y viajes educativos.

- Fondazione Intercultura

Fundación establecida en 2007 enfocada en el diálogo intercultural e intercambios internacionales para jóvenes, busca crear en los ciudadanos europeos educación intercultural para permitir a los jóvenes vivir una vida consciente y preparados a los cambios sociales interculturales.

La Fundación tiene un importante pilar en investigación, apoyada por las principales universidades de Italia y algunas extranjeras, brinda conferencias y publicaciones en el campo de educación intercultural.

Entre sus programas se puede encontrar promoción por becas, conferencias, programas experimentales entrenamientos, entre otros. Bajo la modalidad de experimentar y becas, brinda programas de intercambio a países emergentes como China, India, países con cultura musulmana, organizadas en colaboración con instituciones, organizaciones sin fines de lucro y universidades. Página del sitio <http://www.fondazioneintercultura.it/en/>

- Lingoo

Es una comunidad en línea creada en 2007, busca ayudar a las personas a aprender un idioma en el país donde se habla. Lingoo facilita la plataforma y el usuario escoge la modalidad de aprendizaje.

Mediante una comunidad las personas pueden realizar un intercambio de idiomas en el que se les ofrece hospedaje con una familia anfitriona miembro de lingoo, escoger la alternativa de quedarse en casa de un profesor calificado durante un tiempo acordado para recibir lecciones de idioma o invitar un “*Au Pair*” a la casa, una persona que se hospeda en casa y brinda a toda la familia tutorías informales de idiomas adaptadas al contexto de vida familiar donde habrá un intercambio mutuo de conocimiento entre idiomas.

Basado en esas metodologías Lingoo, se enfoca en personas de todas las edades, familias, padres, adultos solos, jóvenes y niños. Página del sitio <https://www.lingoo.com/it>

## **Industria en Alemania**

Ubicada en el centro de Europa, Alemania limita con Francia, Suiza y Austria por el sur; Bélgica, Holanda y Luxemburgo por el oeste; Dinamarca por el Norte y Polonia y la República Checa por el este, lo cual indudablemente lo convierte en un país con un alto intercambio turístico. Alemania cuenta con una oferta cultural muy amplia, las principales ciudades que visitan los turistas son Berlín, Múnich y Hamburgo.

Según Lüpke-Schwarz (2013), el turismo alrededor del año 1800 estaba limitado a pocas personas, años después la población de clase media empezó a interesarse por las vacaciones. De esta manera, el británico Thomas Cook, revolucionó el mercado con la idea de los paquetes turísticos, tomando en cuenta hoteles y transporte para los viajeros.

Al convertirse en una estrategia exitosa, “rápidamente en Alemania copiaron su idea, permitiendo que los alemanes pudieran viajar por su país y el mundo. A ello se sumó la llegada del ferrocarril, que hacía posible viajar mucho más cómodamente, rápido y sin tener que preocuparse por el clima” (Lüpke-Schwarz, 2013).

Sin embargo, ya entrado el siglo XX los lugares de vacaciones no eran accesibles para el pueblo. Por esta razón en 1933, los nazis crearon la asociación “Kraft durch Freude” (“fuerza a través de la alegría”), con el objetivo de acercar a los trabajadores a lugares para vacacionar, incluidos cruceros distaban de estar al alcance del pueblo. Según Lüpke-Schwarz (2013) basado en los relatos de Hasso Spode, director del Archivo Histórico de Turismo en la Universidad Libre de Berlín, “se construyeron cruceros sin diferenciación de clases, con los que cerca de 700.000 personas pudieron viajar por el mar. Las fotos de propaganda de KdF mostraban a los alemanes descansando en tumbonas sobre los barcos, sin mayores preocupaciones”.

Tras la guerra, y con el milagro económico de la década de los cincuenta, el interés por viajar creció. Según Hasso Spode, “poco a poco los alemanes se atrevieron a ir con sus VW Escarabajo o sus Vespa a los Alpes”. De esta manera, las playas de todo el Mediterráneo se empezaron a llenar de alemanes tostándose al sol, por lo que recibieron el nombre de las “asaderas germanas”.

Además, con el avance tecnológico, “los grandes aviones de pasajeros permitieron, desde 1970, que cada vez más alemanes pudieran hacer viajes de larga distancia” (Lüpke-Schwarz, 2013). El crecimiento del turismo alemán se mantiene hasta la actualidad, aunque es importante recalcar que para los alemanes el principal destino turístico sigue siendo su propio país debido a su gran variedad cultural y turística.

### Crecimiento de la industria en los últimos cinco años

En el 2018, Alemania como destino de viaje tiene una cuota de mercado de alrededor del 30 %, lo que lo convierte en el destino más popular entre los ciudadanos alemanes. Para ese año, el ingreso de turistas a Alemania fue de aproximadamente 39 millones de personas provenientes en su mayoría de Europa. (Organización Mundial del Turismo, 2022.) específicamente de Reino Unido, Italia, Dinamarca y Polonia. Desde el año 2015 al 2019 la industria turística alemana registró cada año un récord anual.



Asimismo, en el 2019 según Viajes Boletín (2018) Alemania fue elegido por la renombrada guía de viajes “Lonely Planet” como el segundo mejor destino turístico seguido de Sri Lanka. Esto debido a que en ese año se celebra el treinta aniversario de la caída del muro de Berlín y el centenario de la famosa escuela alemana de arquitectura y diseño, la fundación Bauhaus. En ese año, 39.6 millones de turistas visitaron el país, mayormente de los países europeos mencionados con anterioridad.

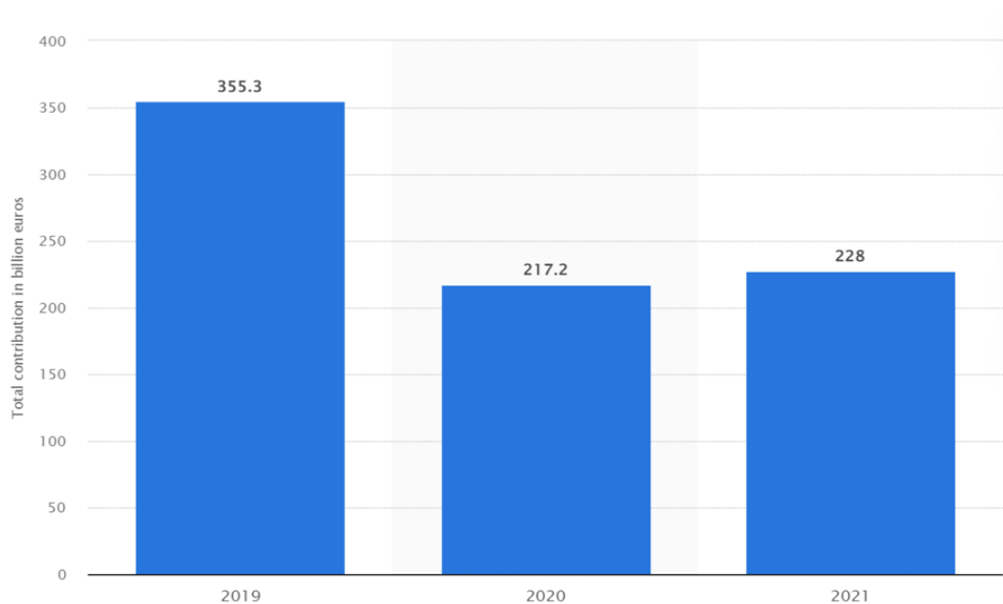
Para el año 2020, Alemania no fue la excepción de un declive en el sector turístico principalmente debido a la pandemia del Covid-19 ya que los viajes turísticos se detuvieron y las fronteras internacionales cerraron evitando el flujo de turistas a los países de todo el mundo, las llegadas de turistas internacionales al país tan solo llegaron cerca de 12 millones y en 2021 fue de 11 millones de turistas (Organización Mundial del Turismo, 2022).

Según las Naciones Unidas (s.f.), el aporte del sector turismo al PIB se define como “La suma del valor agregado (a precios básicos) generado por todas las industrias en respuesta al consumo turístico interno y la cantidad de impuestos sobre productos e importaciones incluidos en el valor de este gasto”.

La contribución total de viajes y turismo al PIB de Alemania aumentó en aproximadamente un 5 % en 2021 (228 billones de euros) con respecto al año anterior, luego de la fuerte caída en 2020 a 217,2 billones de euros, mientras que en el 2019 antes del inicio de la pandemia por el coronavirus, la contribución había alcanzado de 355.3 billones de euros.

## Figura 8

Contribución total de viajes y turismo al PIB en Alemania periodo 2019 - 2021 (en billones de euros).



Nota. Statista (2022).

El empleo es la manera de generar o proporcionar ingresos, satisfacer necesidades y desarrollar capacidades. En Alemania, según la OCDE, “alrededor del 75 % de la población en edad laboral (entre 15 y 64 años) tiene un empleo remunerado”.

La tasa de empleo en este país alcanzó un 76 % en el 2018 y 77 % y 76 % respectivamente para los años 2019 y 2020. En cuanto al desempleo, según Forbes (2021), “la contracción de 2020 también tuvo sus consecuencias negativas en el ámbito del empleo y acabó con 14 años consecutivos de crecimiento de la ocupación en el país: en 2020 se registró un 1.1 % menos de personas con trabajo (477,000 menos que en 2019)”. Respecto a la tasa de desempleo se registró de la siguiente manera: 2018 un 3.4 %, 2019 3.1 % y 2020 4.18 %.

### Principales empresas de programas

Alemania posee una amplia gama de programas interculturales que ofrecen a sus participantes ya sea para estudiar o aprender sobre la cultura del país. Algunos de los más destacados son:

- EF - Education First

Ofrece educación y capacitación combinado con la oportunidad de tener un intercambio cultural. Para Alemania, se ofrecen intercambios para estudiantes adultos, jóvenes y niños de todas las edades y niveles de conocimiento del idioma. La escuela se encuentra ubicada en Berlín, donde sus participantes pueden relacionarse con estudiantes de todas las nacionalidades en un ambiente estimulante y multicultural. (EF Education First, 2021)

- Cross Culture Program (CCP)

Las becas CCP en Alemania, es un programa de intercambio de 2 a 3 meses, totalmente financiado la cual se lleva a cabo en el Institut für Auslandsbeziehungen. Se brinda la oportunidad para que las organizaciones anfitrionas se beneficien de la experiencia, el conocimiento regional y las redes de los becarios del CCP.

Los niveles y las áreas de estudio que abarcan estas becas son:

1. Política y sociedad
2. Desarrollo sostenible
3. Medios y cultura
4. Derechos humanos y paz

- Nacel Educational Travel

Son programas de intercambios escolares en Alemania donde se registran a los estudiantes a escuelas públicas de todo el país. Nacel ofrece distintas opciones de intercambios a Alemania a estudiantes de todo el mundo, tales como:

- Programas de intercambios escolares durante el año completo
- Programas semestrales
- Programas trimestrales
- Programas de corta duración durante unas semanas

## Industria en USA

Los Estados Unidos de América tiene vocación turística desde el momento en donde las trece colonias decidieron independizarse de Gran Bretaña, al expandirse mediante invasiones y guerras, al abrirse a los migrantes de cualquier rincón para poblar las tierras compradas o robadas; así las familias de quienes llegaron hasta este nuevo país comenzaron a viajar antes de que el turismo fuese concebido como una industria sin chimeneas y antes que existiera algún tipo de infraestructura para ello.

La conectividad con los Estados Unidos desde el siglo XIX ha sido de vanguardia, en aquel momento, con los grandes transatlánticos y los buques de vapor surcando el Misisipi; hoy día, con vuelos de todas partes del mundo los cuales arriban a alguno de sus aeropuertos y permiten ir con sencillez a cualquiera de sus ciudades.

Hay una diversificación clara del turismo y, sobre todo, una constante creación de productos turísticos en los Estados Unidos, desde la capital del entretenimiento, llamada Los Ángeles; la capital del juego, Las Vegas; la capital del turismo médico, Houston; la ciudad más mexicana, San Antonio; la ciudad más cosmopolita del mundo, Nueva York; en fin, cada estado, cada condado y cada ciudad tiene un atractivo turístico distinto. Los parques de diversiones fueron también pioneros y siguen siendo uno de los principales atractivos que esta nación tiene, los creados por Disney, Sea World, Universal Studios y Six Flags, además de los más pequeños los cuales funcionan de forma local en distintas ciudades son ejemplo de la robusta infraestructura turística y de entretenimiento (US traveler, 2015).

Estados Unidos de América es uno de los países más grandes de la Tierra. Su territorio abarca 9.372.610 km<sup>2</sup>. Tiene cinco husos horarios desde el -5 hasta el -10 UTM. A pesar de sus dimensiones funciona como un país unitario, debido a que tiene una economía perfectamente integrada; además, es la primera potencia económica del mundo, también es líder mundial en gastronomía.

La mayoría de los turistas estadounidenses rondan una edad entre los 35-64 años, sin embargo, en los últimos años se ha visto un aumento general en el número de la generación Z, según datos tomados del reporte “World Economic Outlook Database, April 2021.”

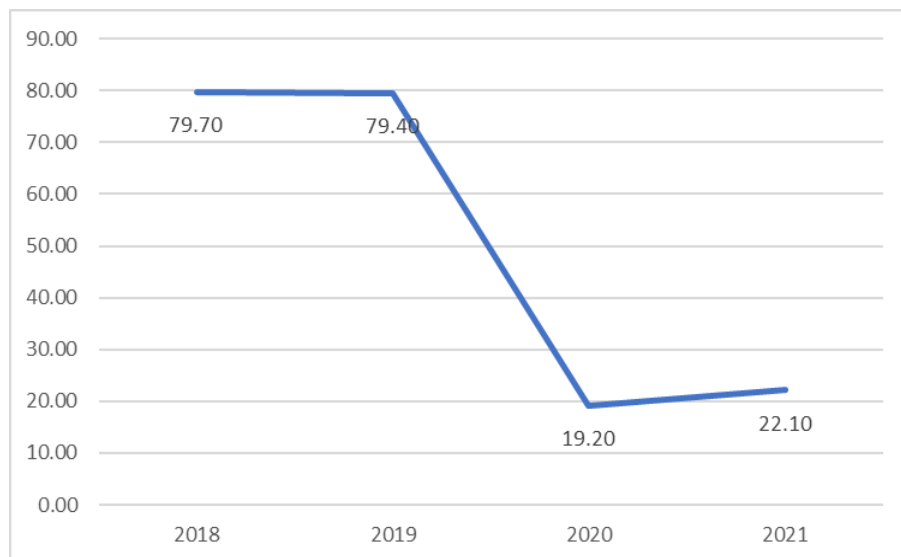
### Crecimiento de la industria en los últimos cinco años

Para los años 2018 y 2019 la cantidad de turistas internacionales que ingresaron a Estados Unidos fue de alrededor 79 millones de personas.

Por otro lado, en el 2020 la industria del turismo se vio seriamente afectada por la pandemia del Covid-19, llegando a 19.2 millones de turistas que ingresaron al país, lo que se traduce en un descenso del 76 %. La fluctuación con tendencia al descenso que ha tenido la industria turística en los últimos años se representa en la siguiente figura.

### **Figura 9**

*Total de llegadas a Estados Unidos para el periodo 2018-2021, en millones.*



*Nota.* Elaboración Propia con datos del Dashboard de la Organización Mundial del Turismo (2023).

Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, durante los años 2020 y en gran parte del 2021 el turismo estadounidense continuaba restringido por la pandemia del covid 19. Sin embargo, para el último trimestre del 2021 las llegadas de turistas al país incrementaron de 1.9 millones a 3.4 millones, es decir en un 82 %.

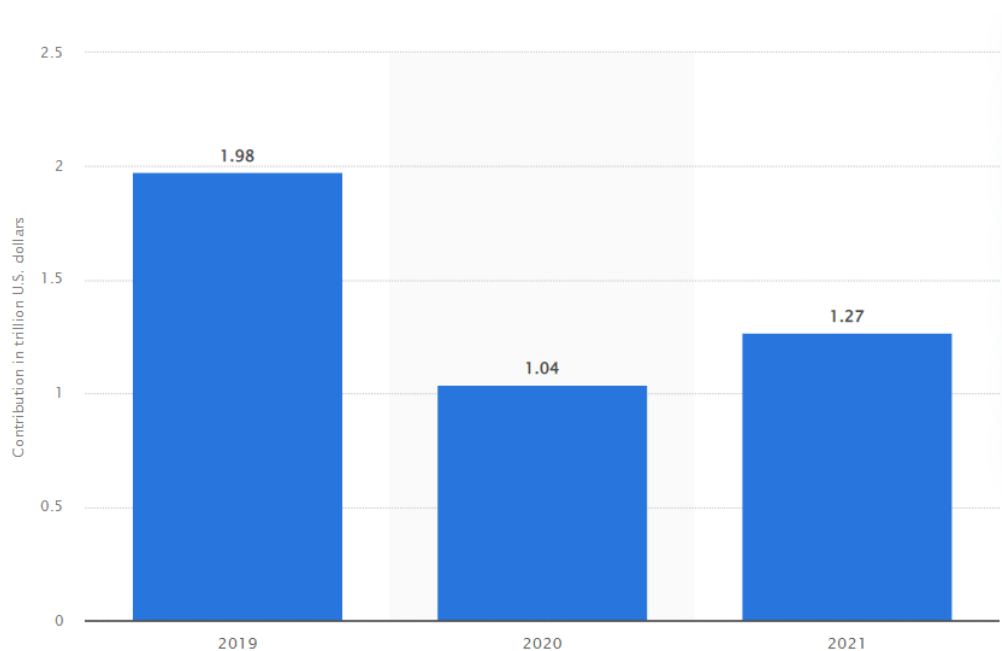
Para el pasado año 2022, un total de 51 millones de turistas internacionales visitaron Estados Unidos mostrando un gran aumento del 130 % con respecto al 2021 y acercándose lentamente a volúmenes pre pandémicos.

La industria turística es esencial para el crecimiento de las economías y la creación de empleo. Según la Asociación de viajes de Estados Unidos (2023), para el 2022 el turismo representó un apoyo para casi 15 millones de estadounidenses y ofreció empleo directo a 8 millones de personas.

Además, los viajes y el turismo en general contribuyen al PIB del país, en el 2018 por ejemplo el aporte representó \$1.6 trillones, así mismo en el 2019 aumentó un 23 % con respecto al año anterior. En el 2020 la contribución del sector cayó un 47 % a causa de la pandemia del Covid 19 y en el 2021 alcanzó los casi \$1.3 trillones, mostrando un aumento y recuperación con respecto al 2020.

### Figura 10

*Contribución de viajes y turismo al PIB de Estados Unidos durante el 2019 - 2021 (en trillones de dólares)*



*Nota.* Statista.com (2022).

## Principales empresas de programas de intercambio

En Estados Unidos de América existen muchas empresas que ofrecen programas de intercambio, debido al deseo de muchas personas por aprender el idioma y de conocer el país, las más importantes se mencionan a continuación:

- EF Education First

Fue fundada en Suecia el año 1965 y está ubicada en ciento catorce países o regiones, su objetivo es transformar los sueños en oportunidades internacionales. Su programa destacado es el Ef Language Travel el cual sigue siendo uno de los programas juveniles más populares de EF, ofertado en todo el mundo en diversos idiomas, debido a la combinación de capacitación en idiomas con el intercambio cultural, los logros académicos y los viajes educativos, para ofrecer cursos y programas que transforman sueños en oportunidades internacionales.

Hoy en día, el aprendizaje mediante experiencias es una pieza clave de la educación moderna. Para EF ésta ha sido la filosofía en todos sus programas durante 50 años. Esta forma de aprendizaje, simple pero efectiva, los ha ayudado a convertirse en la organización educativa más grande del mundo. (EF Education First, 2021)

- Nacel Educational Travel

Nacel existe desde el año 1957, cuando dos profesores franceses empezaron a organizar cursos de inglés en Inglaterra en verano para los jóvenes franceses. Su objetivo era proporcionar las oportunidades para aprender el idioma y conocer otra cultura a través de los programas bien organizados. Durante los años sesenta, este programa tuvo mucho éxito y se extendió a Irlanda. En 1969, los organizadores decidieron pedir a algunos profesores americanos de francés que organizaran el programa de acogidas para los jóvenes franceses en los Estados Unidos. Debido al gran éxito alcanzado, se añadieron los programas para Alemania, España, México y Canadá.

Algunos de los requisitos a seguir para los estudiantes son, deben ser entrevistados en su país de origen antes de ser aceptados en el intercambio de *High School* en los Estados Unidos y los participantes no pueden haber terminado la secundaria, tener una edad entre los 15 a los 18 años y también deben de tener cinco años comprobados de estudios en el idioma de inglés por lo cual se les realizará la prueba de ELSTIS durante este proceso.

- LAE - Educación Internacional

Es una de las agencias de intercambio más grande de Latinoamérica y el mundo. Desde hace más de veinte años ayudan sin costo alguno a personas que desean tener una experiencia internacional que les permita crecer cultural y profesionalmente. La duración mínima de un programa es de seis meses o un año.

LAE tiene alianzas con centros de idiomas en universidades y colleges con gran prestigio y reconocimiento internacional para quien quiera aprender o perfeccionar el inglés y/o el francés. Los países disponibles para realizar el intercambio son:

1. Australia
2. Canadá
3. España
4. Estados Unidos
5. Francia
6. Irlanda
7. Malta
8. Nueva Zelanda
9. Reino Unido
10. Sudáfrica



- La embajada de EEUU y el departamento de estado de EE.UU.

La oficina de asuntos educativos y culturales ofrece muchos programas para ciudadanos no estadounidenses que deseen ir a EE.UU, para intercambios culturales, educativos o profesionales. Los programas de intercambio involucran a jóvenes, estudiantes, educadores, artistas, atletas y líderes emergentes en los Estados Unidos y más de 160 países.

Además de los programas de intercambio, ECA también administra una variedad de otras iniciativas que apoyan la comprensión cultural al proteger el patrimonio cultural en todo el mundo y proporcionar recursos educativos para las personas interesadas en aprender sobre la cultura estadounidense y el idioma inglés. ECA es conocida por sus programas emblemáticos de intercambio, como el Programa Fulbright y el Programa de Liderazgo para Visitantes Internacionales.

### **1.1.2 Industria en Costa Rica**

Nuestro país es uno de los países con mayor biodiversidad a nivel mundial, alberga alrededor del 5% de las especies de todo el mundo. Su ambiente natural puede disfrutarse a lo largo de todo el país y es de fácil acceso, proporciona la combinación perfecta de relajación, aventura, cultura, gastronomía y fauna silvestre, en diversos destinos, climas y actividades en un territorio pequeño (Instituto Costarricense de Turismo, 2021).

Se ubica en Centroamérica, limita al norte con Nicaragua y al sur con Panamá. Predomina el clima cálido por su ubicación, pero posee muchos microclimas por todo el país, razón por la cual un 68% de los turistas viajan a disfrutar del sol y las playas de Costa Rica, tanto en el mar Caribe como en el océano Pacífico, se estima que son un total de 600 playas las que rodean todo el territorio nacional, convirtiéndolo en la principal actividad del destino (Instituto Costarricense del Turismo, 2021).

Sin embargo, hay una gran variedad de otras actividades que se pueden realizar. Según el sitio *web Visit Costa Rica de Esencial Costa Rica*, entre las actividades de aventura se encuentran la visita a volcanes, bosques húmedos y nubosos, cataratas o ríos donde se puede practicar rafting, kayaking, también actividades en zonas montañosas como cabalgatas, ciclismo, hiking, entre otras. Además, con respecto a la parte cultural del país, posee gran cantidad de museos y monumentos para visitar, así como una oferta gastronómica muy variada a lo largo de las siete provincias del territorio.

Entre los destinos más visitados en Costa Rica se encuentran, los Volcanes Arenal, Poás e Irazú, el Bosque Nuboso de Monteverde, el Parque Nacional Manuel Antonio y sus playas, los Canales de Tortuguero, la playa de Puerto Viejo y Cahuita, el Parque Nacional Corcovado, las Playas de Guanacaste (entre las más destacadas se encuentran Tamarindo, Flamingo, Penca, Conchal y Sámara), los pueblos de providencia y San Gerardo de Dota que son reconocidos por la alta calidad de su café.

La industria turística en Costa Rica inició en la época de 1890, la mayoría de las personas que visitaban el país eran comerciantes, estudiantes y científicos, es así como en estos años nacen los primeros hoteles en la provincia de San José. Con la construcción del ferrocarril eléctrico al Pacífico en el año 1910 se diversifica el tránsito de personas. Para el año 1930 abren el Gran Hotel Costa Rica, que fue el mejor hotel del país por muchos años y el punto de partida para el turismo organizado, además en ese mismo año, se inaugura el aeropuerto de Lindora permitiendo el ingreso de compañías aéreas como Pan American, TACA y LACSA (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f.).

### Crecimiento de la industria en los últimos cinco años

El turismo representa uno de los principales motores de la economía de Costa Rica. Su gran biodiversidad, es una característica que lo constituye en un destino muy buscado por extranjeros, puesto que es uno de sus principales atractivos. Aspecto que se ve reflejado en la cantidad de llegadas turísticas, cifra que cada año continúa creciendo.

De acuerdo con el Anuario Estadístico de Turismo (2021) del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), se observa que el turismo en Costa Rica tuvo una tendencia de crecimiento desde el año 2010 hasta el año 2019. Los datos más altos se registran en los años 2018 y 2019 con 3.016.667 y 3.139.008 millones de turistas que ingresaron al país respectivamente.

En términos porcentuales y de acuerdo con el mismo informe, el aumento de llegadas internacionales en el 2018 fue de un 1,9 % con respecto al año 2017. Para el año 2019, el aumento fue de un 4,1 % en comparación con el año 2018. Dicho crecimiento superó el crecimiento promedio mundial del turismo que fue de 4 % y duplica el de América de un 2 %, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019).

La mayor cantidad de turistas que ingresaron a Costa Rica en el año 2019, provienen de América del Norte, siendo Estados Unidos el principal mercado, también de Canadá, de Centroamérica especialmente de Nicaragua, y de Europa los principales países emisores son Alemania, Reino Unido, Francia y España (Instituto Costarricense de Turismo, 2021).

El Banco Central de Costa Rica (BCCR, 2018) realiza con la colaboración del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Cuenta Satélite de Turismo, la cual constituye un estudio que permite dimensionar la contribución del turismo en la economía del país. Con respecto al aporte del turismo al PIB, en el 2018 fue de 4.7 % y de 4.8 % en el 2019. En el 2020 cayó al 1.9 % como resultado de la pandemia del Covid 19.

Un aspecto importante para la economía es la generación de empleo, según el ICT en su informe “Empleo en las actividades asociadas con el sector turístico” para el año 2018 la población ocupada por actividades asociadas al sector turístico fueron 160.976, lo cual representó un 6,8 % de la fuerza de trabajo total. Para el año 2019, dicha cifra creció a 170.870 y representó un 6,9 % del total, del cual un 56 % lo ocupaban las mujeres y un 44 % los hombres. La ocupación de empleo en actividades turísticas durante el 2020 y 2021 fue de 127.570 a 150.483 respectivamente, asimismo, para el 2022 continuó en aumento alcanzando los 169.205 (Instituto Costarricense de Turismo, s.f.).

El turismo en Costa Rica es primordial para la economía del país, según datos del Instituto Costarricense de Turismo, en sus estadísticas de Divisas por concepto de turismo, al comparar los ingresos, el año 2019 se confirma la relevancia de éste sector que generó 3.980,1 millones de dólares, mientras, otras fuentes de ingreso de divisas como los son el café generó 276,2 millones de dólares, los ingresos del banano fueron 997,6 millones de dólares, la piña generó 976, 52 millones de dólares y los productos farmacéuticos y medicamentos alcanzaron 319,92 millones de dólares (Instituto Costarricense de Turismo, 2022).

El año 2020 fue muy diferente, la pandemia mundial del Covid-19 también afectó considerablemente a Costa Rica, principalmente en la industria turística. Las llegadas internacionales a Costa Rica disminuyeron un -67,8% con respecto al año anterior 2019, es decir que la cifra alcanzada fue de 1.011.912 visitantes, generando tan solo 1.343,7 millones de dólares EE. UU. con una variación negativa del 66,1 % (Instituto Costarricense de Turismo, 2021).

La recuperación luego de la pandemia empezó a mostrarse hacia mediados del 2021 con una recuperación paulatina, llegando a 1.347.055 de turistas para finales de año y ya para el 2022 las divisas por turismo fueron de 3131 millones de dólares, mostrando volúmenes más cercanos al promedio de los últimos años, el ICT en su informe de *Noticias destacadas* confirmó al cierre del año un total de 2.349.537 llegadas al país. (Instituto Costarricense de Turismo, 2023)

### Principales empresas de programas

Al referirse a las empresas que se dedican a los programas de intercambio cultural en Costa Rica, destacan cuatro como las principales, la que se desarrolla en el presente trabajo American Field Service, Education First, Asociación Costarricense de Interculturalidad e Intercultura, a continuación, se detallan:

- American Field Service

American Field Service (AFS) inició sus programas de intercambio en 1955, es una organización internacional, sin fines de lucro y no gubernamental, que ofrece oportunidades de aprendizaje intercultural, a través de programas de intercambio cultural en el extranjero. Cuenta con 65 años de trayectoria y se encuentra presente en más de 90 países (AFS Costa Rica, 2021).

Dentro de sus programas se encuentran los intercambios colegiales, voluntariado local e internacional, ser una familia o colegio anfitriones, pasantías, intercambios de idiomas, programas para educadores, entre otros.

- Education First

Education First (EF) fue fundada en el año 1965 en Suecia, es una empresa de educación global enfocada en programas de viajes académicos, de idiomas y de intercambio cultural. Su misión es descubrir el mundo por medio de la educación. Está presente en 114 países y cuenta con 612 oficinas alrededor del mundo (EF Education First, 2021).

Su misión es dar confianza y libertad a personas de todas las edades, nacionalidades y orígenes, combinando la capacitación en idiomas con el intercambio cultural, los logros académicos y los viajes educativos, para ofrecer cursos y programas que transforman sueños en oportunidades internacionales.

- Asociación Costarricense de Interculturalidad

Asociación Costarricense de Interculturalidad (ACI) es una organización no gubernamental sin fines de lucro fundada en el año 1967. Cuenta con más de 50 años de experiencia “facilitando intercambios, aprendizaje intercultural, proyectos de juventud y educación no formal para una ciudadanía global” (Sistema de Información Cultural Costa Rica, s.f). Mediante sus programas promueven la cultura y valores de Costa Rica tanto a nivel nacional como internacional.

- Intercultura

Esta Empresa fue fundada en el año 2002, posee 19 años de trayectoria y cuenta con 20 posibles destinos para viajar, en Centroamérica se encuentran tres de sus oficinas, en Costa Rica, El Salvador y Panamá. Se dedica a la educación internacional de calidad y movilidad juvenil, ofreciendo paquetes estudiantiles o como un proveedor informal. Entre sus programas se destacan los intercambios colegiales, programas de internacionalización de docentes, viajes de idiomas, voluntariados, entre otros (Intercultura, 2017).

## 1.2. Aspectos conceptuales

### 1.2.1. Programa de intercambio cultural

Según la RAE, un intercambio consiste en la acción y efecto de intercambiar. La cultura por otro lado, la define como “el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social” (RAE, 2022).

Por lo que se concluye que un programa de intercambio cultural consiste en una experiencia que permite conocer y vivir la cultura y tradiciones de otro lugar diferente al país de origen.

### 1.2.2. Plan de mercadeo

La base del proyecto de investigación, es crear un plan de mercadeo y sus componentes con el fin de lograr los objetivos planteados, más conocido en la literatura como Plan de Marketing y se define como “un documento escrito que detalla la situación actual respecto a clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto” (Mullins *et al.*, 2007, p. 20).

Este documento escrito que mencionan los autores requiere de tiempo, investigación y desarrollo, sin embargo; Muñiz (2014) en su libro Marketing en el siglo XXI, menciona que “el plan

de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestra empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades en el mercado” (p. 343). No se trata solo de crear un plan basado en los objetivos del negocio, sino un plan que comprende ambos sectores, lo que requiere la empresa, pero en línea con lo que quiere el mercado.

El plan de mercadeo está formado por diferentes componentes, etapas o elementos, el nombre y la organización depende de los autores que los describen, sin embargo, se centran en las mismas ideas. De acuerdo con la empresa Qualimark (2022) a continuación se describe el esquema básico del Plan de Marketing.

### Figura 11

*Componentes del Plan de Marketing.*



*Nota.* Qualimark (2022).

Aunque para otros autores las etapas varían un poco, se considera que no existe organización adecuada, cada plan debe ser flexible a las estrategias y adaptable a los recursos y entornos en los que se desenvuelve cada empresa.

### 1.2.3. Objetivos

Según Lamb *et al.* (2019, p. 25) en su libro MKTG. Marketing definen los objetivos como “una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing.” Se consideran como una base para medir el éxito de dichas actividades, pero para ser útiles, deben cumplir algunos criterios como:

- Realistas: Se deben desarrollar objetivos que se puedan cumplir.
- Mensurables o medibles: Es necesario que se puedan medir de forma cuantitativa si se lograron o no los objetivos.
- Definido en el tiempo: Se debe definir en cuánto tiempo es preciso lograr el objetivo.
- Comparado con un benchmark: Es importante conocer la línea de base con la cual se medirá el objetivo.

### 1.2.4. Mezcla de Mercadeo

Asimismo, para todas aquellas empresas que presten servicios o bienes intangibles, la metodología del plan de mercadeo difiere de la tradicional, se necesita modificar la terminología original para poder captar todos los elementos de la naturaleza distintiva de los servicios.

Con ese fin, se agregan cuatro variables para la creación de estrategias viables que den cobertura de una manera modificable según las necesidades de los clientes en un mercado tan competitivo, dichas variables son: 1) elementos del producto, 2) lugar y tiempo, 3) precio, 4) promoción y educación, 5) procesos, 6) entorno físico, 7) personal, y finalmente 8) productividad y calidad (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 22), los cuales se describen a continuación:

#### 1.2.4.1. Servicio

También llamado elementos del producto, consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente y en un conjunto de elementos del servicio complementario que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a aumentar el valor para sus consumidores, por medio de mejoras.



#### *1.2.4.2. Promoción*

La promoción, educación y comunicación es la actividad de marketing más visible, por este medio los mercadólogos explican y promueven la proposición de valor que su empresa ofrece. Los esfuerzos de comunicación no sólo sirven para atraer nuevos usuarios, sino también para mantener el contacto con los clientes ya existentes y establecer relaciones con ellos, brindando el valor agregado de educar al cliente.

#### *1.2.4.3. Personas*

Los empleados son el vínculo entre el interior y el exterior de la organización, se espera que sean rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses y útiles al tratar con los clientes, para que haya un intercambio efectivo de valor entre la empresa y los clientes, además, para crear un elemento diferenciador. Es por dicha razón, que muchas empresas dedican esfuerzos importantes en el reclutamiento, capacitación y motivación en los empleados, para que ellos brinden calidad en el servicio.

#### *1.2.4.4. Precio*

Con respecto al precio y otros costos para el usuario, es necesario tener una buena comprensión de los costos, los precios de los competidores y el valor creado para los clientes, se debe de equilibrar entre la fijación de precios de los proveedores que lo ven como el mecanismo financiero para generar ingresos y compensar los costos del encuentro del servicio; y así crear un ganancia con la fijación de precios para el cliente que lo consideran parte fundamental de los costos que deben pagar para satisfacer la necesidad.

#### *1.2.4.5. Ambiente físico (Palpabilidad)*

El entorno o apariencia física de las instalaciones del negocio tiene un papel fundamental en la creación de la experiencia del servicio y en el incremento (o disminución) de la satisfacción del cliente. Los entornos de servicio comunican y determinan el posicionamiento del servicio,

afectan la productividad de los empleados y de los clientes, guían a los consumidores a lo largo del sistema de entrega y pueden representar un componente básico de la búsqueda de una ventaja competitiva.

#### *1.2.4.6. Proceso*

Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes. Con frecuencia, los clientes actúan como coproductores, es decir que intervienen activamente en estos procesos.

#### *1.2.4.7. Plaza*

Conocida también como lugar y tiempo, se refiere a la entrega del bien o servicio, o una combinación de ambas, al canal de distribución y al tiempo que se va a requerir para la satisfacción de las necesidades del cliente. La rapidez y comodidad del lugar y momento son factores importantes en la entrega eficaz de un servicio.

#### *1.2.4.8. Productividad*

La productividad y calidad implica crear mejores procesos y resultados de servicio para incrementar la satisfacción y lealtad del cliente, un nivel de calidad que cumpla y supere las expectativas del cliente puede ser una ventaja diferencial importante que ayude a la reducción de costos.

### 1.3. Análisis del entorno

El turismo tiene un importante impacto a nivel mundial según los autores López, et. al, (2006), la consideran como la mayor industria del mundo, debido a que representa un tercio del valor total del comercio mundial de servicios. “Su crecimiento está directamente ligado con el nivel de ingresos y por lo tanto aumenta de acuerdo con la medida que la riqueza mundial incrementa”, muchas economías dependen de esta actividad y como se mostró en puntos anteriores la industria representa en términos económicos un pilar fundamental de ingreso.

Costa Rica no es la excepción, desde 1993 el turismo se considera “el principal generador de divisas del país, sobrepasando actividades tradicionales, como lo es el cultivo de café y banano” (Instituto Costarricense del Turismo, 2006).

El turismo se rige por diferentes elementos a nivel país, gubernamental que determina las medidas de apoyo económico para la gestión, infraestructura y desarrollo del sector. Según Jesus Rivas y Marta Magadán en su libro Estructura, económica y política turística, el Gobierno ocupa “un papel imprescindible en los procesos de mejora de competitividad del sector turístico”. En el ámbito ambiental, gestiona la conservación de los hábitats y administración de áreas protegidas, cultural como marca país y enfocado en promover el turismo local o rural como medio de subsistencia o apoyo al sector (2014).

A nivel de industria, existen una serie de organizaciones mundiales que promueven conductas o estándares en la búsqueda de turismo seguro, pero además recolectan y analizan los datos mundiales que permitan analizar el comportamiento de la industria, entre estas organizaciones están:

- Organización Mundial del Turismo (UNWTO), encargada de promover el turismo responsable, sostenible y accesible. Promueve el turismo como motor de crecimiento económico, desarrollo inclusivo y sostenibilidad ambiental, apoya el sector para impulsar políticas turísticas en todo el mundo. (Unwto.org)

- Consejo Mundial de Turismo y Viajes (WTTC), se enfoca en maximizar el potencial de crecimiento inclusivo y sostenible del sector de los viajes y el turismo, se asocian con los gobiernos, destinos, comunidades y otros para impulsar el desarrollo económico. (wttc.org)
- Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), es una asociación investigadora y profesional que agrupa a los profesionales e investigadores de reconocido prestigio del sector turístico. Su visión es fomentar la investigación, estudio y difusión de ciencias y técnicas vinculadas a la actividad turística. (aecit.org)

En cuanto al entorno general de la Organización, es importante realizar un estudio del ambiente en el que se desempeña, es decir el micro y macroentorno. En el microentorno se desarrollan agentes como el mercado, proveedores y competidores. Por otra parte, el macroentorno se compone de agentes económicos, demográficos, sociales, culturales y políticos. De esta manera, en el siguiente apartado se describe el modelo de las Fuerzas de Porter, el cual tiene como fin desarrollar estrategias basadas en el análisis de los distintos agentes con los que la empresa se desenvuelve.

Estas bases darán los lineamientos bajo los cuales se desarrollará el análisis Porter al momento de aplicarlo a nuestra investigación.

#### 1.4. Fuerzas de la industria turística (PORTER)

El análisis de Michael Porter se enfoca en cinco fuerzas competitivas de las que se puede determinar el potencial o rentabilidad de una industria, de acuerdo con Mullins (2007) en su libro Administración del Marketing, “Esta mezcla explica por qué algunas industrias son más rentables que otras y da una idea clara de qué recursos se necesitan y cuáles estrategias deben adoptarse para tener éxito” (p. 88).

Basado en este libro a continuación, se describen los elementos teóricos a tomar en cuenta dentro de cada fuerza y que ayudarán a desarrollar un análisis.

### Poder de negociación de los compradores o clientes

Esta fuerza se enfoca en la fortaleza del comprador, su poder busca constantemente la reducción del precio, mejor calidad del producto o servicio y lograr beneficios adicionales, los factores que influyen en su poder de negociación son:

- Cantidad de compradores en el mercado, ante menor número de compradores, mayor poder.
- Facilidad de acceso a la información, ante la existencia de la tecnología y el internet, los compradores pueden de manera sencilla comparar precios en el mercado, hacer compras online o buscar variedad del producto. A más información sobre el mercado, mayor poder de negociación.
- La posibilidad de integración inversa, en los mercados donde el número de compradores sea reducido su poder es alto y si adicional estos buscan no ser dependientes de los suministros su poder de negociación va a favor porque amenaza los mercados dependientes de su compra, los que buscarán adaptarse a las necesidades del comprador para no perder clientes. Caso contrario, amenaza baja cuando el volumen de compradores es alto.
- Variedad de sustitutos en el mercado, ante mayor número de sustitutos mayor poder de negociación debido a que hay dificultad de fidelidad con el proveedor.

### Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de esta fuerza se ejerce a través del control de precios y la calidad del proveedor en el mercado. Su impacto es considerable cuando el número es limitado.

- Cantidad de proveedores, cuando la cantidad es baja tienen mayor impacto en términos de manipulación del precio.

- Importante valor agregado en el producto o servicio, aunque existan muchos o pocos proveedores, un factor determinante en el poder de negociación es su valor agregado, este elemento da facilidad de negociación debido a que los compradores buscan obtener esa diferenciación en sus productos o servicios aun cuando significa un precio mayor. “El poder del proveedor aumenta cuando su producto representa una porción grande del valor agregado del comprador” (Mullins, p. 90).
- Experiencia en el mercado, proveedores con alta capacidad de suministro, logística consolidada y conocimiento de la necesidad del mercado, genera ventaja ante limitado número o proveedores pequeños.
- Altos costos de cambio y altos precios de los productos o servicios sustitutos directamente relacionado con elevado poder de oferta.

#### Rivalidad entre los competidores

El generar productos o servicios que sean sustitutos entre sí crea en las empresas rivalidades, especialmente cuando una de las partes mejora su posición en el mercado generando dependencia entre las distintas empresas. Según Mullins, “la rentabilidad disminuye cuando aumenta la rivalidad”. La rivalidad es mayor cuando:

- Es necesaria una alta inversión.
- Muchas empresas pequeñas en una industria o no existen empresas dominantes.
- Hay poca diferenciación de producto.
- Bajo costo de cambio para los compradores y un alto costo por cambiar de proveedores.

#### Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los nuevos competidores agregan capacidad a la industria y ganan participación en el mercado, lo cual intensifica la competencia.

Si la amenaza de los nuevos participantes en una industria se incrementa, ésta es menos atractiva. Algunas de las situaciones que pueden en la entrada de nuevos competidores a la industria son:

- Presencia de economías de escala.
- Gran necesidad de capital al principio.
- Alta diferenciación de productos entre los competidores actuales.
- Si es particularmente difícil ganar distribución.

### Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son alternativas de productos que cumplen en esencia las mismas funciones (Mullins, p. 91). Su impacto radica en el precio y la calidad. En algunos casos la amenaza se vuelve mayor cuando el producto o servicio se diferencia con valor agregado, adicional, pueden ser empresas con economía de escala, logística establecida o experiencia en el mercado o lo que permite ajustar el precio a favor. Algunos elementos que también influyen son:

- Preferencia del cliente hacia el sustituto
- Conveniencia o disponibilidad del sustituto

### 1.5. FODA de la industria turística

El análisis FODA es una herramienta importante para conocer la situación real de una empresa, industria o país, tanto interna como externamente. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012) en su libro Marketing indican que dicho análisis:

Evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño. (p. 53)

La matriz FODA de la industria turística a la cual pertenece AFS, se detalla a continuación:

**Tabla 1***FODA de la industria turística*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Impacto positivo en la economía mundial.            Genera gran cantidad de fuentes de trabajo, tanto directas como indirectas.            Aprendizaje cultural e histórico del mundo.            Amplia oferta de alojamiento y restaurantes.            Diversidad cultural, de ocio, gastronómica, deportiva y natural.            Acceso a diversos segmentos de mercado turístico.            Costos competitivos.            Calidad de la oferta turística.            Mantenimiento constante.</p>	<p>Inseguridad sanitaria de los potenciales clientes quienes perciben los viajes como un riesgo.            Bajos niveles de demanda motivado por el distanciamiento social debido a la pandemia.            Elevada temporalidad y rotación del personal.            Baja profesionalización del servicio al cliente.            Ausencia de carrera profesional.            Carencias formativas en los recursos humanos.            Problemas de conectividad "Wifi" fuera de las principales ciudades.            Deficiencia en el sistema de transporte urbano.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Deseos de clientes potenciales de disfrutar del turismo después de una larga cuarentena.            Fomentar el turismo rural y ecoturismo, en los que hay mayor distanciamiento social.            Incorporación de energías renovables en empresas turísticas.            Las nuevas tendencias en la demanda de los turistas abren nuevos mercados turísticos.            Posibilidad de competir en un turismo de calidad, no masivo.            Posibilidad de capacitación laboral del personal en la actividad turística.            Incremento del turismo de naturaleza, cultural, idiomático y de aventura.            Nuevas tecnologías.</p>	<p>Lenta recuperación, después de la pandemia por el desconocimiento sobre la evolución del COVID-19.            Incertidumbre o miedo en los turistas por viajar, con la "nueva normalidad" en el contexto turístico.            Crisis económica tanto mundial como de los clientes potenciales.            Futuras subidas de tipos de interés, fluctuación de las monedas y el tipo de cambio.            Dificultad de acceso a recursos financieros.            Administraciones que dificulten o impidan planes de inversión.            Fluctuación de los precios del combustible.            Incremento de la competencia en la industria.            Inestabilidad económica.</p>

*Nota.* Elaboración propia (2021).



## 1.6. Plan de comunicación de mercados

### 1.6.1. Ciclo de vida

De acuerdo con Ferrell y Hartline en su libro Estrategias de marketing (2018, p. 216), un ciclo de vida del producto o servicio se refiere a “la vida de un producto/mercado, industria, sector o categoría de producto”, ofrece un marco de referencia útil para rastrear el comportamiento del producto o servicio en el mercado y como las estrategias de la empresa afectan cada etapa. Los autores definen cinco etapas del ciclo de vida, que se abordan de manera general a continuación:

- Etapa de desarrollo, comienza con el concepto de producto o servicio, se determina el mercado meta, las características que diferencian el producto o servicio dentro del mercado. La empresa asume el riesgo financiero y el tiempo que puede llevar consolidar el negocio para lograr pasar a la etapa de introducción.
- Etapa de introducción, se busca llegar a los clientes del mercado, equilibrar su precio para recuperar inversión y asegurar su sistema de suministro para que los clientes nuevos sepan de la disponibilidad del producto o servicio. Es una etapa de tiempo ilimitado ya que se estima que las introducciones son lentas y es posible no generar utilidades.
- Etapa de crecimiento, se da el incremento de ventas, es la fase donde el negocio logra la estabilidad, su duración depende de la naturaleza del producto o servicio. Se debe lograr la estabilidad financiera y que permita generar utilidades esperadas.
- Etapa de madurez, es la etapa más prolongada, se debe generar flujo de efectivo, arrebatar participación en el mercado, se recomienda llevar a cabo estrategias para consolidarse en el mercado.
- Etapa de declinación, la demanda del negocio debe renovarse mediante reposicionamiento, innovación o tecnología, se requiere tiempo y recursos para evitar el declive. Se debe considerar el segmento de mercado, posición actual, estructura de precios y costos.

### 1.6.2. Tácticas

Según la RAE, una táctica consiste en un “método o sistema para ejecutar o conseguir algo”. De la misma manera las tácticas en el mercadeo se pueden definir como las acciones que se deben tomar para ejecutar la estrategia de mercadeo.

A pesar de que comúnmente ambos términos suelen considerarse como sinónimos, según el mercadólogo David Soler (2012), la estrategia tiene que ver con la dirección que se toma para alcanzar un objetivo, por otra parte, la táctica es el detalle de cómo trabajar o ejecutar la estrategia. Es decir, definir cuáles herramientas se utilizaran y de qué manera. Una diferencia importante es que la estrategia es de largo plazo mientras que la táctica se centra en el corto plazo y en las acciones.

Dentro del plan de mercadeo, es importante una adecuada definición de objetivos y de estrategias que garanticen la implementación de tácticas efectivas para alcanzar resultados exitosos.

### 1.6.3. Presupuesto

Es el dinero y otros recursos estimados que la empresa debe asignar anticipadamente para hacer frente a aquellos gastos necesarios para llevar a cabo cualquier objetivo. También es necesario definir el presupuesto de publicidad el cual se refiere a la cantidad total de dinero que una empresa asigna a esta actividad por un periodo específico.

Según Ferrell y Hartline (2018, p.183), existen cuatro métodos comunes para establecer un presupuesto de publicidad, los cuales se mencionan a continuación:

- Método del porcentaje de ventas: El enfoque es simple y directo, y se basa en lo que la empresa tradicionalmente gasta en este rubro.
- Método de los objetivos y tareas: Requiere que la empresa establezca sus metas para la campaña promocional y luego liste las tareas requeridas para lograr los objetivos específicos de publicidad. La empresa calcula y suma los costos de cada tarea para determinar el presupuesto total.

- Método de igualación a la competencia: Lo adoptan las organizaciones que intentan igualar los presupuestos de publicidad del principal competidor. Este monitoreo proporciona un punto de referencia para comparar los recursos publicitarios con los movimientos de participación de mercado.
- Método arbitrario: La intuición y la experiencia personal establecen el gasto publicitario.

#### 1.6.4. Control

Finalmente, el último paso o etapa del plan de comunicación de mercados es el control, el cual es igualmente importante que los anteriores, porque es un proceso constante de revisión de la empresa y objetivos obtenidos. De acuerdo con Lamb *et al.* (2019) en su libro MKTG. Marketing, “el control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados del marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto. Las empresas deben establecer programas de control formales e informales para que toda la organización sea más eficiente.” (p. 27)

Asimismo, los autores Kotler y Armstrong en su libro Marketing (2012, p. 56) indican que se debe realizar un control de marketing constante, donde se evalúen los resultados de las estrategias y planes de marketing, para posterior a esto, tomar medidas correctivas si es necesario, para asegurar que se cumplan los objetivos propuestos con anterioridad. Dicho control requiere cuatro pasos:

1. Establecer metas específicas de marketing.
2. Medir su desempeño en el mercado.
3. Evaluar qué causa las diferencias entre el desempeño esperado y el real.
4. Tomar medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas propuestas y el desempeño alcanzado.

## **Capítulo 2. Situación de la organización AFS Costa Rica y el entorno en el que se desarrolla.**

### 2.1. Generalidades de AFS Costa Rica

#### 2.1.1. Reseña y formación de la Organización

AFS fue fundada por jóvenes voluntarios que sirvieron como conductores de ambulancias para el American Ambulance Field Service (AAFS, 1916) durante la Primera y la Segunda Guerra Mundial.

AFS se estableció en 1920 como organización encargada de coordinar reuniones dentro de los antiguos miembros del Servicio de Campo Americano y para administrar el programa de becas de la AFS para las universidades francesas, que se había establecido en diciembre de 1919. El programa ayudó a cultivar los lazos pacíficos entre Estados Unidos de América y Francia, concediendo un total de 222 becas a estudiantes graduados franceses y estadounidenses.

Con ese aprendizaje, bajo el liderazgo de Stephen Galatti, AFS inició sus programas de intercambio estudiantil en 1947. A través de la convivencia en otros países, se procuraba mostrar a los jóvenes, que la fraternidad y el respeto serían herramientas poderosas para construir la paz duradera.

En 1970, los ciudadanos no estadounidenses fueron elegidos por primera vez para el Consejo de Administración de AFS. Un año más tarde se inició el Programa Multinacional de AFS, que permitía a los estudiantes viajar desde distintos países a los Estados Unidos de América (AFS Intercultural Programs). El proyecto creció rápidamente expandiéndose por el mundo. Es así como en 1955, dieron inicio los primeros programas de AFS en nuestro país.

AFS Costa Rica forma parte de la red AFS, una organización internacional con más de 100 años de existencia, con presencia en más de 90 países, la cual aglutina más de 50.000 voluntarios alrededor del mundo. El respaldo de la Organización son los lazos que se han construido, perdurando hasta el presente en más de seis décadas de haber iniciado operaciones en el país.

En Costa Rica, AFS está establecida en su forma jurídica como una organización sin fines de lucro.

### 2.1.2. Organización actual

En este apartado se detalla la división organizacional para el desarrollo de las operaciones, la toma de decisiones y el buen funcionamiento, para poder entender cómo se maneja la información dentro de la Organización. Dicha entidad está formada por 6 colaboradores y 3 más por servicios profesionales, es decir 9 en total. Adicionalmente, la Fundación está encabezada por una Asamblea, la cual está formada por 42 miembros, y una Junta Administrativa con 5 miembros. Según la información facilitada por la directora de la Organización, el organigrama está organizado de la siguiente manera:

**Figura 12**

*Organigrama de la Organización AFS Costa Rica 2021*



*Nota. AFS Costa Rica (2021).*

Según la figura anterior, se puede observar que el organigrama no cuenta con muchos niveles, se labora de manera horizontal. Primeramente, se encuentra la directora nacional, luego el director de programas, seguidamente los coordinadores de apoyo, hospedaje y envío, la encargada de comunicación y recepcionista, además, por servicios profesionales laboran la contadora y el encargado de TI, a continuación, se detallan las tareas y responsables de cada uno de los departamentos enunciados anteriormente:

**Directora nacional:** Responsable de la ejecución general de la oficina, colabora y supervisa las labores del resto de funcionarios, encargada de la comunicación con los demás países sedes de AFS en temas de intercambios por ejemplo precios de tarifas, cantidad de estudiantes que se pueden recibir y enviar; relaciones públicas con otras organizaciones o entidades de gobierno tanto dentro como fuera del país.

**Director de programas:** Se encarga de las gestiones generales de los programas de intercambio, es el que establece los lineamientos y negocia lo relacionado con los programas con las sedes en otros países, por ejemplo; aumento de tarifas a otros países, cantidad de cupos a abrir en cada país, entre otros. Supervisa y coordina las labores de todos los coordinadores de la organización.

**Coordinador de apoyo:** Es una profesional en psicología que labora medio tiempo, se encarga de dar apoyo a los jóvenes cuando surgen diferencias entre los estudiantes y familias anfitrionas, problemas de adaptación en los estudiantes que están en el extranjero, trata problemas psicológicos de los estudiantes y si es necesario los refiere a un psiquiatra, o si es el caso recomienda que el estudiante se regrese a su país.

**Coordinador de hospedaje:** Coordina con los comités locales de AFS que se consigan familias para hospedar estudiantes, recibe aplicaciones de las familias, hace el enlace entre la aplicación del estudiante y familia, llena la información de las aplicaciones en el sistema para que se encuentre disponible para el país que recibe al estudiante.

Coordinador de envío: Atiende a las personas interesadas en viajar, se encarga de la explicación del programa, brinda acceso a las plataformas, da información a los padres de familia, en general brinda un acompañamiento en el proceso y coordina con los países que reciben a los costarricenses.

Comunicación (servicios profesionales): Se encarga del manejo de redes sociales, comunicaciones internas, redacción de boletines para socios y públicos internos.

Recepcionista: Es la encargada de atender el teléfono, recibir correspondencia, maneja la caja chica, asiste al director de programas, se encarga generalmente de labores administrativas.

Servicios contables (servicios profesionales): Brinda el servicio de contaduría por medio de servicios profesionales, se encarga de los presupuestos, facturación electrónica, contabilidad de la organización. Prepara las transferencias de pagos de planillas y proveedores, además se encarga de dar seguimiento a la auditoría externa.

Servicios TI (servicios profesionales): Se encarga del mantenimiento de los equipos de cómputo, creando respaldos de los datos, actualización de antivirus de las computadoras para garantizar el adecuado manejo de datos y de mantener el entorno idóneo para todo el equipo electrónico.

### 2.1.3. Misión

“AFS Programas Interculturales es una organización internacional, de base voluntaria, no gubernamental, sin fines de lucro que promueve oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas a que desarrollen los conocimientos, las destrezas y el entendimiento necesario para crear un mundo más justo y en paz.”

### 2.1.4. Visión

Actualmente la organización no cuenta con una visión definida, sin embargo; se les propone la siguiente:

“Posicionarnos como la organización de intercambios culturales sin fines de lucro líder del mercado

costarricense, promoviendo la educación e interculturalidad en los jóvenes del país”

#### 2.1.5. Valores

**Respeto:** Para la Organización el respeto es uno de los valores más importante, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social, éste corresponde a tener aprecio y reconocimiento por otras personas, así como ser tolerante con quienes tienen diferentes formas de pensar o intereses. El respeto a la diversidad de ideas, opiniones y maneras de ser es primordial en esta organización en la que interactúan personas de diferentes países con culturas muy distintas, que aspiran a ser justas y garantizar una sana convivencia.

**Empatía:** La empatía se refiere a la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra, es decir, ser capaz de entender la situación y los sentimientos que está viviendo otra persona, así como sus necesidades y opiniones diferentes. La fundación hace énfasis en la empatía en sus voluntarios, trabajadores y participantes, puesto que se trabaja con públicos muy diferentes, en cultura, edad, religión, preferencias de género, entre otros, por lo cual promueven el respeto y tolerancia, sin juzgar a otros.

**Integridad:** Hace referencia a la cualidad de ser honesto, con principios morales, éticos y ser confiable. Al tratarse de una organización sin fines de lucro, se podrían cometer excesos, por lo tanto, se requiere integridad en sus colaboradores y pese a no existir un dueño, hay una Asamblea a la cual deben rendir cuentas, por lo que se requieren de personas honestas y confiables para evitar excesos, desperdicios y malversación de fondos.

**Creatividad:** Se refiere al proceso de tener ideas originales las cuales aporten valor, en este caso, la organización realiza diversas capacitaciones y actividades para los participantes, en las cuales se trabajan temas de educación. Por lo anterior, se requieren diversas formas de enseñar, técnicas lúdicas para trabajar los temas que se abordan en su mayoría con adolescentes, por no ser una educación formal, es aprendizaje vivencial a través de experiencias, reflexión y un proceso de interiorización de otras culturas.



Responsabilidad: Es el cuidado de tomar una serie de decisiones de manera consciente, y de asumir las consecuencias que tengan dichas decisiones, así como responder a las mismas ante quien corresponda. Se refiere a una característica en la cual se es capaz de comprometerse y actuar de una manera correcta; además expresa el sentido de comunidad y de compromiso el cual se asume con los demás. En la organización se requiere que los colaboradores cumplan con sus obligaciones y sean cuidadosos al realizar sus labores, realizándolos de manera oportuna y eficiente.

## 2.2. Estrategia de mercadeo actual de la organización

### 2.2.1. Mercado meta de la organización

AFS Costa Rica tiene dos mercados meta, los cuales están segmentados por programas de envío y hospedaje.

El primero está diseñado para estudiantes de secundaria entre los 14 y 18 años interesados en una experiencia intercultural en el extranjero.

En el siguiente mercado se encuentran todos aquellos programas diseñados para los mayores de edad y jóvenes-adultos con interés en fortalecer algún idioma y/o habilidades.

Adicional, AFS Costa Rica tiene los programas de hospedaje, están enfocados en buscar familias anfitrionas voluntarias para los estudiantes internacionales en donde serán acogidos y tratados como un miembro más de la familia.

### 2.2.2. Mezcla de mercadeo actual

#### 2.2.2.1. Servicio

AFS Costa Rica divide su servicio en dos:

**Programas de recibo:** Participantes de otros países llegan a Costa Rica para convivir con nuestra cultura, mientras aprenden o ayudan con voluntariado a otras organizaciones, dentro de los programas de recibo sobresale:

Para menores de 18 años

### **Programas escolares**

- Cuentan con tres modalidades: anual desarrollado para diez meses, semestral y trimestral, con llegadas al país en los meses de febrero y septiembre.

### **Programas intensivos**

- Cuenta con una duración de ocho semanas a un mes.
- Son programas cortos enfocados en dos principales componentes, el idioma y la inmersión a la cultura (convivencia familiar, asistencia a colegios, giras educativas).

Para mayores de 18 años

### **Programa voluntariado**

- Patrocinado por el gobierno alemán
- Participan jóvenes alemanes, con edades entre 18 a 25 años
- Llegan en los meses de febrero y septiembre
- Duración anual
- Participan en voluntariado para organizaciones sin fines de lucro (hogares de ancianos, hogares de niños, organizaciones ambientales)

**Programas de envío:** Participantes costarricenses que son recibidos en otros países mediante la organización AFS en el país de llegada.

Para menores de 18 años

### **Programas escolares**

- Cuentan con dos modalidades, anual desarrollado para diez meses, semestral, con llegadas al país en los meses de febrero y septiembre.

### **Programas intensivos**

- Se desarrollan a final de año por el periodo de vacaciones (De diciembre a febrero)

Para mayores de 18 años, conocidos como AFS PRO

### **Programa voluntariado**

- Patrocinado por el gobierno alemán
- Participan jóvenes costarricenses, con edades entre 18 a 25 años
- Con manejo intermedio del idioma alemán
- Salen en los meses de febrero y septiembre
- Duración, duración mínima 8 meses
- Participan en voluntariado para organizaciones no gubernamentales o de bien social

### **Programas universitarios**

- Desarrollados en Dinamarca, Inglaterra y Bélgica
- Los participantes son inmersos en cursos universitarios y cursos de idiomas

Todos los programas cuentan con cuota de participación, los interesados deben pagar el precio que se da de acuerdo con el país destino.

En compromiso de impulsar las experiencias, AFS Costa Rica cuenta con un programa de becas al cual la organización destina un porcentaje de su presupuesto (Fondo de becas AFS) y en conjunto con diversas entidades financieras impulsan becas parciales o totales. Estas becas son con destino y actividad definida, la selección del becario se hace mediante concurso.

#### 2.2.2.2. Promoción

Actualmente, la organización AFS Costa Rica ha sufrido muchos cambios en los últimos meses producto de la pandemia del Covid-19. Uno de ellos ha sido en la promoción, indica Floria Arias directora nacional que, hasta el mes de mayo del año 2020, existía un departamento de comunicación el cual se encargaba de la promoción y publicidad de la fundación. Pese a que el departamento se disolvió, la publicidad se mantuvo, realizada a través de voluntarios, aunque no con tanta regularidad como antes.

El director de programas de la organización se encargó de supervisar esta área. Para el mes de octubre del año 2021, se contrató una nueva encargada de comunicación, para fortalecer esta área nuevamente.

El canal más utilizado por la Organización es el internet, específicamente las redes sociales, puesto que tienen un gran alcance y son de bajo costo. Además, su mercado meta es un público joven, quienes son los que más utilizan dicho canal. La fundación posee Facebook, Instagram, así como una página *web*. El departamento de comunicación utilizaba una estrategia diferente para cada red social, de acuerdo con el público de cada una.

#### Facebook

Posee una cuenta de Facebook que se encuentra como “AFS Programas Interculturales Costa Rica”, la cual cuenta con 86.290 seguidores. En el caso de Facebook, las publicaciones eran dirigidas a una población de 35 años en adelante, sus publicaciones eran más formales, normalmente una vez a la semana se realizaban publicaciones y se desarrollaban diversas campañas.

Actualmente generan un contenido mixto buscando enfocarse en ambos segmentos de edad, hacen enlace con las publicaciones de Instagram lo cual genera mayor movimiento de contenido en la plataforma, pero se mantiene la formalidad para algunas publicaciones exclusivas en esta red social.

**Figura 13**

*Página de Facebook de AFS Costa Rica.*



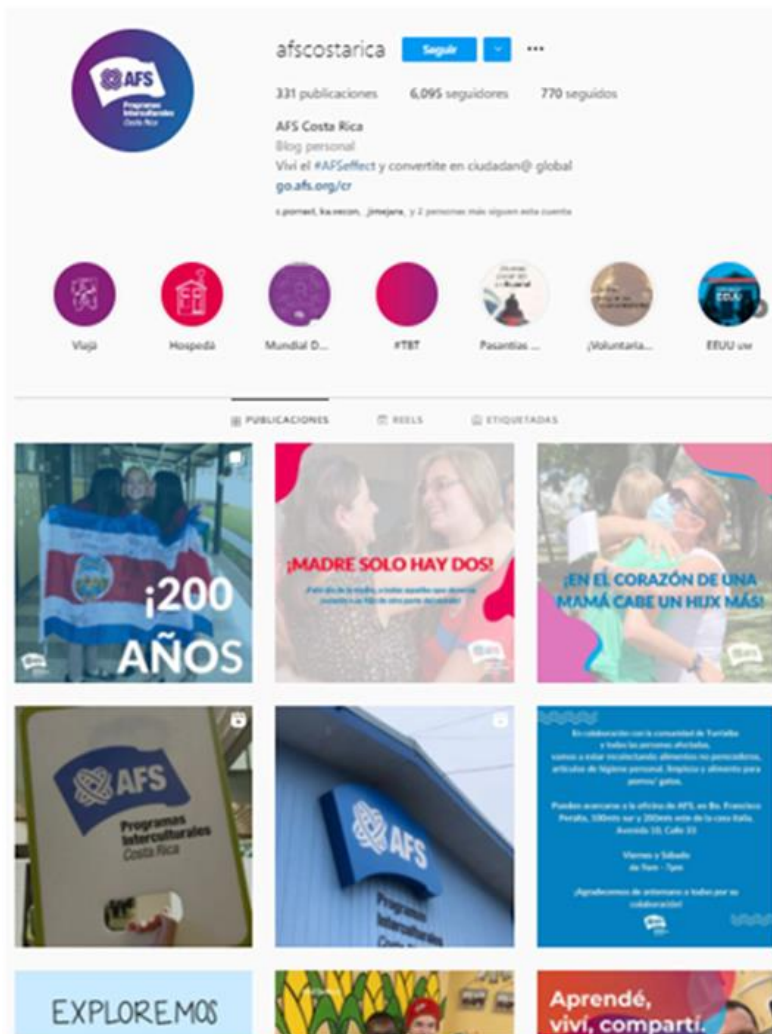
*Nota. Imagen tomada del Facebook de AFS Costa Rica (2021).*

### Instagram

La cuenta de Instagram cuyo nombre de usuario es “AFS Costa Rica”, tiene 7.365 seguidores. Para Instagram, las publicaciones que realizaba el departamento de comunicación; están dirigidas a un público más joven, en su mayoría adolescentes, se realizaban publicaciones con un formato más ágil e interactivo donde se realizaban preguntas, fomentando mayor participación de los seguidores. Involucran en sus publicaciones fechas conmemorativas nacionales.

Figura 14

Página de Instagram de AFS Costa Rica, referencia 2021



Nota. Imagen tomada del Instagram de AFS Costa Rica (2021).

A Continuación, en las figuras 15 y 16, se pueden observar algunos de los afiches o publicaciones utilizados para promocionar la organización generados con el fin de reflejar tanto la figura de viaje y aprendizaje como la posibilidad de formar familias.

**Figura 15**

*Afiche para promocionar la organización*



*Nota. AFS Costa Rica (2021).*

**Figura 16**

*Afiche para promocionar la organización*



*Nota. AFS Costa Rica (2021).*

## Página web

Cuentan con una página web en la cual tienen datos relevantes de la organización como información sobre los diversos programas, becas, información para las familias que deseen hospedar estudiantes, voluntariados, noticias, eventos, una sección para buscar el programa ideal de acuerdo con el destino al que deseen ir, la duración, edad y el área de interés, así como una sección para realizar la aplicación a un intercambio en el cual se despliega un formulario para iniciar el proceso.

### **Figura 17**

*Página web de AFS Costa Rica*



*Nota.* Imagen tomada de la página web de AFS Costa Rica (2021).

Anteriormente en la Fundación existía un presupuesto de aproximadamente 6 millones de colones dedicados para mercadeo, pero ante la pandemia se vieron en la obligación de realizar recortes, por lo cual se tuvo que destinar muy poco para este rubro. Sin embargo, cuando se reanudaron los intercambios al extranjero, a pesar de la continuación de la pandemia, logró conseguir todas las familias anfitrionas para el primer grupo que llegó al país a mediados del año 2021.



Y para los participantes salientes, se han abierto pocos cupos, dependiendo de la cantidad autorizada para ingresar de las sedes de cada país, como resultado positivo los pocos espacios abiertos han sido ocupados rápidamente por jóvenes, quienes han contactado directamente con la Organización, por lo anterior, AFS Costa Rica no ha tenido necesidad de hacer campañas de mercadeo exhaustivas para buscar estudiantes de intercambio.

Asimismo, poseen otra red social llamada Workplace, la cual es similar al formato de Facebook, se trata de un canal utilizado internamente por la Fundación, para comunicarse con el voluntariado costarricense, con participantes de otros países y con la Organización AFS internacional.

Con respecto a la comunicación tanto interna y externa, utilizan dos tipos, la formal e informal. En cuanto a lo formal, se comunican aspectos relevantes tales como fechas de llegada de estudiantes o documentos sobre los intercambios, se realizan por medio de correo electrónico. La Institución, cuenta con aproximadamente 180 voluntarios, cuando ellos poseen determinado tiempo de afiliación se les da acceso a una cuenta de correo electrónico institucional y a Workplace, en los cuales se publican noticias importantes y se envían documentos oficiales.

Otro medio utilizado para la comunicación es un boletín mensual llamado “Nuestra bandera”, en el cual se anuncia las actividades realizadas, así como informar lo que se estará realizando el mes siguiente. Es una manera de mantener a todos enterados de lo que sucede en la Fundación, incluso los exparticipantes. De igual forma, con el inicio de la pandemia, se empezó a desarrollar otro boletín llamado “Reencuentros”, el cual está más enfocado en publicar testimonios de personas las cuales han viajado con la Organización, así como fotografías, videos e información relevante, este va dirigido a todas las familias anfitrionas de algún ex participante, y se envía por medio de correo electrónico, se procura tener actualizados todos los contactos de los ex participantes y las familias anfitrionas.

Con respecto a la comunicación informal, se utiliza la aplicación de mensajería Whatsapp, donde se tienen diversos grupos, por ejemplo hay uno sobre noticias donde se comparten temas generales del interés de todos, hay otro de representantes locales el cual está conformado por los presidentes o encargados de cada comité local a los cuales se les comunica información relevante la cual deben transmitir al resto de miembros del comité, éste medio es más informal, sin embargo, es más ágil para tener conversaciones más fluidas y aclarar dudas.

Dicha comunicación institucional, al inicio de la pandemia era realizaba por diversas personas, entre ellas la directora nacional, el director de programas y varios voluntarios, quienes se encargaban de redactar los boletines, realizar publicaciones y subirlas a redes, monitorear la cantidad de personas que los ven y enviar documentos. Sin embargo, a partir de octubre del año 2021, al ser contratada una colaboradora en el área de comunicación, ahora todas las labores de este departamento son realizadas por dicha persona.

#### *2.2.2.3. Personas*

Para AFS el factor humano es sumamente importante, la mayoría de los voluntarios han participado previamente en los programas de intercambio; dejando en evidencia, la relación de afecto hacia la organización. Es importante mencionar que, al ser una labor voluntaria, no son remunerados económicamente, solamente se les cubre los gastos de transporte, hospedaje y alimentación.

También muchos de los voluntarios son personas universitarias recién graduadas o con una corta carrera profesional, los cuales buscan una oportunidad para poner en práctica sus conocimientos.

En caso de contratar un profesional para un puesto específico, primeramente; se construye un perfil con los requisitos necesarios y las aptitudes deseadas tales como organización, vocación y carisma. Algunos de los valores que AFS busca en sus empleados es empatía, respeto, tolerancia e integridad.

Para mantener a los trabajadores y voluntarios motivados AFS realiza capacitaciones y talleres con temas interculturales. Además, del premio al “Voluntario del año” tanto para adultos como jóvenes a los que se les obsequia un viaje por su destacada labor.

#### 2.2.2.4. Precio

Los precios de los programas de intercambio de la Organización dependen de la duración y el destino, dichos programas pueden ser trimestrales, semestrales o anuales, además el precio de viajar a cada país es diferente, por lo cual el monto que pagan los participantes varía de acuerdo a sus elecciones. Sin embargo, los montos pueden variar entre los \$10.000 a \$18.000 por participante. Este monto incluye la cuota de transferencia, tiquete aéreo, gastos de visa, gastos de AFS Costa Rica, cuota de AFS Internacional y el seguro.

Dicho monto que pagan los participantes puede variar cada año por diversos factores, el aumento de precios puede ser causado por:

- Que los otros países suban la cuota de transferencia, ésta se refiere al monto cobrado por cada país para los estudiantes del intercambio, cada cuota es diferente por lo cual dependiendo el país al que el estudiante desee ir, el monto va a variar. AFS Internacional controla este monto para que el aumento no sea muy elevado.
- Que AFS Internacional suba el *royalty* el cual debe pagar cada estudiante por enviar, es decir la cantidad monetaria que la franquicia cobra al franquiciado a cambio del permiso para ejercer.
- Que suba el precio del seguro internacional y de los tiquetes aéreos a los diversos países.

#### 2.2.2.5. Ambiente físico (Palpabilidad)

El entorno físico de la organización consta de dos casas propias colindantes pintadas y decoradas con los colores de AFS azul y blanco, el mantenimiento del edificio se desglosa en aproximadamente 200.000 colones por servicios municipales y pólizas de seguro, en treinta mil por gastos de agua y en otros gastos de mantenimiento.

Se cuentan con activos propios como lo son los equipos electrónicos, por ejemplo; los servidores, las computadoras, la central telefónica y también el mobiliario; AFS actualmente contrata servicios profesionales para llevar la contabilidad y la asistencia en las tecnologías de información y de la limpieza se encarga una señora la cual es contratada para que limpie dos veces por semana.

Es importante mencionar, que la locación del servicio también se da en los hogares de los anfitriones y en los colegios porque los programas son de intercambio, por lo cual se pretende crear un buen ambiente y lograr una adaptación exitosa para los participantes.

#### 2.2.2.6. Proceso

**Figura 18**

*Proceso de inscripción y selección de participantes*



*Nota.* Elaboración propia, basada en datos de AFS Costa Rica (2021).

Si el país de alojamiento no consigue familia de hospedaje se debe tener una familia de bienvenida provisional para recibir al participante hasta conseguir la familia de hospedaje.

AFS no devuelve dinero cuando hay retiros anticipados, excepto en caso de que el viaje no se haya realizado, en cuyo caso se devuelve contra liquidación de los gastos incurridos al momento.

#### *2.2.2.7. Plaza*

AFS se ubica en la provincia de San José, en la calle 33 Barrio Francisco Peralta, de San Pedro de Montes de Oca.

La asociación cuenta con convenios entre colegios y comités cantonales como principal herramienta para retener participantes. Adicionalmente, se estima que el cantón en enviar más costarricenses al extranjero (aproximadamente un 40 %) es Belén de Heredia. Asimismo, los que más reciben extranjeros se ubican en la zona rural, tales como, Santa Cruz de Guanacaste, Turrialba, Puriscal, Cañas y Tilarán.

#### *2.2.2.8. Productividad*

Este aspecto es evaluado internamente para AFS Costa Rica y a lo externo como AFS en general; la productividad se mide con encuestas realizadas a los estudiantes nacionales e internacionales y a las familias anfitrionas, debido a que es muy importante conocer sus experiencias y como se puede mejorar. De manera internacional, la encuesta se realiza una vez al año a todos los participantes del proceso, tanto estudiantes como anfitriones y los resultados son procesados y analizados en Nueva York, donde cada sede de AFS es calificado, dicho puntaje es tomado en cuenta para los interesados en venir al país a tomar el programa; a lo interno, la medición es antes de terminar el programa.

Un área de mejora que se logró detectar fue el de seguimiento y apoyo a los participantes, antes no había uniformidad en el proceso de adaptación del participante a la familia asignada, por lo cual, ahora se establece un mediador, el cual intervenga y pueda solventar los problemas con más eficiencia si se llegara a presentar en dicha adecuación. Cada participante cuenta con un padrino el cual debe tener un contacto mínimo de una vez por mes, donde en esa visita, el estudiante le cuente todo lo relacionado a la adaptación a su nueva familia, el responsable debe subir los resultados a una plataforma y dar un seguimiento más constante si existieran altercados para un mayor control.

Cabe mencionar, que cada participante ya tiene una familia asignada desde tres semanas antes de iniciar el programa, la cual lo va a recibir, como lo estipula la norma de calidad, para agilizar el proceso y asegurar su realización de una mejor manera; además, el personal de apoyo recibe capacitaciones constantes para dar orientación en la llegada.

### 2.3. Descripción de los competidores

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de los principales competidores de AFS Costa Rica.*

	<b>Education First</b>	<b>ACI</b>	<b>Intercultura</b>	<b>Myexchange</b>
<b>Países</b>	114 países asociados	42 países asociados	20 destinos disponibles	13 países asociados
<b>Precios</b>	Comienzan desde los \$3000	De \$350 a \$6.200	No facilitado (Con planes de financiamiento para cada programa)	No facilitado
<b>Duración</b>	Corto plazo: 2 semanas Largo plazo: 1 año.	Corto plazo: 1 a 3 meses Largo plazo: 3 meses a 1 año	Opciones desde las 2 semanas hasta 24 meses	Corto plazo: semanales, 2, 3 y 5 meses Largo plazo: 10 meses a 1 año
<b>Beneficios</b>	-Aprender un nuevo idioma - Descubrir otro país y cultura - Conocer otras personas	- Curso básico del idioma en país destino. - Hospedaje en una familia, proyecto o residencia de	- Viajes a destinos con apoyo local. - Póliza médica con cobertura de acuerdo a los requisitos del	- Aprender un nuevo idioma -Asesoría en trámites de visado, cuando es requerido

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distintas opciones de hospedaje, desde residencias estudiantiles hasta familias anfitrionas</li> <li>-Variedad de actividades extracurriculares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voluntarios durante el programa.</li> <li>- Seguro de gastos médicos, póliza de vida y daños a terceros.</li> <li>- Dinero mensual para gastos básicos.</li> <li>- Apoyo y acompañamiento del comité hospedero.</li> <li>- Dinero para transporte al proyecto de voluntariado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>programa.</li> <li>- Staff asiste en todo el proceso de matrícula, aplicación y salida del programa.</li> <li>- Miembros activos de del World Youth Student &amp; Educational Confederation, International Au Pair Association y British Chamber of Commerce</li> <li>- Work and travel</li> <li>Aprender un idioma</li> <li>-Vivir experiencias únicas</li> <li>- Mejorar la hoja de vida</li> <li>- Conocer la cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas ajustados a rango de edad</li> <li>- Trabajo y estudio</li> <li>- Cursos de idioma online</li> <li>- Atención emergencias 24/7</li> <li>- Seguro internacional</li> <li>- Seguimiento constante con puntos de contacto local</li> </ul>
<b>Trayectoria</b>	+55 años	50 años	20 años	20 años
<b>Tipos de Programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EF Idiomas en e extranjero</li> <li>- EF academy</li> <li>- EF preparación universitaria</li> <li>- EF corporate education</li> <li>- EF international business school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volunteering Matters</li> <li>- Alliance</li> </ul> <p>(*Todos los programas son para personas mayores de 18 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vivencias colegiales</li> <li>-Programas de voluntariado</li> <li>-desarrollo profesional</li> <li>-Trabajos en el extranjero</li> <li>-Campamentos</li> <li>-Idiomas (Ingles, aleman, frances, italiano, mandarin)</li> <li>-Diplomados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio Colegial</li> <li>- Campamento de idiomas</li> <li>- Cursos de verano</li> <li>- Curso de inglés</li> <li>- Estadía familiar</li> <li>- Estudio y trabajo</li> <li>- Voluntariados</li> </ul>

Nota. Elaboración propia con datos recopilados de las diferentes instituciones (2023).

#### 2.4. Resultados financieros históricos de los últimos cinco años

##### **Periodo 2018 - 2019**

*Estado de Resultados 2018 - 2019*

Con respecto a los resultados obtenidos en el periodo 2018 – 2019, los ingresos variaron en casi 23 millones de colones representando un incremento del 1.9 % de un año a otro. Los gastos también se incrementaron, un 0.43 % del 2018 al 2019 con un aumento de un poco más de 5 millones de colones.

En cuanto a otros ingresos disminuyeron un 26 % correspondiente a aproximadamente 29 millones de colones. Otros gastos incrementaron un 37 % anual. En total para ambos años hubo superávit, sin embargo, para el 2018 fue de 40 millones de colones mientras que para el 2019 fue de 16 millones de colones.

#### *Estado de Situación Financiera 2018 - 2019*

Con respecto al estado de situación financiera, el total de activos disminuyó para el 2019 en un -11 %, efecto principalmente generado por el total de activos corrientes que disminuyeron en un valor aproximado a los 227 millones, los activos no corrientes incrementaron en casi los 2.500.000 millones de colones.

Lograron reducir sus pasivos en un menos 23 % con respecto al 2018 y aumentaron su patrimonio en aproximadamente 7 millones por cuenta de un excedente de periodo más bajo con relación al 2018 de menos 43 %.

#### **Periodo 2019 - 2020**

##### *Estado de Resultados 2019 - 2020*

Como se ha mencionado en el presente trabajo, la pandemia por el Covid-19 afectó en gran manera a AFS, causando que en el año 2020 se cancelaran todos los viajes de intercambios programados. Esta afectación se puede ver reflejada en el Estado de Resultados de la organización, para los periodos terminados en los años 2019 y 2020, así como la variación porcentual entre dichos años.



Con respecto al total de ingresos, el cambio es muy notable de un año al otro, variaron en poco más de mil 28 millones de colones, lo cual representa una variación negativa de 80,73 %, asimismo, en el año 2020 los gastos también fueron menores que el año 2019 con una variación de -68,70 % con una disminución de 878 millones de colones.

En cuanto a los otros gastos tuvo una variación positiva de 147,73 % y los otros ingresos también fue positiva en 43,64 %. Dichos datos dan como resultado, el periodo terminado en el 2020 tenga un déficit de -80 millones de colones.

#### *Estado de Situación Financiera 2019 - 2020*

Con respecto a las variaciones del estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2020, los activos corrientes decrecieron en un 54 %, los activos no corrientes también disminuyeron en un 6,62 % para un total de 35 % menos que el año anterior, lo que claramente refleja una disminución importante, a causa de la pandemia.

La otra parte de la ecuación contable representada por los pasivos y el patrimonio, AFS solo cuenta con pasivos corrientes reduciéndose en 61 % aproximadamente, en cuanto al patrimonio este también disminuyó en un 15,64 %, en gran medida por la pérdida en sus excedentes del periodo pasado, equivalente a 80 millones de colones. Para tener un monto total para el año 2020, en activos de 587.800.355, de pasivos 151.356.308 y de patrimonio 436.444.047 millones.

#### **Periodo 2020 - 2021**

##### *Estado de Resultados 2020 - 2021*

Para el periodo 2021 AFS tuvo un decremento del 6 % en el total de sus ingresos, lo que representó un aproximado de 14 millones menos para este año, sin embargo; el total de gastos disminuyeron bastante, la variación fue de -35 %, lo cual ayudó a que la organización terminará con una utilidad para el periodo positiva de casi 21 millones de colones, con una variación del -126 % respecto al año anterior.

### *Estado de Situación Financiera 2020 - 2021*

A su vez, las variaciones del estado de situación financiera para el periodo del 31 de diciembre del 2021 fueron las siguientes, en el caso de los activos corrientes estos crecieron en un 20 % con una cifra de 295.697.114, los activos no corrientes decrecieron en un 3 % con 328.545.152 colones, para un total de activos de 624.242.266 y una variación positiva del 6 %.

Del otro lado de la ecuación, se encuentran los pasivos totales con un crecimiento del 10 % con 166.881.532, en el caso del patrimonio también aumentó en un 5 % alcanzando la cifra de 457.360.734 colones.

### **Periodo 2021 - 2022**

#### *Estado de Resultados 2021 - 2022*

Después de dos años del inicio de la pandemia, para el periodo terminado en diciembre del 2022 se logra apreciar una gran recuperación en el total de los ingresos, una variación positiva del 164 %, lo cual significó que los gastos también tuvieron que aumentar en un 87 %. En cuanto a la utilidad del periodo hubo un incremento del 434 %, con ganancias de más de 111 millones.

#### *Estado de Situación Financiera 2021 - 2022*

Con relación al estado de situación financiera para el periodo 2022, los activos corrientes tuvieron un aumento del 52 % con cifras de 450.066.520; caso contrario para los activos no corrientes que tuvieron una disminución del 0.5 % con 326.918.438 colones, dando como resultado un crecimiento en el total de los activos del 24 % para lograr 776.984.959.

Respecto a la otra parte de la ecuación contable, los pasivos totales son 207.931.435, lo cual crecieron un 25 % en relación con el periodo anterior; por último, el patrimonio de AFS también aumentó en casi la misma medida que las deudas con un 24 %, lo que equivale a la cifra de 569.053.523 colones.

Como se puede apreciar en los estados financieros de AFS Costa Rica, la pandemia del Covid-19 trajo sus repercusiones negativas, que ocasionaron pérdidas en las utilidades del periodo, más específicamente en el año 2020, situación que provocó la necesidad de utilizar las reservas de años anteriores, sin embargo; también se puede notar una recuperación rápida y eficaz, lo que habla muy bien de las estrategias implementadas por parte de la organización y del reconocimiento que tiene AFS en el mercado.

*\*\*Nota.* Ver anexo de estados auditados completos.

### **Capítulo 3. Diseño de la investigación**

#### **3.1 Caracterización estratégica del mercado de programas interculturales**

##### **3.1.1 Segmentos de mercado**

Actualmente, las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los consumidores del mercado al mismo tiempo, dado que, al ser numerosos, están ampliamente distribuidos, o bien sus necesidades y preferencias de consumo son muy distintas; por lo tanto, una empresa debe identificar aquellos segmentos del mercado a los cuales puede servir mejor y de los cuales puede obtener mejores resultados, con mayores utilidades.

Al cambiar de la concepción de un mercado masivo a la de segmentación de mercado, este se comienza a dividir en grupos distintos de consumidores-clientes, con base en sus características, necesidades o preferencias que podrían requerir productos o servicios con mezclas de *marketing* separadas (Kotler y Armstrong, 2017, p. 170). Emplear este método permite a las empresas enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas, ahorrando costos y con mensajes más comprensibles para el receptor. Dentro de los principales criterios de segmentación del mercado, destacan los siguientes: conductuales, geográficas, demográficas, psicográficas y diferenciadas. A continuación, se definen de acuerdo con el sitio *web* Qualitrics (2022).

**3.1.1.1 Segmentación conductual:** Es la división de un mercado en segmentos, con base en el conocimiento, las actitudes, los usos o las respuestas del consumidor respecto a un producto. En la segmentación comportamental, los mercados se dividen en función del comportamiento y de los patrones de toma de decisiones de los individuos, utilizando por ejemplo como criterio, la frecuencia de compra, el uso de productos o la sensibilidad a los precios.

**3.1.1.2 Segmentación demográfica:** División del mercado en segmentos, con base en variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, nivel de ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, etnia y generación. Este es uno de los tipos de segmentación de mercado más sencillos y utilizados.

**3.1.1.3 Segmentación geográfica:** División de un mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, municipios, ciudades, e incluso vecindarios. Debido a que los clientes potenciales tienen necesidades, preferencias e intereses que difieren en función de su ubicación geográfica, estudiar el clima y las regiones geográficas de los grupos de clientes puede ayudar a determinar dónde vender y hacer publicidad, así como dónde expandir el negocio.

**3.1.1.4 Segmentación psicográfica:** División de un mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, municipios, ciudades e incluso vecindarios. Debido a que los clientes potenciales tienen necesidades, preferencias e intereses que difieren en función de su ubicación geográfica, estudiar el clima y las regiones geográficas de los grupos de clientes puede ayudar a determinar dónde vender y hacer publicidad, así como dónde expandir el negocio.

**3.1.1.5 Segmentación diferenciada:** Se identifican varios segmentos de mercado y la empresa u organización decide dirigirse a cada uno con ofertas diseñadas individualmente (Comunicare, s.f.).

### 3.1.2 Mercado meta

Aunado a lo anterior, el mercado de AFS Costa Rica son los estudiantes de secundaria de 14 a 18 años interesados en una experiencia intercultural en el extranjero y todas aquellas personas jóvenes-adultas con deseos de fortalecer algún idioma o habilidad, por lo cual, la segmentación de mercado es bastante útil para identificar las características del perfil del consumidor, logrando con ello maximizar los esfuerzos de la empresa a la hora de comunicarse con su mercado meta y donde exista una mejor comprensión del mensaje que se desea transmitir.

Por lo anterior, en el ámbito conductual, se obtiene que los estudiantes de AFS Costa Rica adquieren conocimiento sobre algún idioma, interacción con otra cultura, dinamismo, así como el uso, el cual comprende la duración del programa y, por último, para este criterio de segmentación, destacan las actitudes, como lo son las de superación, positivas, flexibles para adaptarse a los cambios, la empatía y la colaboración.

Por otra parte, la segmentación demográfica sería para hombres y mujeres entre los 14 y 18 años, personas jóvenes adultas, estudiantes o trabajadores con deseos de superación, de manejar un segundo idioma, pertenecientes a la generación *centennials*, etc.; en cuanto a la segmentación geográfica, son personas ubicadas a lo largo del país que residan en un cantón donde haya un comité de AFS Costa Rica, para que brinde la atención requerida.

Por último, está el criterio psicográfico, el cual incluye valores importantes que deberían tener los participantes de los programas, por ejemplo: respeto, responsabilidad, honestidad, esfuerzo, empatía, disciplina, tolerancia e integridad. Para la parte económica, las clases sociales son de media-alta a alta; sin embargo, existen becas para aquellos estudiantes que cumplan con buenas calificaciones y rendimiento en el colegio, o bien pueden optar por el financiamiento.

### 3.1.3 Índice de crecimiento del mercado

El índice permite proyectar el posible crecimiento del mercado en un área, industria o producto; en este caso, se utiliza con el fin de conocer el comportamiento de la industria del turismo, en específico, del mercado turístico centralizado en las personas que visitan y salen de Costa Rica con fines educativos y de formación, dentro de los cuales se pueden considerar los programas de intercambio cultural.

Cabe destacar que se obtienen los datos del ICT y de la Dirección General de Migración y Extranjería de Costa Rica, tomando en cuenta las llegadas y salidas de los turistas a los principales aeropuertos del país y su principal motivo de viaje. A su vez, para poder calcular un índice de crecimiento del mercado, se hace un análisis basado en ingresos y salidas. Para el caso de llegadas, es necesario conocer primeramente la cifra del total de turistas que ingresaron a Costa Rica en los últimos años por motivo de educación y formación, la cual se detalla a continuación (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Índice de variación respecto a los ingresos de turistas al país*

	2017	2018	2019	2020	2021
Total de turistas	40,824	68,860	76,896	0	11,199

*Nota.* En el 2020, por motivo de la pandemia por COVID-19 el ICT no realizó encuestas en los aeropuertos y no es posible conocer el motivo principal de la visita de los turistas. Elaboración propia, con datos del ICT (2023).

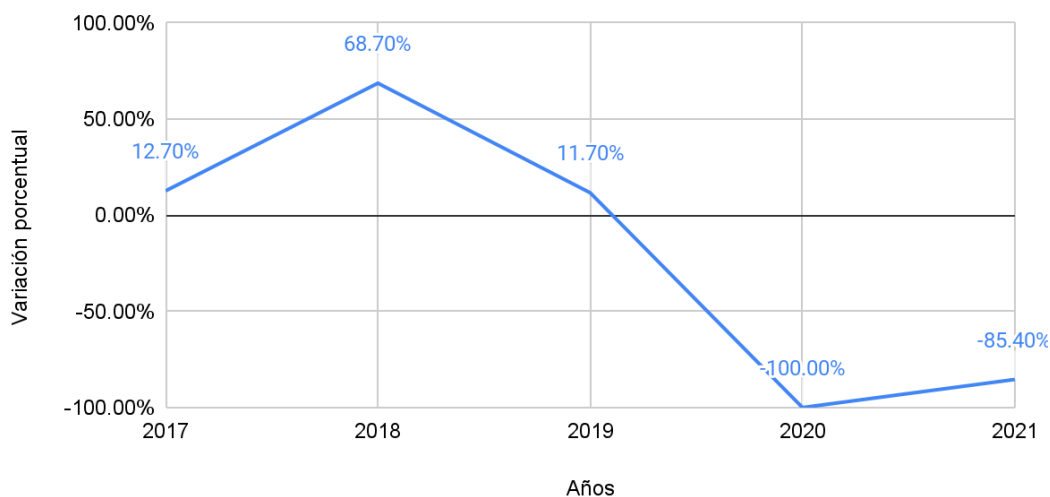
En la Figura 19, se visualiza el cálculo del índice para llegadas, donde se puede observar que el 2017 representa un 12.7 % y, para el 2018, corresponde un 68.7 %. Para los siguientes 2 años, hubo disminuciones importantes: en el año 2019, el porcentaje fue de 11.7 % y, para el 2020, debido a la pandemia por COVID-19, no se lograron realizar encuestas en los aeropuertos para determinar los motivos de visita, por lo que no se cuenta con datos específicos, sin embargo, la cantidad total claramente disminuyó en más de 2,000,000 turistas.

Cabe destacar que, para el año 2021, se presentó un leve incremento, alcanzando el -85.40 %, lo cual podría dar indicios de la recuperación paulatina que busca el país en el turismo. Al ser uno de sus principales sectores para la reactivación económica del país, conviene decir que, en comparación con años previos a pandemia, el valor porcentual podría continuar con tendencia creciente.

Debido al impacto económico mundial ocasionado por la pandemia en los últimos años, el resultado no permite visualizar una tendencia creciente o decreciente del índice y esto, al igual que como lo reflejan los datos de la industria, ha generado el mismo impacto en la organización AFS entre los años 2020 a 2022.

### Figura 19

*Variación porcentual del ingreso de turistas con motivo de educación y formación 2017 - 2021.*



*Nota.* La variación para el año 2021 es calculada con el año 2019, debido a que para el 2020 no se obtuvieron datos. Elaboración propia, con datos del ICT (2022).

Por el contrario, para el rubro de salidas de costarricenses al extranjero, solo se obtienen datos totales por sector, pudiendo ver solamente los datos del mercado turístico que permiten visualizar un comportamiento general de este, o lo que serían, para este caso, las cifras de salidas de costarricenses por vía aérea del aeropuerto Juan Santamaría, las cuales se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4***Índice de variación respecto a las salidas de costarricenses*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Total de turistas	824.771	824.821	865.419	232.177	491.937

*Nota.* Elaboración propia con datos de Informes Estadísticos del ICT (2023).

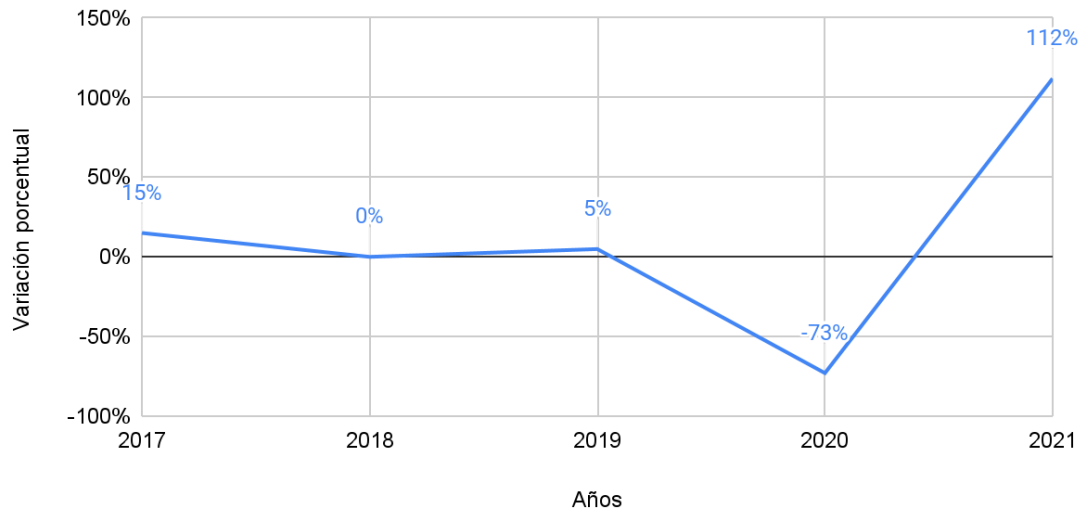
Por su parte, como se observa en la Figura 20, para el año 2017, el porcentaje de variación representa un 15 %, mientras que para el periodo entre 2017 y 2018 el porcentaje se mantuvo prácticamente igual, con una variación de 0.01 % entre ambos años. Por el contrario, la diferencia entre el 2020 y el 2019 sí representa una gran variación negativa en el índice, con una disminución del 73 %, causada por los impactos de la pandemia por COVID-19, donde se refleja claramente que el sector turístico fue uno de los más afectados.

Adicionalmente, destaca que el 2021 muestra una notoria tendencia creciente, sin embargo, en comparación con los años previos a la pandemia, se puede considerar que aún falta un poco menos de la mitad en cifras para lograr volver a la tendencia constante que había entre 2017-2019.



## Figura 20

Variación porcentual de salidas por vía aérea de costarricenses por el aeropuerto Juan Santamaría 2017 - 2022.



Nota. Elaboración propia con datos del ICT (2023).

De las figuras anteriores, se puede concluir que, en años previos al impacto de la pandemia, Costa Rica contaba con cifras de potencial crecimiento y los esfuerzos de la industria para generar flujo de ingresos y salidas estaba rindiendo resultados. Ahora, el ICT (2021) enfoca su estrategia en una recuperación paulatina y, mediante el informe llamado *La recuperación del turismo en Costa Rica ante el Covid-19: Una visión de futuro*, indica que el sector y diferentes áreas están en la búsqueda de oportunidades “para promover a Costa Rica como un destino sostenible y seguro, y a la vez brinda más alternativas para que los costarricenses viajen” a aquellos destinos de mayor afluencia como Estados Unidos.

### 3.1.4 Participación relativa de mercado

La participación de mercado se refiere al porcentaje de las ventas de una industria que posee una empresa en particular, es decir, la participación de los ingresos totales de la industria que ha generado la organización. Se obtiene dividiendo los ingresos totales por ventas de una empresa durante un periodo definido, entre los ingresos totales de la industria a la cual pertenece el negocio, en el mismo periodo (Cepyme, 2021).

Por otra parte, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2017): “la participación relativa del mercado sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado” (p. 45), o sea, es una forma de comparar el desempeño de una organización con el de los líderes de la industria y resulta de dividir la participación de mercado de una empresa con la participación del principal competidor de la industria.

Dicho elemento es utilizado para realizar la matriz de crecimiento-participación y se define como un “método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado” (Kotler & Armstrong, 2017, p.39. )

### 3.1.5 Cantidad de afiliados

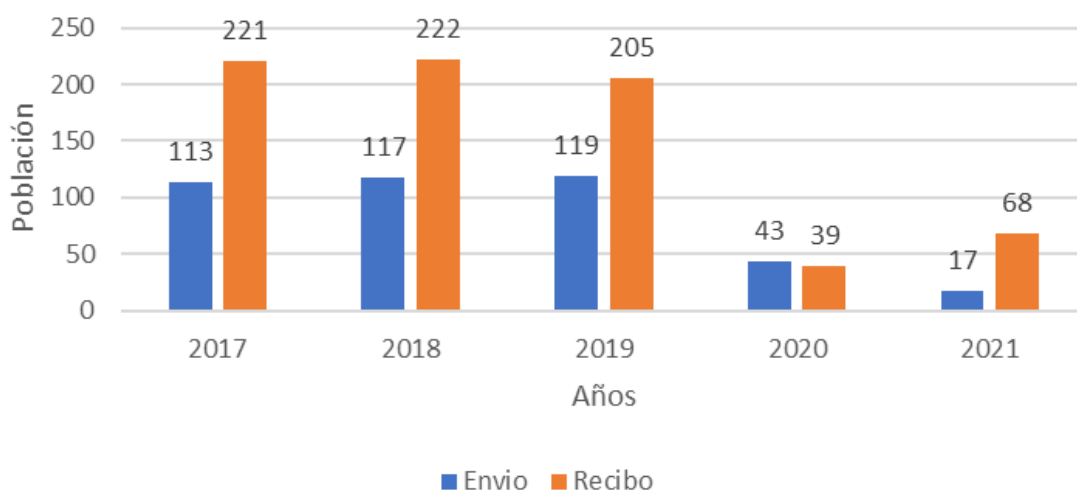
De acuerdo con la Real Academia Española, un afiliado se define como “Asociado, inscrito a una organización, partido o sindicato con los derechos y cargas correspondientes”. Influenciado por la era digital, se ha desarrollado el mercadeo por afiliación, que supone que los usuarios/afiliados promocionen productos o servicios; es descrito por diferentes autores como un tipo de *marketing* que permite ganar una comisión promocionando los productos o servicios, ampliando el mercado y disminuyendo costos.

Cabe aclarar que la afiliación no solo se asocia con una acción lucrativa, puesto que, hoy en día, hay organizaciones que recurren a afiliados que pueden ser personas que comparten la misión y quieren apoyar al crecimiento o mantenimiento de esta.

En AFS Costa Rica, se puede comprender un afiliado como todo usuario voluntario en la organización, escuelas o colegios que participan en programas de envío y recibo, familias anfitrionas y exparticipantes de programas que mantienen comunicación activa con la organización. Adicionalmente, según un reporte oficial de AFS Costa Rica, entre 2016 - 2021, aproximadamente 330 centros educativos alrededor de todo el país han participado recibiendo o enviando participantes.

### Figura 21

*Distribución absoluta de la cantidad de participantes tanto de envío como de recibo en los Centros Educativos de Costa Rica 2017 - 2021.*



*Nota.* Elaboración propia con datos facilitados por AFS Costa Rica.

En la Figura 21, se muestra la distribución de participantes para los dos principales programas en relación con los afiliados. Se debe considerar que, adicional al centro educativo, cada uno de esos participantes de recibo fue acogido por una casa anfitriona que se contabiliza como afiliado a la organización, sea una o varias veces en el año, según disponibilidad de la familia.

Por lo anterior, solo en familias anfitrionas, AFS Costa Rica ha tenido aproximadamente 775 afiliados, de manera que, si se agrega a esto los centros educativos más los participantes de envío, se contabilizan solo para los 5 años mostrados 1.494 afiliados, cifra impactada por la caída en los dos últimos años como efecto de la pandemia.

### 3.1.6 Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada, según Huertas y Domínguez (2016), se definen como “mecanismos por el cual la rentabilidad esperada por una empresa entrante en el mercado es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (p. 24); por ejemplo, existe la barrera de diferenciación, la cual se desarrolla en mercados que se basan en la imagen de la empresa u organización.

En el caso de AFS, al ser una organización que pertenece a la industria turística, su principal reto al insertarse al mercado es brindar al consumidor un aspecto diferenciador para otorgar una ventaja competitiva en el mercado. Otra barrera de entrada es la derivada de los costos en la cual las empresas requieren de una importante inversión para entrar en el mercado.

Por otro lado, las barreras de salida son las que mantienen a las empresas en rivalidad o en competencia en un determinado sector con baja rentabilidad. Según Scarfó (2022), algunos factores generadores de barreras de salida son la existencia de activos especializados, altos costos de liquidación, interrelaciones estratégicas, las barreras emocionales y restricciones regulatorias (p. 114).

## 3.2. Resultados de la Investigación de Mercados

### 3.2.1. Metodología de la investigación

La investigación tiene como objetivo describir la propuesta de un plan de mercadeo para la organización AFS Costa Rica. Dicho plan se pretende aplicar con base en referentes teóricos de gran relevancia para el tema de la investigación y el desarrollo del proyecto, de manera que dé como resultado el éxito de la propuesta.

Por la naturaleza de la investigación, el paradigma que aplica es el sociocrítico, puesto “se interesa por conocer y comprender la realidad para transformarla. Implica al sujeto a partir de la autorreflexión para lograr un fuerte compromiso por el cambio y la mejora en los entornos en donde se desarrolla el estudio” (Zeledón & Ugalde, 2017, p. 45).

Lo anterior se adhiere a la investigación, por cuanto pretende estudiar la realidad con el objetivo de transformarla; en este caso, por medio del estudio de la situación actual de AFS Costa Rica y el entorno que la rodea, se pretende identificar las características de valor que contribuyan a cumplir el objetivo del proyecto.

A su vez, se utilizará el enfoque mixto, el cual considera a los enfoques cuantitativo y cualitativo. El cuantitativo “busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, y utiliza variables que permiten someter los datos obtenidos a análisis estadístico para la identificación de patrones generales” (Zeledón & Ugalde, 2017, p. 52) y se caracteriza por el uso de elementos matemáticos y estadísticos para alcanzar los resultados, mientras que el cualitativo se interesa en conocer las perspectivas de los sujetos y su relación con el fenómeno en estudio, para contrastarlas con la teoría, en relación con los planes de mercadeo.

Por otro lado, el proyecto se encuentra sustentado por una investigación exploratoria, por cuanto “se realiza para tener un primer conocimiento de la situación donde se piensa realizar una investigación posterior” (Zeledón & Ugalde, 2017, p. 56). Se considera oportuno seguir este tipo de investigación, porque no se ha realizado ningún estudio previo a la organización que abarque el entorno externo e interno, que permita un entendimiento general de la situación.

Además, la investigación se sustenta en fuentes de información tanto primarias como secundarias y terciarias. Como fuente primaria, se tiene la realización de una encuesta aplicada a una muestra aleatoria representativa de la población de interés y toda aquella información obtenida de la directora nacional y los colaboradores de AFS por medio de entrevistas; también, sirvieron de base algunos libros de texto, noticias y artículos científicos relacionados a un plan de mercadeo, entre otros.

Asimismo, para las fuentes secundarias, fueron de utilidad libros, revistas e informes académicos con teorías sobre mercadeo, estadísticas nacionales e internacionales, artículos, noticias y normativas y/o legislación relacionada con el estudio y el enfoque de la investigación. En adición, las fuentes terciarias refieren a bibliografías, proyectos finales de graduación y algunos catálogos de bibliotecas relacionados específicamente a planes de mercadeo aplicados en la industria turística.

A continuación, se definen elementos fundamentales de la metodología.

### **3.2.1.1. Unidad de estudio**

AFS Costa Rica está ubicada geográficamente en San Pedro de Montes de Oca, en la provincia de San José.

### **3.2.1.2. Población**

Se considera la población como finita: aquellos residentes de la Gran Área Metropolitana. Se toma como referencia el dato de 1.072.042 habitantes en dicha área (N), de acuerdo con el censo del 2011, puesto que, para mayo del 2023, no habían publicado los resultados del censo realizado por el INEC en el 2022.

### **3.2.1.3. Unidad de información**

Se definen dos unidades principales de información, residentes de la Gran Área Metropolitana: a) estudiantes de secundaria con interés en participar en programas interculturales de intercambio, con un rango de edad entre 15 y 19 años, b) personas propietarias de viviendas entre los 40 y 64 años anuentes en hospedar a participantes. Rangos de edad basados en cuartiles de edad proporcionados por el INEC.

### **3.2.1.4. Muestra**

El tamaño de la muestra se calculó con la fórmula estadística correspondiente para poblaciones finitas; adicionalmente, se tomó un nivel de confianza de 95 % (Z) de nivel medio, y el error de muestreo de 5 % (d). La aplicación del muestreo fue aleatoria y se utilizó una probabilidad de éxitos y fracaso del 50 % (p y q). Al contar con una población aproximada, se procede a utilizar la siguiente fórmula.

$$(1.072.042 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5) / (0,05^2 * (1.072.042 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5) = 384.02$$

= **400** para efectos de aplicación de cuestionarios

Hay que destacar que se aplicaron 3 distintos instrumentos: primeramente, se realizaron entrevistas a profundidad a la población en general, es decir, personas al azar que no necesariamente hayan participado de algún programa de intercambio; luego, se desarrollaron cuestionarios, tanto a la población en general como a exparticipantes de algún programa de AFS; finalmente, se realizó un grupo focal a seis personas exparticipantes de algún programa de intercambio de AFS Costa Rica, los cuales se escogieron con la técnica de estudio cualitativa, por conveniencia.

- Entrevista a Profundidad

### **Sección I - Información personal**

Del total de personas entrevistadas, la edad del 50 % se encuentra en un rango entre los 18 y 25 años, un 42 % se encuentra en el rango de los 26 y 35 años, mientras que solamente un 2 % tienen más de 46 años. Con respecto al género, un 75 % de los individuos del estudio son mujeres y el restante 25 % son hombres.

Por otra parte, se observa una variedad en las provincias de residencia de los entrevistados: un 33 % reside en San José, 25 % reside en Alajuela, 17 % son de Cartago y, con un 8 % cada uno, quedan las provincias de Heredia, Guanacaste y Limón.

A su vez, entre los cantones de residencia de los individuos, se encuentran Santa Ana, Goicoechea y Desamparados, correspondientes a la provincia de San José; Alajuela, Atenas y Grecia de la provincia de Alajuela; Turrialba de Cartago; Santa Bárbara de Heredia; Abangares de la provincia de Guanacaste y Pococí de Limón.

### **Sección II - Conocimiento de las organizaciones de intercambio en general**

Cuando se ha preguntado a los entrevistados tres palabras clave con las cuales definirían un programa de intercambio, han sobresalido cultura, idioma y conocimiento, pues las personas asocian los programas de intercambio a una experiencia para conocer/ experimentar culturas e idiomas.

Por otra parte, se ha obtenido que el 50 % de los individuos conoce AFS. Entre los entrevistados, han sobresalido otras organizaciones: dos personas mencionaron Au Pair y otros mencionaron IESEC, Work&Travel y EF. Del total, solamente dos personas no conocían ningún tipo de organización o programas de intercambio.

Asociado a lo anterior, cuando se les ha preguntado lo que conocen de esas organizaciones, predomina entre la mayoría de entrevistados que son organizaciones de intercambio para estudiantes y que promueven el aprendizaje de un idioma mientras se convive con otra familia en otro país, como se puede ver en la siguiente respuesta de uno de los entrevistados: “Es un intercambio de jóvenes a países y los introducen en un centro educativo, y hacen actividades culturales y comunales, y los adopta una familia por 6 meses o 1 año y hacen voluntariado en las comunidades” (Anónimo femenino, comunicación personal, 2023).

Adicionalmente, entre los individuos de estudio que mencionaron otras organizaciones (como por ejemplo Work&Travel), uno dijo no haber escuchado mucho, contaba con una noción de la organización, pero no tenía tan claro el fundamento, como sí fue el caso de los que conocían AFS. Con respecto a las dos respuestas de Au Pair, fueron muy diferentes una de la otra:

“El intercambio es más que nada laboral, realmente uno se hospeda con los anfitriones, pero al mismo tiempo son los que contratan.” (P. Céspedes, comunicación personal, 2022)

“Se debe de tener cierto rango de edad, es solo para mujeres y también cierto nivel básico del idioma.” (I. López, comunicación personal, 2022)

Por otro lado, un elemento sobresaliente es que la gran mayoría de personas que conocen organizaciones de intercambio se atribuye a conocimiento de boca a boca, saben de estas organizaciones por un amigo, familiar o conocido y también por experiencias cercanas con personas participantes en intercambios:

“Por una amiga que fue, y tuve compañeros que vinieron de intercambio.” (Anónimo femenino, comunicación personal, 2022)



“Desde pequeña porque una hermana mía participó del intercambio.” (N. Monge, comunicación personal, 2022)

### **Sección III- Conocimiento sobre los programas en general**

En temas de asociación, los entrevistados respondieron que intercambio cultural, idiomas y viajar a otro país son las primeras palabras o frases que vienen a su mente cuando se les dice programas de intercambio:

“Aprendizaje cultural, crecimiento personal, idioma, desligarse de todo lo conocido.” (G. Quirós, comunicación personal, 2022)

“Oportunidad para mejorar idioma y conocer otras culturas.” (I. López, comunicación personal, 2022)

Otro aspecto importante obtenido de estas entrevistas fue la identificación de que los programas de intercambio son considerados como algo muy positivo, tanto para aquellos que lo han experimentado como aquellos que no; resaltan lo buenos, útiles y hasta necesarios para ese conocimiento y crecimiento que obtienen las personas al conocer el mundo y otras formas de pensamiento.

“Me parece una oportunidad bonita para conocer otras culturas y tener la oportunidad de convivir con otros, cuando se es anfitrión o si uno viaja. Poder aprender el idioma, conocer los lugares. Me parece una oportunidad que ojalá todos tuvieran el acceso para experimentarla.” (A. Ramos, comunicación personal, 2022)

“Son una apertura a la cultura, al desarrollo del aprendizaje de cada persona, es una oportunidad de apertura de los jóvenes.” (I. Vindas, comunicación personal, 2022)

A la vez, resulta importante destacar que, aunque se consideran buenos, dos de los entrevistados perciben estas experiencias como algo difícil de conseguir o costoso.

Entre otros puntos, los entrevistados consideran de gran importancia que, al momento de adquirir un programa de intercambio, haya seguridad, una organización responsable, un acompañamiento en el proceso, respaldo y seriedad, factores destacables al momento de brindar un servicio a un país exterior.

“Que haya respaldo de la organización, las opiniones y experiencias de otras personas que hayan ido con ellos, seguridad en caso de que algo pase.” (A. Ramos, comunicación personal, 2022)

“Que me den seguridad, acompañamiento y conocer desde antes con quienes me voy a quedar, me gustaría que me expliquen cosas importantes de la cultura (para no hacer cosas que en el país estén mal).” (Anónimo femenino, comunicación personal, 2022)

Aunado al punto anterior, los principales factores de influencia al momento de decidir por un programa de intercambio, en su mayoría los individuos respondieron que el precio y los destinos disponibles.

“Que sea accesible en cuanto al precio y que tenga posibilidad de financiamiento.” (J. Castro, comunicación personal, 2022)

“La variedad de programas y destinos disponibles.” (Anónimo masculino, comunicación personal, 2022)

Entre otros temas, se destaca que las personas analizan como puntos de decisión para escoger un destino aspectos económicos, sociales y políticos de los países, no obstante, también apuntan a considerar la cultura del país en elección:

“La seguridad, el prestigio del lugar y el costo de vida del país.” (G. Quirós, comunicación personal, 2022)

“El contexto político y la seguridad.” (G. González, comunicación personal, 2022)

Con respecto a si han recibido información sobre alguna oportunidad de programas de intercambio en su colegio o universidad, el resultado muestra que 67 % de las personas no han recibido y 33 % sí; la gran mayoría de estas respuestas afirmativas señalan haber recibido esta información en su colegio:

“Sí, en el colegio se recibían estudiantes de Alemania, venían a aprender español. Se hospedaban en las casas y por un corto tiempo de un par de meses.” (I. Vindas, comunicación personal, 2022)

#### **Sección IV - Participación en los programas de intercambio**

Se logra identificar que la mayoría de las personas no ha participado en ningún tipo de programa de intercambio, puesto que, según los datos obtenidos de las entrevistas, solamente el 17 % ha confirmado su participación al menos una vez en programas de intercambio. Además, se puede determinar que los programas más comunes entre los entrevistados son los estudiantiles y de voluntariado.

“Fui a un intercambio de índole espiritual y de voluntariado en USA y Nicaragua, se pintó un hogar de niños, se limpió una escuela, se hicieron murales y se arreglaron pupitres, en la parte cultural se hicieron bailes típicos, y se hablaban de valores y cultura de Costa Rica a escuelas y colegios.” (Anónimo masculino, comunicación personal, 2022)

Asimismo, las personas mencionaron las diferentes agencias u organizaciones con las que realizaron el intercambio y se puede determinar que AFS, las agencias cantonales o locales y Sonlife (una organización de campamentos y capacitaciones cristianas) son las más comunes entre los entrevistados.

Como parte de los beneficios o aspectos positivos a rescatar de la participación de un programa de intercambio, se encuentran aprender o mejorar un idioma diferente (comúnmente el inglés), desarrollar la independencia de cada joven, aprender sobre el proceso migratorio y conocer un nuevo país, así como su cultura y su comida, tal y como se menciona a continuación en algunos relatos de los entrevistados:

“Mejoré mi idioma (inglés), hice amigos y conocí mejor la cultura del país.” (I. López, comunicación personal, 2022)

“ Aprender el idioma inglés, independencia, toma de decisiones y aprender a lidiar con circunstancias fuera de su confort o sobrevivencia.” (N. Monge, comunicación personal, 2022)

De la misma manera, se identificaron algunas áreas de mejora en las experiencias de intercambio, tales como las siguientes:

“El tiempo fue muy corto (como un mes). No había tiempo para convivir con otras personas fuera del círculo donde nos relacionábamos (otros más que con los anfitriones, por ejemplo). Hubo imprevistos de clima (tormenta y frío extremo) y creo que pudo planearse mejor.” (P. Céspedes, comunicación personal, 2022)

Según lo anterior, se puede identificar que el tiempo y la planeación adecuada, tanto de actividades de esparcimiento como del clima, son factores determinantes en la experiencia del cliente. Además, es muy importante -según los entrevistados- la capacidad, la cual tiene la organización de los programas interculturales de brindar una familia anfitriona dispuesta y responsable.

“ Ellos dicen que tratan de buscar similitud de familia para que el proceso de adaptación no sea tan difícil, pero no es verdad, mandan a los estudiantes con la familia que tenga disposición. No actuaron rápido en la situación. Cuando mi hija llegó donde la familia que la recibió, la señora salió del país y la dejaron sola con el papá, ella buscó el cambio, pero tardaron en resolver.” (N. Monge, comunicación personal, 2022)

Un factor para rescatar es que prácticamente la totalidad de los entrevistados manifestaron interés en participar o volver a participar en un programa de intercambio, ya sea personalmente o para algún miembro familiar. Algunos de las principales razones de este interés son las siguientes:

“ Creo que es una oportunidad, una experiencia muy bonita más que todo para la parte cultural, para aprender de diferentes culturas, idiomas, vivir diferentes experiencias. Me

gustaría mucho hospedar y también irme a conocer.” (I. Vindas, comunicación personal, 2022)

“Viajar a otro país, obtener experiencia profesional o de estudios, conocer nueva cultura.” (M. Alfaro, comunicación personal, 2022)

“Para aprender otra cultura, descubrir el método de enseñanza académico del país destino y estudiar otro idioma, además de conocer el país, hacer turismo.” (G. González, comunicación personal, 2022)

Por otro lado, según las respuestas de los individuos, los principales motivos por el que las personas no participarían en un intercambio cultural son el tiempo, el costo económico, temor o miedo y otros estilos de vida.

“Me daría miedo irme a vivir tanto tiempo a la casa de otras personas, no me interesa irme por tanto tiempo.” (Anónimo femenino, comunicación personal, 2022)

## **Sección V - Disposición a ser anfitrión**

De acuerdo con las personas entrevistadas, la mayoría de ellos o alguien cercano han sido anfitriones de algún programa de intercambio, incluso, algunos manifestaron que han participado varias veces; por el contrario, solo un 25 % de ellos indicó no haber sido anfitriones de ningún programa de intercambio: “Yo he participado con 15 estudiantes como anfitriona, hospedé desde 1995” (N. Monge, comunicación personal, 2022).

Con respecto a la experiencia siendo anfitrión, en términos generales, los comentarios fueron positivos, ya sea por haber vivido ellos la experiencia o personas cercanas. Así, comentaron que una de las personas en hospedarse en su casa, en la actualidad, es considerado como un hermano, es decir, se convirtió en un miembro más de la familia; además, indica ser una buena oportunidad de compartir y convivir con otras culturas de una manera más cercana.

Por otra parte, algunas experiencias no fueron tan positivas por temas de personalidad, costumbres y falta de adaptación por parte del estudiante, sin embargo, dichas situaciones se dan en pocos casos.

“Muy buena, es como un hermano para mi ahora la persona de la cual fuimos anfitriones.”  
(I. López, comunicación personal, 2022)

“Con la primera persona tuvimos una excelente experiencia, ella venía de Alemania a hacer voluntariado por un año y en la segunda más o menos, más que todo por un tema de su personalidad, ella se quedó 6 meses. En general, creo que es una buena oportunidad de compartir y convivir con otras culturas de una manera más cercana.” (A. Ramos, comunicación personal, 2022)

De las personas entrevistadas, las cuales no han sido anfitrionas de un participante de intercambio anteriormente, la mayoría indicó que sí estarían dispuestos a serlo; por tanto, se observa una respuesta favorable en cuanto a potenciales familias anfitrionas. También, se indicó estar de acuerdo en serlo, pero tomando en cuenta aspectos como la credibilidad de la empresa, el soporte y apoyo que le brinden a los estudiantes: “Depende de los requisitos, la credibilidad de la empresa que le de soporte al estudiante” (G. Quirós, comunicación personal, 2022).

Entre las respuestas destacadas al preguntar acerca de los beneficios que perciben los entrevistados de ser anfitrión de una persona de intercambio, se encuentran el conocer y aprender nuevas culturas, así como que los estudiantes conozcan la de Costa Rica, adoptar un nuevo miembro en la familia, conocer nuevas personas, aprender un nuevo idioma, tolerancia y mejor comunicación: “El intercambio de cultura, familiarizarse con gente de culturas diferentes y aprender. Aprovechar para conocer o practicar otro idioma” (I. Vindas, comunicación personal, 2022).

Por otra parte, a las personas que indicaron que no les gustaría ser anfitriones, se les consultó el por qué, a lo cual resaltaron no disponer del tiempo suficiente para atenderlos o enseñarles diferentes lugares del país; también, se indicó no disponer de un espacio adecuado en su casa para hospedar a una persona, y algunos manifestaron la incomodidad al tener a un desconocido en la casa y la relación o convivencia puede no resultar de la mejor manera.

A pesar de lo anterior, hubo una persona que mencionó que, por el momento, no hospedaría, pero en un futuro -con hijos adolescentes- sí lo haría, porque considera importante que las personas a hospedar tengan a otras de edades similares con quienes puedan relacionarse mejor y compartir:

“Por mi estilo de vida, porque vivo solo, tal vez en un futuro, con hijos adolescentes, tal vez sí recibiría a alguien para que tengan una edad similar con los que van a llegar y tengan compañía.” (Anónimo masculino, comunicación personal, 2023)

“Incomodidad de tener a alguien desconocido en la casa, no tener las condiciones necesarias como el espacio suficiente.” (G. González, comunicación personal, 2022)

Con respecto a la pregunta de si conocen los requisitos para ser anfitriones de un programa de intercambio, la mitad de los entrevistados no los conocía, y quienes sí sabían mencionaron requisitos como tener un cuarto propio para el estudiante, asistir a una entrevista, varias reuniones con la organización y tener los recursos necesarios para poder darle las condiciones mínimas que ellos requieren: “Los requisitos eran que tuvieran un cuarto propio, entrevista con la organización e ir a varias reuniones” (A. Ramos, comunicación personal, 2022).

## **Sección VI - Uso de medios de comunicación**

Como resultado de las entrevistas, se obtiene que, por lo general, el medio de comunicación más utilizado son las redes sociales; la razón principal es porque lo ven a través del celular y lo tienen a disposición, además de su facilidad para transportarlo. Otros medios de comunicación menos utilizados fueron el televisor y la radio, los cuales los usan para escuchar o ver noticias: “Las redes sociales, porque lo tengo a la mano, es más accesible y lo uso para entretenimiento” (Anónimo femenino, comunicación personal, 2022).

Cabe destacar que el tiempo consumido en las redes sociales -en promedio- fue de nueve horas al día, con rangos entre las catorce horas como el máximo y de una hora el mínimo, con una moda de cuatro horas diarias. A su vez, la red social más utilizada es Instagram y, en menor proporción, se obtuvieron resultados de Facebook, Twitter, YouTube y WhatsApp.

Asimismo, el tiempo diario consumido en esta red social -en promedio- es de casi cuatro horas al día, con el tiempo máximo de doce horas y la cifra menor de tiempo de veintiocho minutos, con una moda de dos horas diarias para cada entrevistado.

En cuanto al contenido preferido por los usuarios en Instagram, se encuentran las historias y los videos, como -por ejemplo- los *reels*, puesto que, según los entrevistados, dicho contenido puede ser visto más fácilmente por el usuario. Las publicaciones de imágenes y fotos pasan a un segundo plano: “Me gustan los videos porque es un contenido más fácil y rápido de ver” (P. Céspedes, comunicación personal, 2022).

Igualmente, entre las principales razones por las que prefieren esta red social, se menciona el tipo y la variedad de contenido, puesto que, como se mencionó anteriormente, es considerado más fácil de visualizar, dinámico y entretenido: “Tiene más contenido para ver, mayor comunicación, contenido más dinámico, incluso para hacer amigos es más fácil” (J. Castro, comunicación personal, 2022).

Con respecto a la publicidad de programas de intercambio cultural, los entrevistados mencionan aquellos elementos que deben ser incluidos para que sea llamativa para los usuarios, como lo son resaltar experiencias positivas de participantes pasados, información clara, que tenga un buen diseño creativo, colorido y que proyecte seguridad y profesionalismo. Además, recalcan que, en la mayoría de los casos, debe ser un contenido conciso y enfático para capturar al usuario en poco tiempo.

“Me parece más importante y llama más mi atención la parte visual, que tenga fotos de los lugares y su cultura, que sea colorido y llamativo, no tanto la información, pero que la información que tenga sea clara y poca, y con links por si uno quiere acceder a más información en otro lugar.” (Anónimo femenino, comunicación personal, 2022)

Por otra parte, los entrevistados coinciden en que un aspecto innecesario en este tipo de publicidad es la saturación de información en forma de texto e imágenes, debido a que no llaman la atención en el consumidor.



## Sección VII - Conocimiento o percepción sobre AFS

En términos generales, los entrevistados aseguran conocer sobre AFS, saben que es una organización que brinda servicios para participar en programas de intercambio y mencionan diferentes tipos de programas, ciertos rangos de edades de los estudiantes, la duración posible de los programas, así como los muchos países a donde los estudiantes pueden viajar y los muchos idiomas posibles de estudiar:

Es un intercambio de estudiantes, donde ellos se quedan en casas de familias. Casi siempre son para estudiantes de colegio, pero también hay para personas mayores de edad. Hay intercambios de 6 meses o un año y hay muchos países a los que se puede ir, y si uno no está cómodo con la familia con la que le tocó puede pedir cambio. He escuchado que hacen actividades con los que ya vivieron la experiencia, para exparticipantes.

(Anónimo femenino, comunicación personal, 2022)

En cuanto a la publicidad de AFS, pocos la han visto y, si la vieron, fue por redes sociales, donde califican las publicaciones de manera muy variada; hay comentarios de que sí les gusta, de que los colores utilizados son bonitos, pero la mayoría concuerda en la posibilidad de mejora.

La veo mala, siento que no me transmite mucho, solo un mensaje positivo, pero no más, no me da conexión o empatía, no lo asoció con una empresa de intercambios culturales, tipografía aburrida, el logo está mal ubicado, me parece mal que está tapando las caras de las personas en la foto, no hay información de contacto, sería una imagen que pasaría fácilmente sin prestarle atención. (G. Quirós, comunicación personal, 2022)

Primera impresión es agradable porque es colorida, es una página joven, buenas fotos las que suben, están bien tomadas, es agradable. (Anónimo masculino, comunicación personal, 2022)

Asimismo, hicieron notar la existencia de varios aspectos para la mejora de sus publicaciones. Lo principal es que el mensaje que se quiera transmitir sea claro y preciso; además, se destaca la necesidad de pulir el diseño para que no pase desapercibido fácilmente y que atraiga la atención, por ejemplo: utilizar datos curiosos de los países de destino, de sus culturas, agregar

más información importante y utilizar *links* para redireccionar a la página principal de AFS, donde encuentren todo lo que deben o quieren saber sobre los programas ofrecidos o para contactar a alguien que brinde asesoría:

“Buscar conceptualizar los artes para que tengan un sentido, saber comunicar el mensaje que quieren realmente transmitir, tener un objetivo, y agregar imágenes o iconos que tengan relación entre sí”. (G. Quirós, comunicación personal, 2022)

Por otro lado, los colores con los que asocian o identifican a AFS son azul, blanco y celeste -en su mayoría-; además, todos los entrevistados concuerdan en que los colores utilizados en la publicidad generan reacciones en el espectador, debido a la psicología del color y, en el caso de AFS, les transmite confianza y paz con los tonos empleados en las publicaciones.

Por último, -en su mayoría- para la población entrevistada, el color azul representa o transmite tranquilidad, paz, armonía, seriedad y la unión entre países.

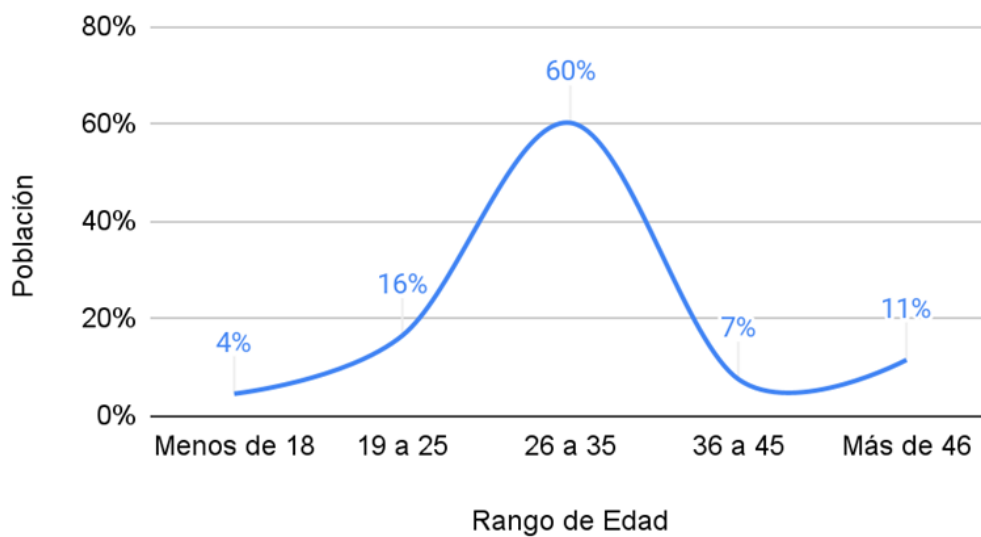
- Cuestionarios

### *Población General*

De acuerdo con el estudio realizado a 201 personas dentro de todo el territorio nacional, se obtuvo que la mayoría de la población encuestada se encuentra entre los 26 a 30 años, representando al 60 % de la población, seguida del 16 % con edades comprendidas entre 19 y 25 años. A su vez, dentro del rango de edad de más de 46 años, se obtuvo el 11 %, mientras que el 7 % representa a las personas de 36 a 45 años y los menores de edad conformaron solo el 4 % del total de la población encuestada.

**Figura 22**

*Distribución porcentual de la población encuestada, según la edad.*

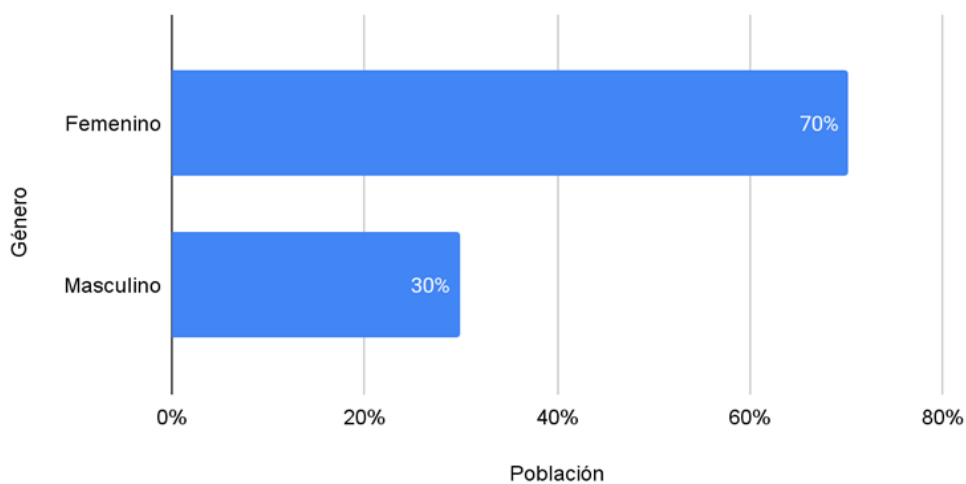


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Desde el punto de vista del género, la mayoría de la población es femenina, con un 70 %, y el restante 30 % es masculina, así se ve en la Figura 23.

**Figura 23**

*Distribución porcentual de la población, según el género.*

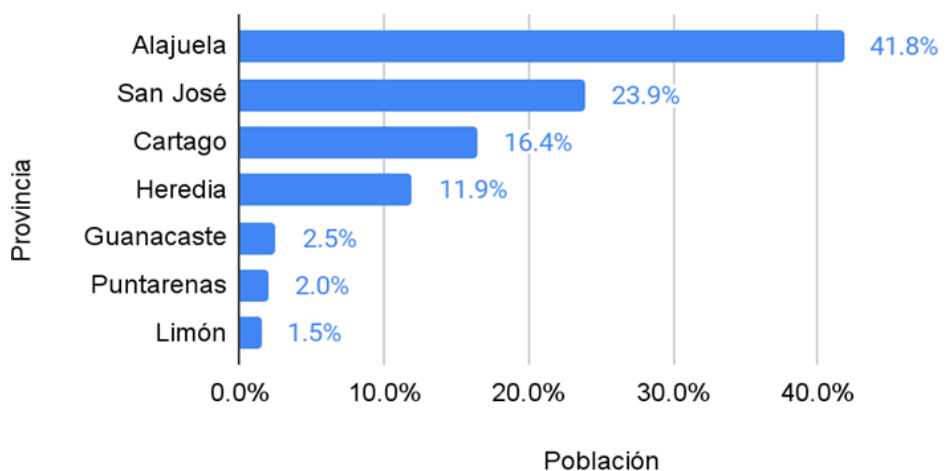


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Respecto a la provincia de residencia de la población encuestada, se obtuvo que la mayoría reside en Alajuela (con un 41.8 %), seguida de San José (con el 23.9 % de residentes); la tercera provincia con más participación en la encuesta fue Cartago (representando un 16.4 % de la muestra total); luego, se encuentra Heredia (con 11.9 %), continuando con la provincia de Guanacaste (con una participación de 2.5 %) y terminando con Puntarenas (2 % de los encuestados) y Limón (1.5 % de residentes).

**Figura 24**

*Distribución porcentual de la población, según la provincia de residencia.*



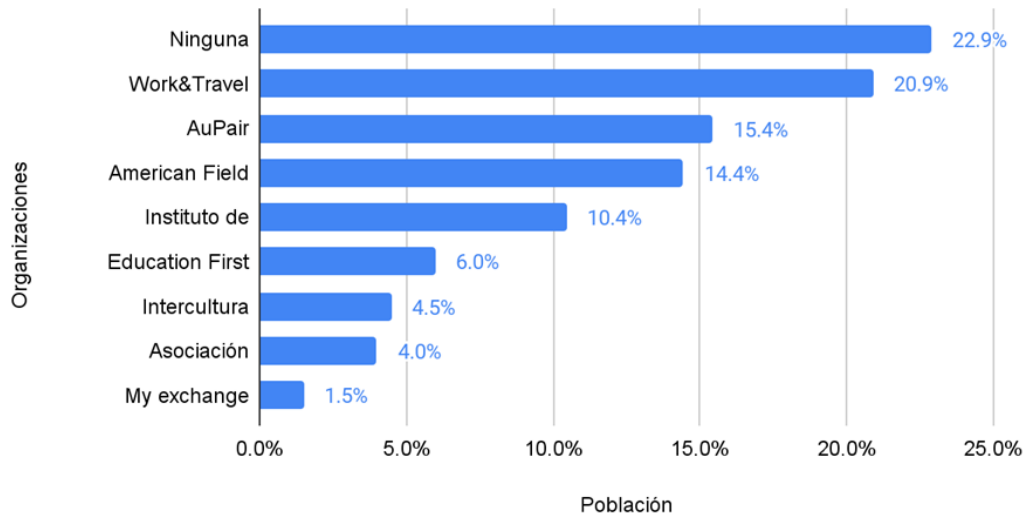
*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, de las organizaciones reconocidas a nivel nacional, se ha consultado a los encuestados sobre cuál de ellas han escuchado o conocen más. Del total de participantes, el 22,9 % indicó no conocer ninguna de las opciones descritas. Seguidamente, el 20,9 % de los participantes indicó conocer Work&Travel, mientras que el 15,4 % mencionó a Au Pair y solo el 14,4 % destacó a AFS Costa Rica.

Adicionalmente, organizaciones como AIESEC y EF se encuentran en la quinta y sexta posición de las organizaciones reconocidas por los encuestados, con 10,4 % y 6 %, respectivamente. Entre los más bajos porcentajes de reconocimiento están Intercultura, Asociación Costarricense de Interculturalidad (ACI) y My exchange, con porcentajes inferiores al 5 %.

**Figura 25**

*Distribución porcentual de la población según las organizaciones de intercambio cultural más reconocidas en Costa Rica.*



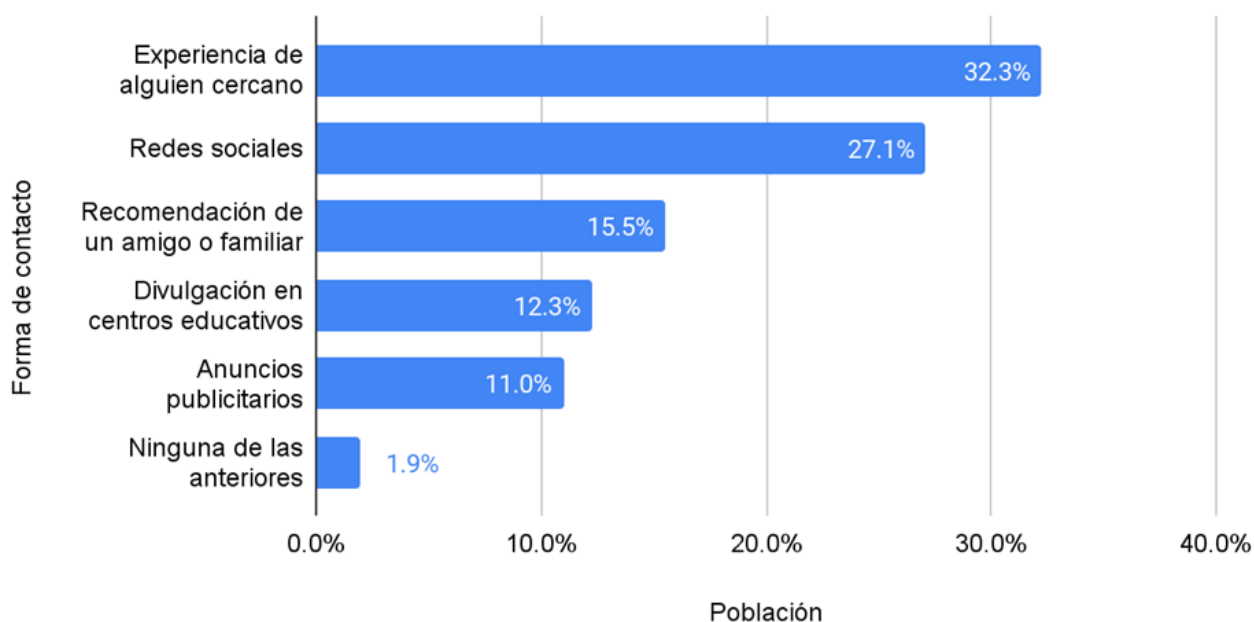
*Nota.* Elaboración propia (2022).

Aunado a la respuesta anterior, de 155 encuestados que indicaron conocer algunas de las organizaciones descritas, se buscó identificar la forma en la que esto fue posible, obteniendo que, el total de respuestas recolectadas, el 32,3 % supo de la organización por experiencia de alguien cercano y el 27.1% indicó que fue por medio de redes sociales.

Seguidamente, el 15.5 % conoce o escuchó sobre la organización por recomendación de un amigo o familiar, el 12.3 % por divulgación en centros educativos y el 11 % a partir de anuncios publicitarios. En adición, solamente un 1.9 % de las personas eligió que ninguna de las opciones anteriores sería indicativa de cómo conocieron o escucharon la organización anteriormente seleccionada.

**Figura 26**

*Distribución porcentual de la población según el cómo conoció o escuchó sobre la Organización.*



*Nota.* Elaboración propia (2022).

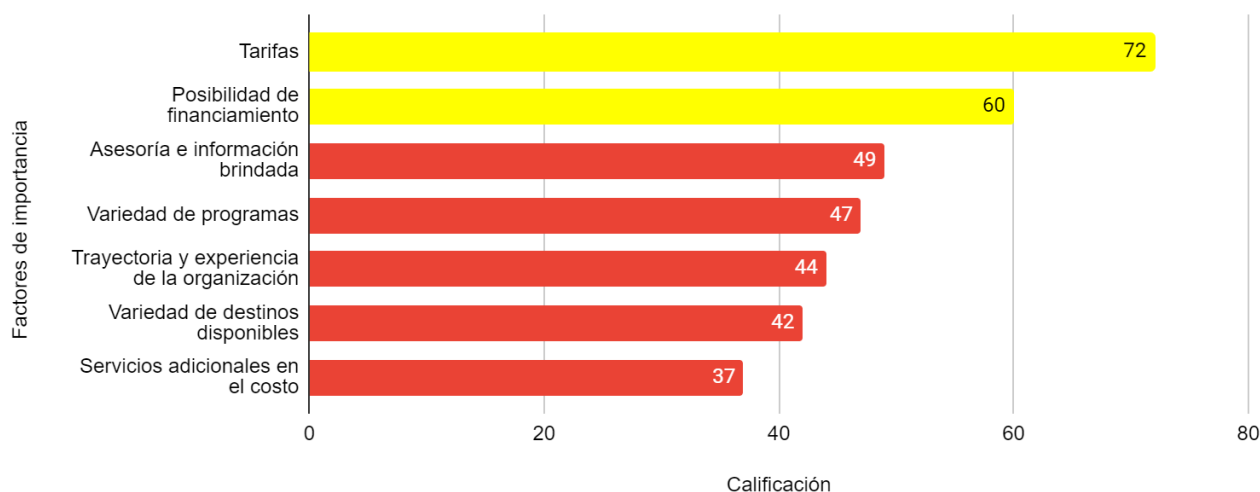
De los encuestados, también se obtuvo los factores que ellos y ellas consideraban más importante a la hora de escoger un programa de intercambio, a partir de una calificación de 1 a 7, siendo 1 el factor más importante y 7 el menos importante, pudiendo verse los resultados en la Figura 27.

Al respecto, se observa que la tarifa está representada con la calificación más alta (siendo el elemento de mayor importancia para los participantes). La posibilidad de financiamiento fue calificada como el segundo factor más importante, mientras que la asesoría e información, por su calificación, se ubica entre los 3 primeros factores más importantes, sin embargo, no representa más del 60, lo cual no quiere decir que el impacto sea menor, pero -al momento del análisis- las notas mayores o iguales al 60 serían aquellos elementos de mayor concentración para la organización.

En lo que respecta a variedad de programas, trayectoria y experiencia, variedad de destinos y servicios adicionales al costo, con calificaciones inferiores a 48, muestran que los encuestados las consideran de importancia similar, pero sus calificaciones no sobresalen entre las de mayor importancia al momento de buscar un programa de intercambio.

**Figura 27**

*Calificación otorgada por la población según los factores de más importancia a la hora de escoger un programa de intercambio.*



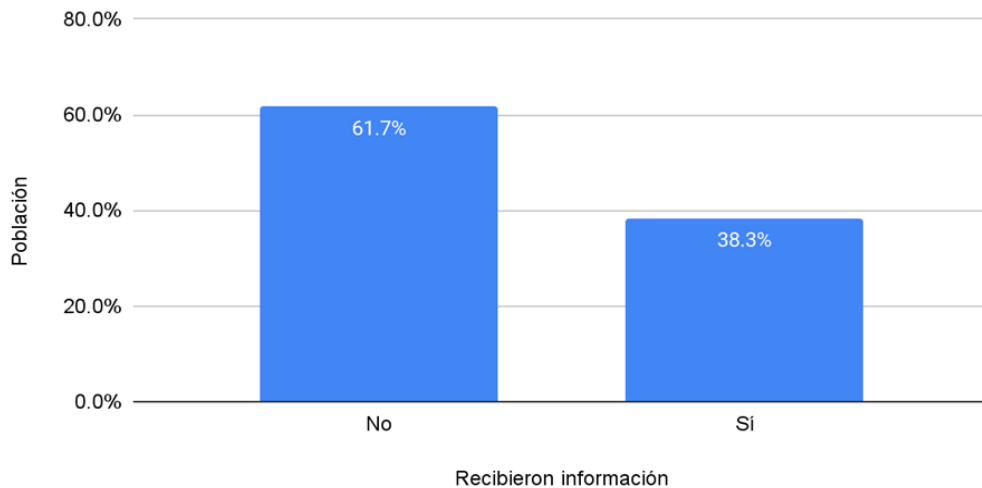
*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por otra parte, de los encuestados, se quiso obtener qué tanto se difunden los programas de intercambio en las instituciones educativas, a lo que se preguntó si en algún centro educativo, como colegio o universidad, habían recibido información, obteniendo que un 61.7 % del total de encuestados indicó que no y solamente el 38,3 % recibió información.

De lo anterior, se podría deducir que hay posibilidad para AFS Costa Rica de poder abarcar más instituciones educativas para dar a conocer sus programas de intercambio.

### Figura 28

*Distribución porcentual de la población según si recibieron información en colegio/universidad sobre alguna oportunidad de programas de intercambio.*

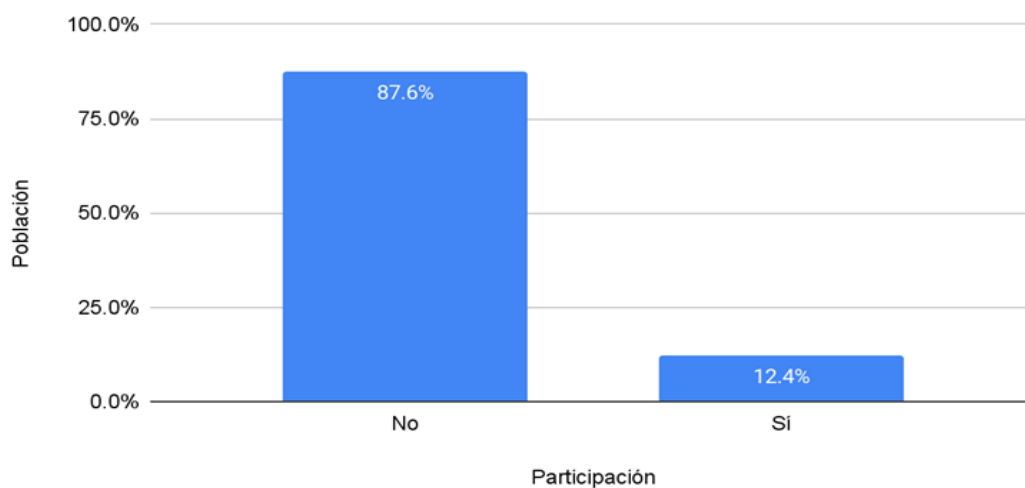


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Para poder conocer el impacto general de los programas de intercambio a nivel nacional, se extrajo información sobre participación, donde el 87.6 % contestó que no han participado de un programa de intercambio y, con una muy baja cantidad del total de participantes, solo 12,4 % indicó que sí.

### Figura 29

*Distribución porcentual de la población según su participación en algún programa de intercambio cultural.*



*Nota.* Elaboración propia (2022).

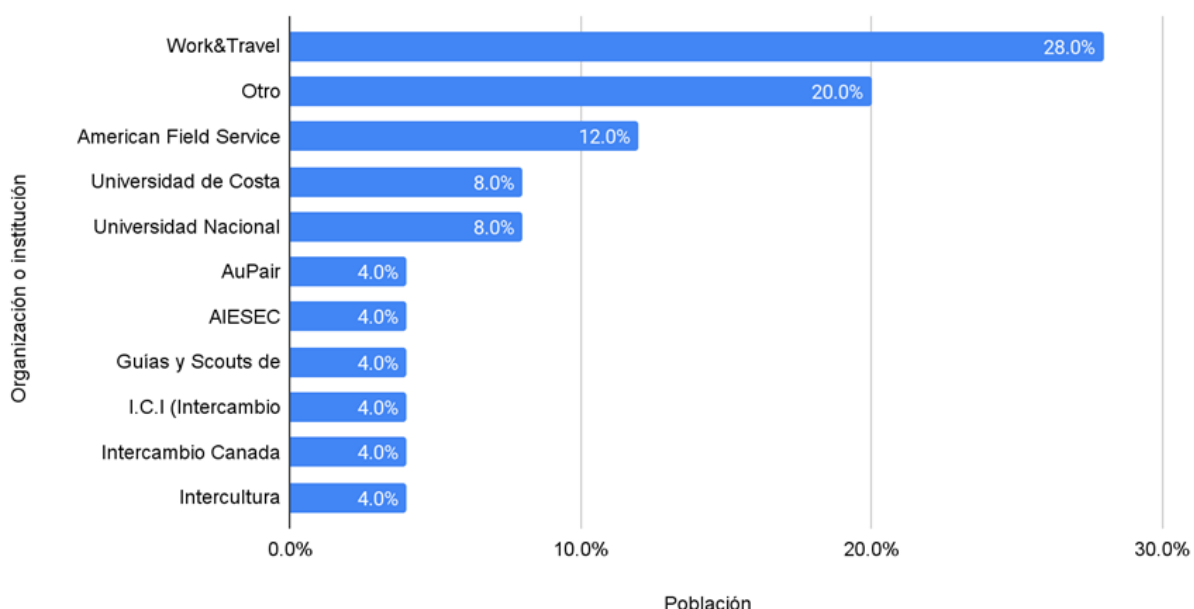


Aunado a lo anterior, de los 25 participantes que confirmaron haber participado en un programa, se consultó con qué organizaciones habían participado. Con respuestas muy variadas, se obtuvo que un 28 % participó con Work&Travel; la categoría de “otro” contempla experiencias de intercambio más personales que generan un valor informativo a la investigación, mas no para el enfoque de programas de intercambio.

En la tercera posición, se encuentra AFS Costa Rica (con el 12 % del total). De las organizaciones reconocidas con programas de intercambio, se obtienen participantes de AuPair, Intercultura, My exchange, EF, AIESEC y otros que indicaron haber participado con universidades estatales como UNA y UCR. Ahora bien, aunque las respuestas o participaciones varían entre organizaciones y otras instituciones, el valor sobresaliente es considerar una población con poca información, pero, al tener oportunidades, sí busca participar en programas de intercambio.

### Figura 30

*Distribución porcentual de la población según la organización con la que participaron en un programa de intercambio.*

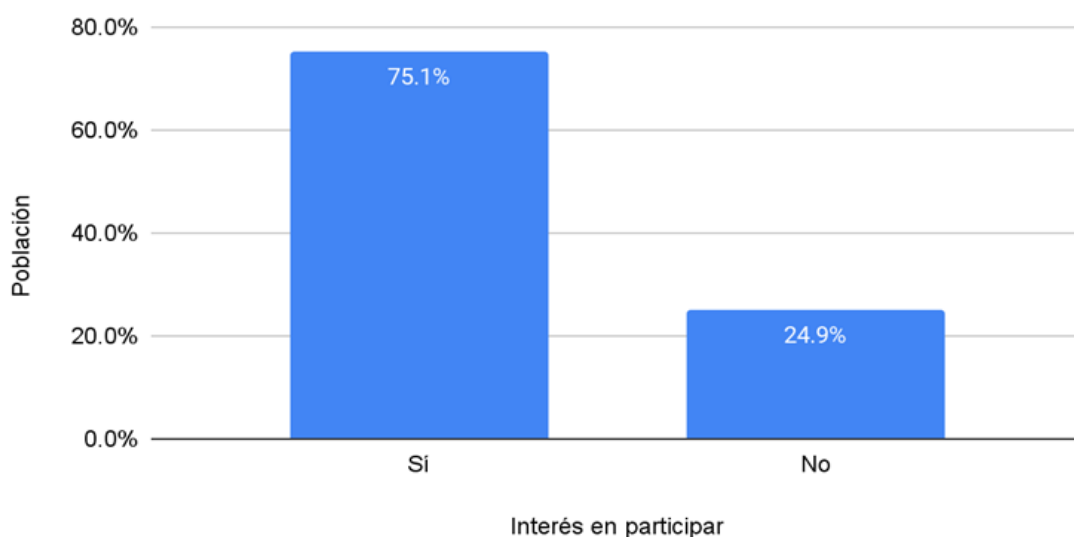


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Con respecto a la pregunta de si estarían interesados en participar o en volver a participar como estudiantes en algún programa de intercambio cultural, se puede observar que las respuestas son en su mayoría afirmativas, alcanzando un 75,1 % del total de encuestados, dejando un 24.9 % para quienes no están interesados.

### Figura 31

*Distribución porcentual de la población según el interés en participar o en volver a participar como estudiante en algún programa de intercambio cultural.*



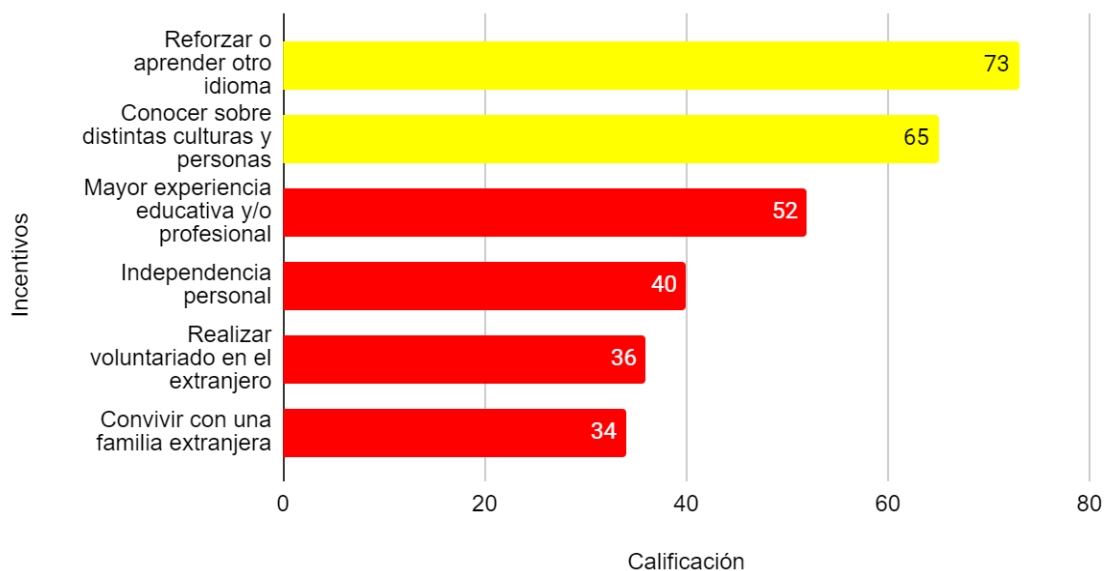
*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por su parte, como se observa en la figura anterior con respecto al 75.1 % que se muestran interesados en participar. La figura 32 indica que el principal incentivo percibido de dicha participación (con una calificación de 73) es reforzar o aprender otro idioma, seguido de conocer sobre distintas culturas y personas (obteniendo una calificación de 65).

Asimismo, sobresale el tener una mayor experiencia educativa y/o profesional (con un 52 de puntuación), seguido de la independencia personal, que obtuvo una calificación de 40, mientras que -con un 36- indican que realizar un voluntariado en el extranjero, y, en último lugar, está el convivir con una familia extranjera (con 34 de calificación).

**Figura 32**

*Calificación otorgada por la población según los incentivos por los que les gustaría participar como estudiante en algún programa de intercambio*

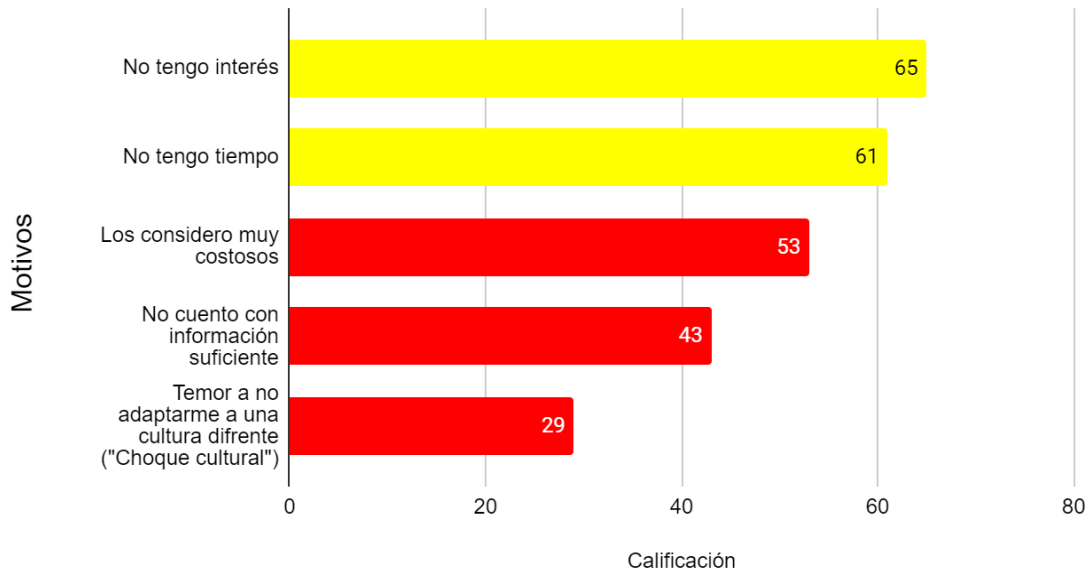


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por el contrario, cuando se les consultó con respecto a los motivos por los que no les gustaría participar, se obtuvo como principal respuesta que las personas no tienen interés, con una calificación de 65; a su vez, con un 61 de calificación, indican la opción de no tener tiempo. En el caso del factor sobre considerarlos muy costosos, de acuerdo con los encuestados, sería la tercera opción (con un 53), dejando en cuarta posición el no contar con información suficiente (con una calificación de 43), quedando al final el temor a no adaptarse a una cultura diferente -por choque cultural- (con un 29 de calificación).

**Figura 33**

*Calificación otorgada por la población según el nivel de importancia de los motivos por los que no les gustaría participar.*

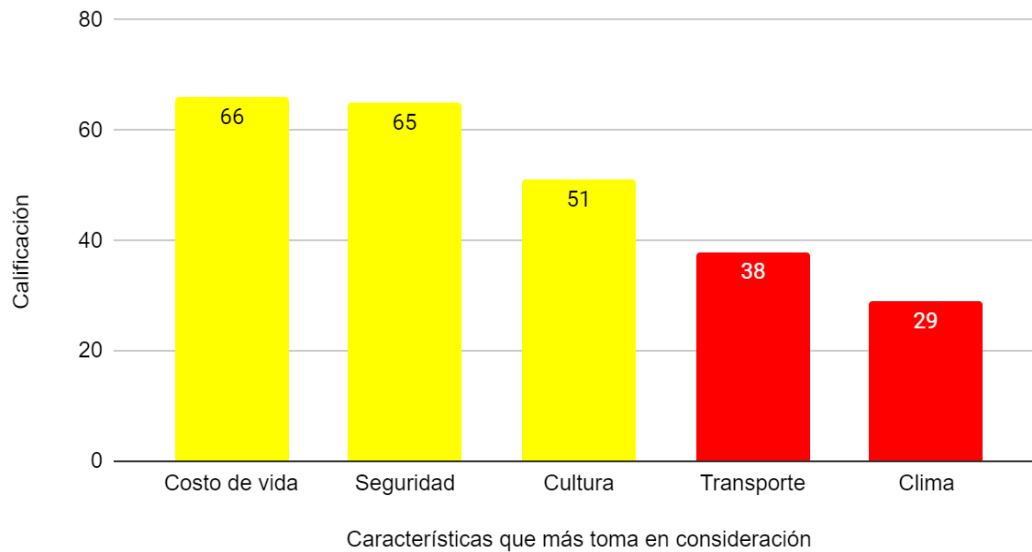


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Con respecto a las características que toma en consideración al momento de elegir un destino, el costo de vida de cada país es lo más importante, obteniendo una calificación de 66, seguido de la seguridad, la cual obtuvo un 65, quedando por detrás la cultura -con un 51- , mientras que el transporte obtuvo un 38 -cuarta posición- y dejando, por último, el clima, el cual obtuvo 29 en su calificación.

### Figura 34

Calificación otorgada por la población según las características que más toma en consideración al momento de elegir un destino.

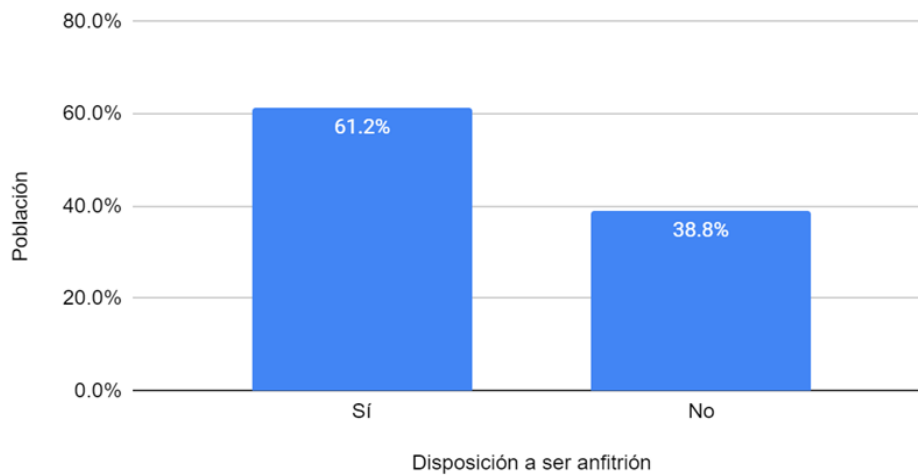


Nota. Elaboración propia (2022).

Respecto a la disposición para ser anfitrión, se observa una respuesta positiva, con un 61.2 % de quienes se muestran anuentes a participar como anfitriones de un participante de los programas de intercambio, y solamente un 38.8 % se niega a esta posibilidad, por lo que se nota una gran disposición de la mayoría, lo que le deja las puertas abiertas a AFS Costa Rica, para que se enfoque en atraer a dicha población.

### Figura 35

*Distribución porcentual de la población según la disposición a ser anfitrión de un participante de intercambio.*



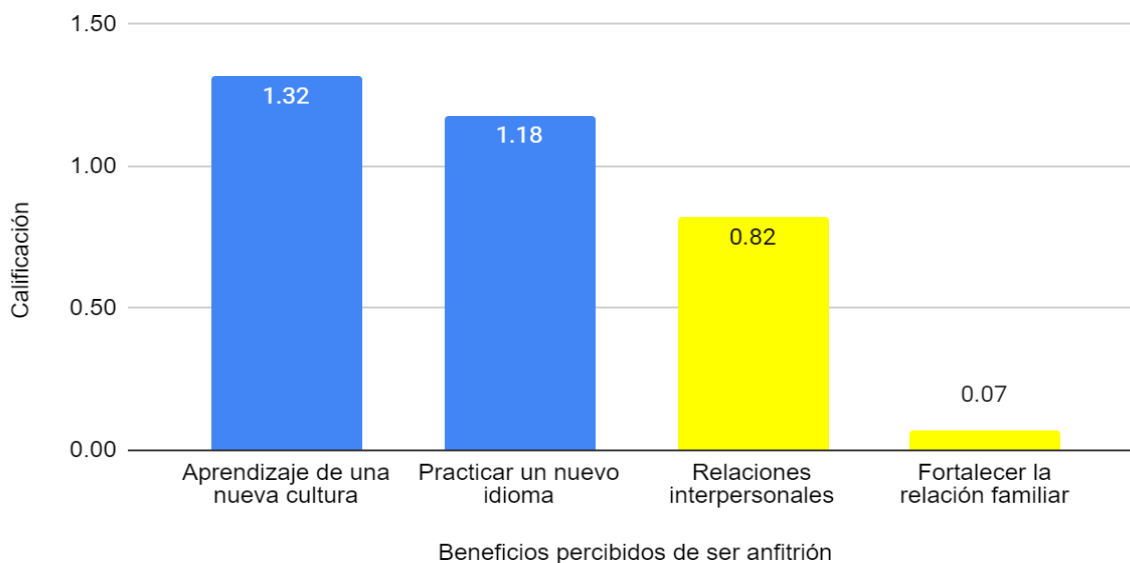
*Nota.* Elaboración propia (2022).

De igual manera, con respecto al 61.2 % que se muestran interesados en ser anfitriones, entre los beneficios que perciben, consideran que el aprendizaje de una nueva cultura es muy importante, lo cual obtuvo una calificación de 1.32 (como se observa en la Figura 36); asimismo, practicar un nuevo idioma se encuentra en la segunda posición, con una calificación de 1.18, siendo estos los factores en los cuales AFS Costa Rica debe esforzarse por transmitir como principales beneficios, para capturar a los potenciales anfitriones.

Cabe destacar que, en las posiciones más bajas, se encuentran el beneficio de las relaciones interpersonales que puede generar el ser anfitrión, que obtuvo una calificación de 0.82, dejando en el último lugar, con 0.07, el fortalecer la relación familiar.

**Figura 36**

*Calificación otorgada por la población según los beneficios percibidos de ser anfitrión, desde muy importante hasta muy irrelevante.*



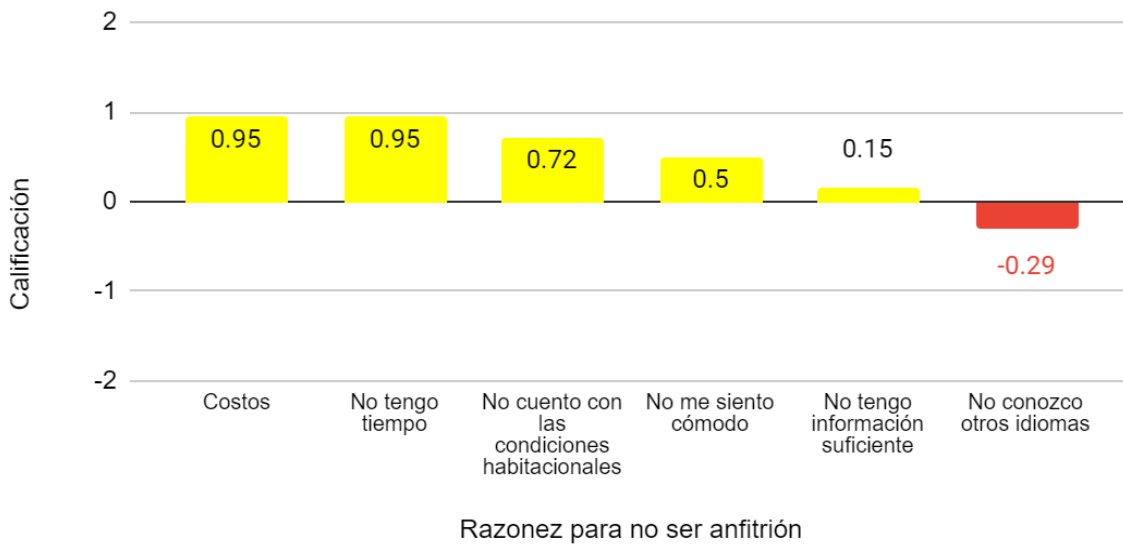
*Nota.* Elaboración propia (2022).

Además, tal y como se puede observar en la Figura 37, las principales razones por la que los encuestados indican no estar interesados en ser anfitriones son los costos y el no tener tiempo, con una calificación de 0.95 cada uno, según la escala donde -2 es muy irrelevante y 2 relevante. De la misma manera, el no contar con las condiciones habitacionales es otra de las razones que destacan, con un 0.72.

Adicionalmente, una de las razones que es clave resaltar es el no sentirse cómodo conviviendo con una persona “ajena” a la familia, ya que 24 % de los encuestados, correspondiente a una calificación de 0.5, ha destacado que es un aspecto que impacta directamente la decisión de ser anfitrión. Asimismo, el no conocer otros idiomas no es una razón relevante para la población encuestada, ya que el 20 % de las personas la consideran muy irrelevante e irrelevante.

**Figura 37**

*Calificación otorgada por la población según las principales razones para no ser anfitrión.*

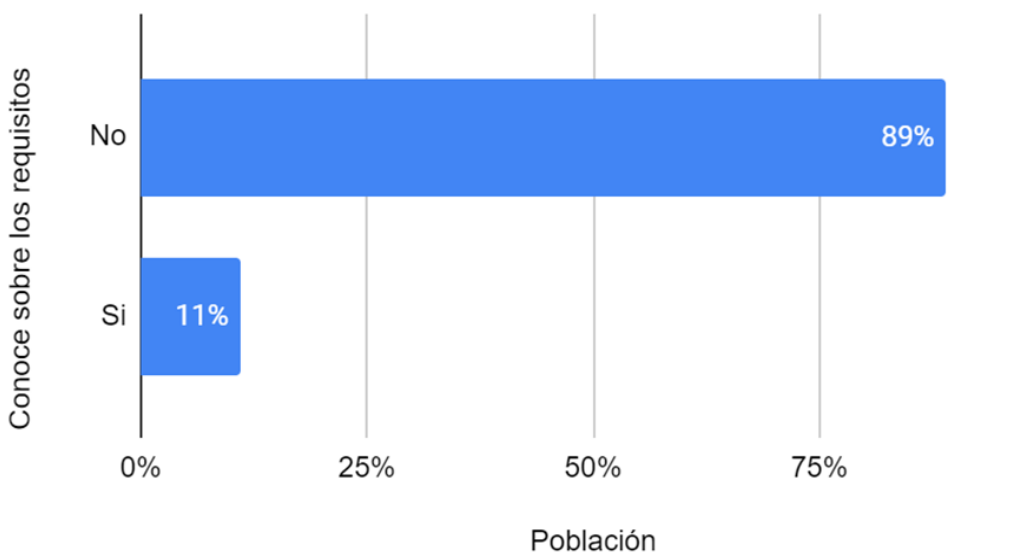


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Con respecto a la disponibilidad de información y conocer sobre los requisitos necesarios para ser anfitrión, el 89 % de los encuestados indicó no conocerlos, mientras que solamente el 11 % sí los conoce.

**Figura 38**

*Distribución porcentual de la población según el conocimiento de los requisitos para ser anfitrión.*



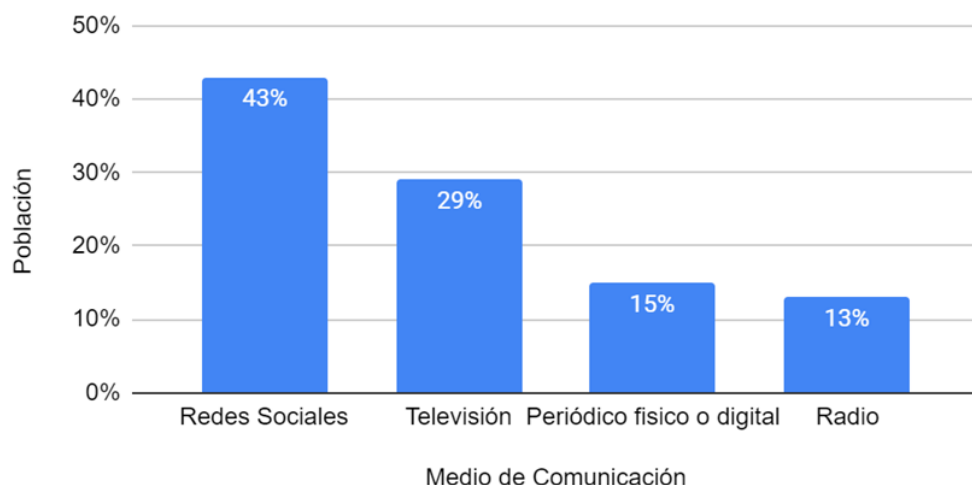
*Nota.* Elaboración propia (2022).



Por otra parte, como se ve en la Figura 39, con respecto a los medios de comunicación, se pudo determinar que las redes sociales son las más utilizadas, con un 43 %. Seguidamente, las menos usadas son la televisión, con 29 %, el periódico físico o digital y el radio, con valores de 15 % y 13 %, respectivamente.

### Figura 39

*Distribución porcentual de la población según el medio de comunicación más utilizado.*

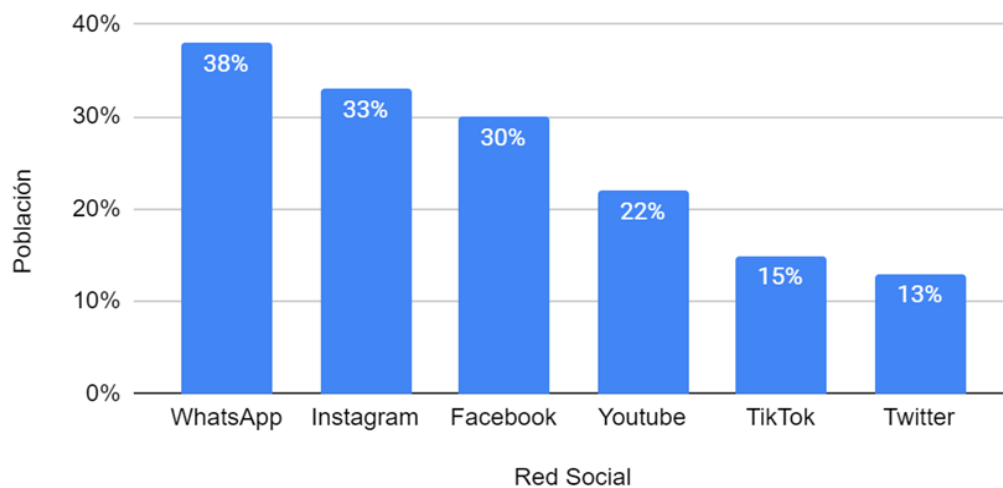


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Al ser las redes sociales las más utilizadas, es importante determinar cuáles sobresalen entre la población encuestada. En primer lugar, WhatsApp encabeza la popularidad, con un 38 %; luego, aparece Instagram en segundo lugar, con 33 %; seguidamente, con 30%, Facebook es la tercera red social más utilizada y YouTube destaca en cuarto lugar, con 22 %. Esto significa que las dos redes que se utilizan con menos frecuencia en la población encuestada corresponden a TikTok y Twitter, con 15 % y 13 % -respectivamente-.

**Figura 40**

*Distribución porcentual de la población según la red social más utilizada.*

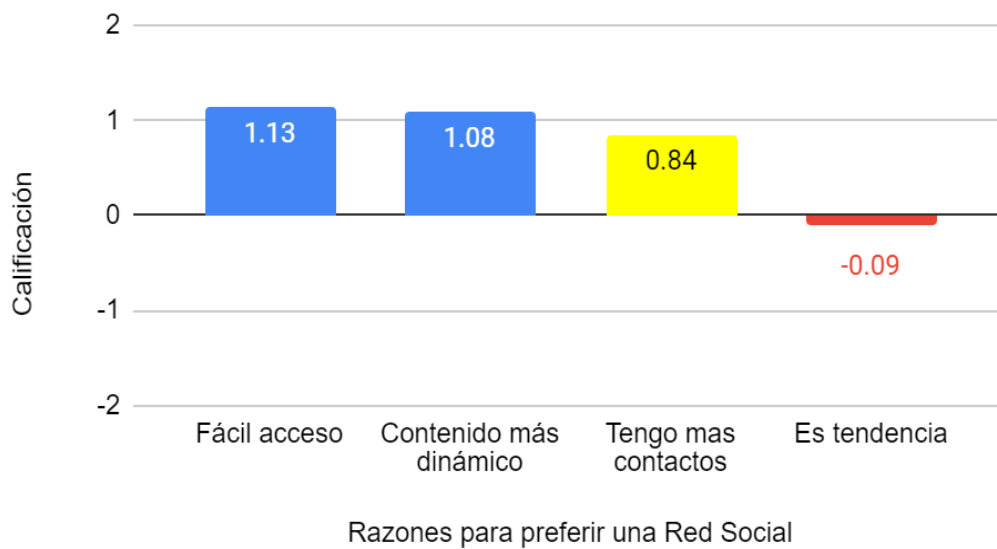


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Además de definir cuáles son las redes más utilizadas, es importante destacar las razones por las que la población prefiere -en este caso- WhatsApp. Así, en la Figura 41, se puede ver que las dos principales razones son el fácil acceso y el contenido más dinámico, ambas con calificaciones de 1.13 y 1.08 -respectivamente-. Seguidamente, los encuestados consideran como deseable el tener la mayor cantidad de contactos, con una calificación de 0.84, cerrando con el factor tendencia, con calificación de -0.09, no siendo una razón de peso para elegir una red social.

**Figura 41**

*Calificación otorgada por la población según las razones por las que prefiere una red social.*

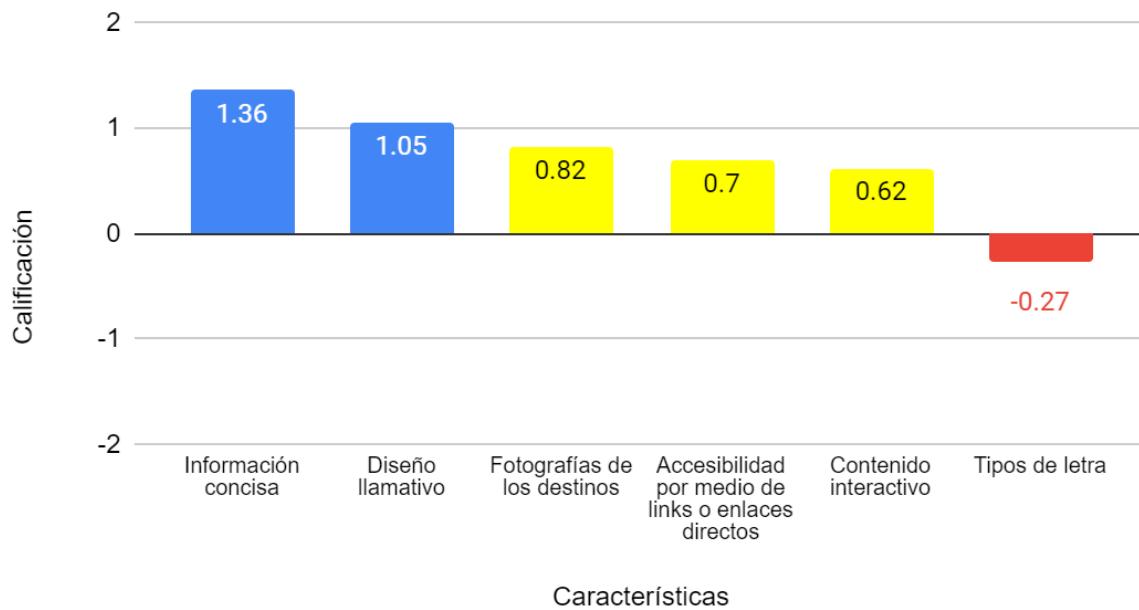


*Nota.* Elaboración propia (2022).

De esta manera, para que una publicidad en redes sociales sea exitosa, los encuestados consideran que la información concisa es muy importante, con una calificación de 1.36, seguido del diseño llamativo, con 1.05. Asimismo, las fotografías, la accesibilidad por medio de *links* y el contenido interactivo son considerados como aspectos deseables en la publicidad, con 0.82, 0.7 y 0.62 -respectivamente-. Cabe agregar que el tipo de letra se percibe como una característica más que todo irrelevante, con una calificación de -0.27 (ver Figura 42).

**Figura 42**

*Calificación otorgada por la población según las características creativas y de contenido que debe incluir una publicidad sobre organizaciones interculturales.*

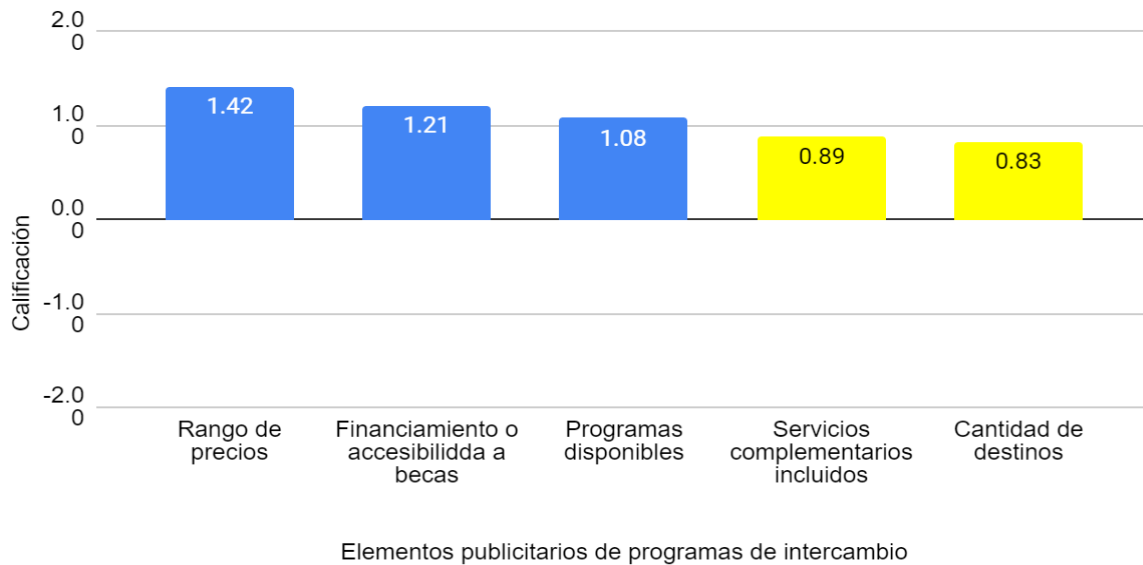


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Finalmente, la población considera que, para llamar su atención, los elementos más necesarios son los de rangos de precios (con calificación de 1.42), la posibilidad de financiamiento o becas (con 1.21) y la cantidad de programas disponibles (con 1.08). Cabe resaltar que ningún elemento es considerado como muy innecesario o innecesario, pero los percibidos como ni necesarios ni innecesarios son el de servicios complementarios incluidos (con calificación de 0.89) y la cantidad de destinos (con 0.83), lo cual indica que se deben reforzar estos elementos para ser incluidos en futura publicidad (ver Figura 43).

**Figura 43**

*Calificación otorgada por la población según elementos publicitarios en programas de intercambio para llamar la atención, desde muy necesario hasta muy innecesario.*



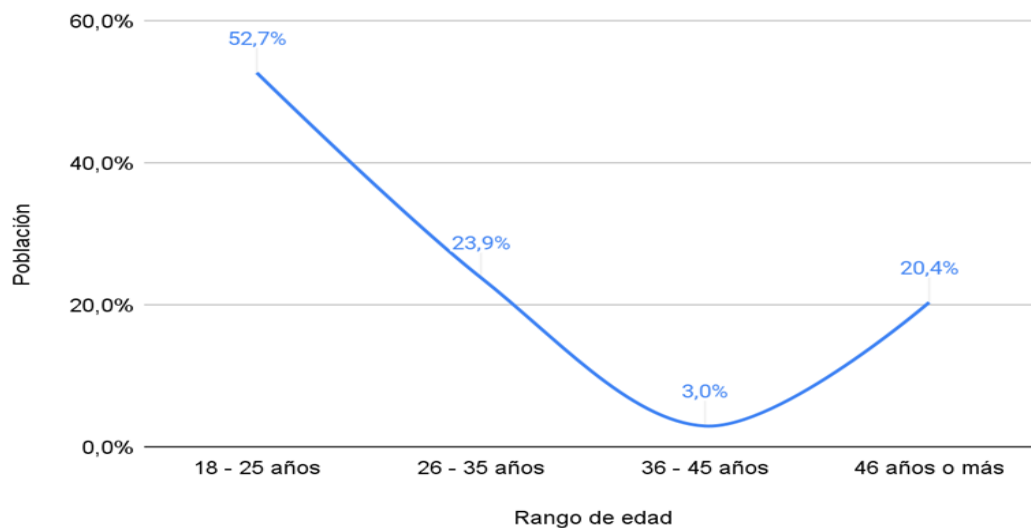
*Nota.* Elaboración propia (2022).

### Ex Participantes

El presente cuestionario fue respondido por un total de 201 personas, todos exparticipantes de alguno de los programas de intercambio de AFS Costa Rica. La mayoría, el 53 %, está en un rango de edad entre los 18 y 25 años, seguido de los que se encuentran entre los 26 y 35 años (un 24 %), dejando solamente un 3 % de las personas que contestaron la encuesta con edades que oscilan entre los 36 y 45 años, y un 20 % tienen más de 46 años (ver Figura 44).

**Figura 44**

*Distribución porcentual de los ex participantes, según el rango de edad.*

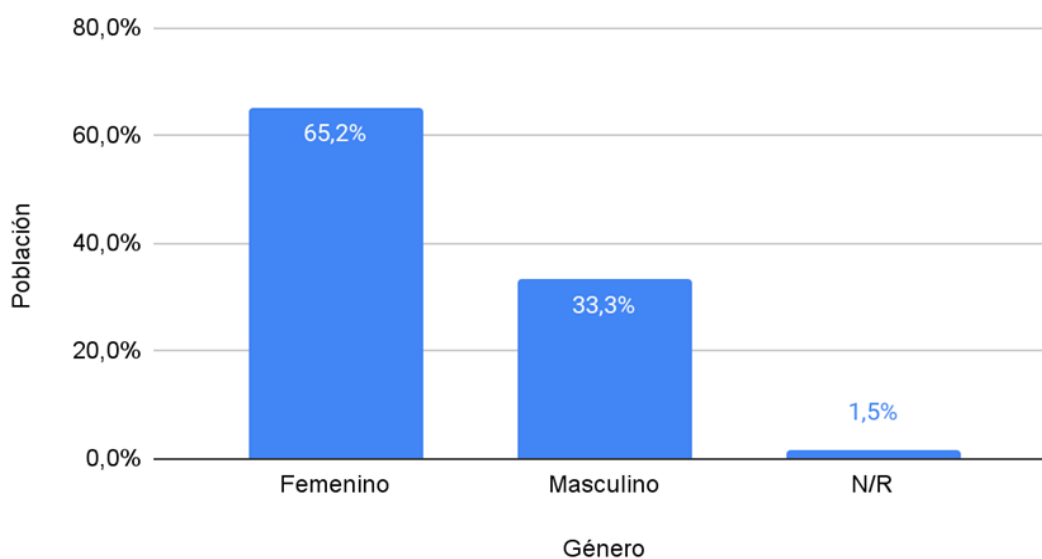


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por su parte, en la Figura 45, sobresale que, del total de encuestados, un 65 % corresponden a mujeres, un 33 % se encuentra representado por hombres y solamente un 1 % decidió no especificar su género.

**Figura 45**

*Distribución porcentual de los ex participantes según género.*

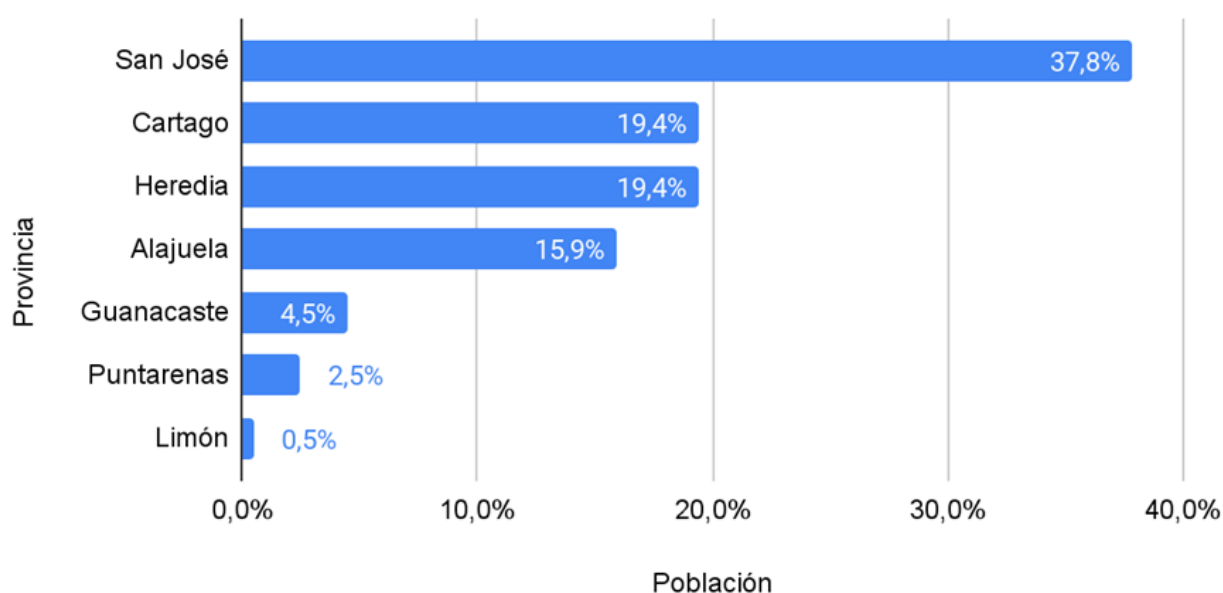


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Con respecto a la provincia de residencia, en la Figura 46, se observa que el mayor número de encuestados indicó ser de la capital San José (con un 37.8 %), seguido por Cartago y Heredia (ambos con un 19.4 % cada una). Luego, aparece Alajuela (representando un 15.9 % de la muestra total), mientras que un 4 % de las personas indicó ser de Guanacaste, un 2.5 % de Puntarenas y tan solo 0.5 % procede de Limón.

#### Figura 46

*Distribución porcentual de los ex participantes según provincia de residencia.*

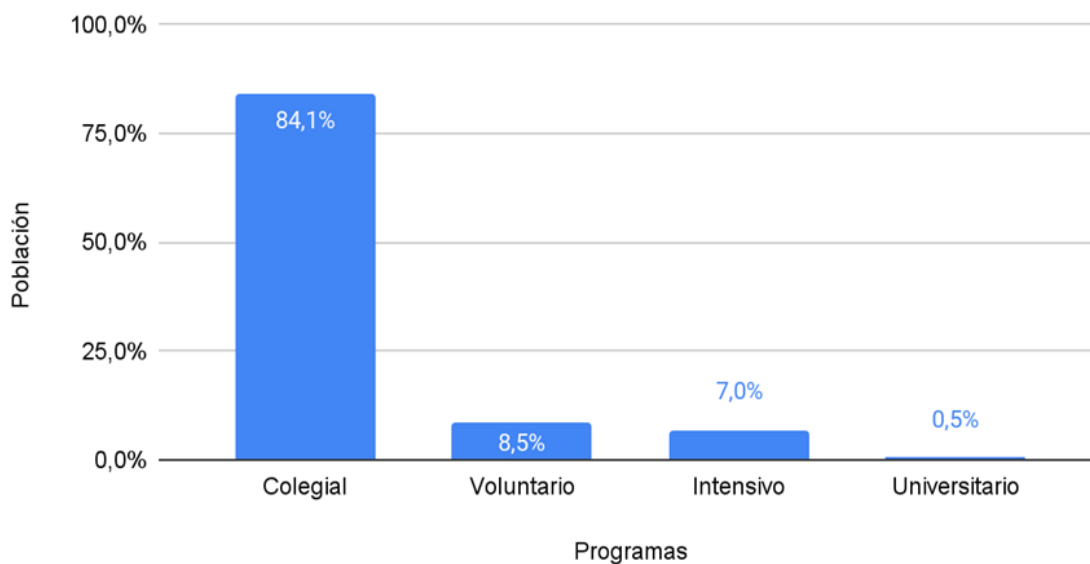


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Una vez obtenido el análisis de información general sobre la población encuestada, se procede a analizar las respuestas facilitadas por los encuestados sobre la organización AFS, donde, de los programas activos en AFS Costa Rica, el 84.1 % de los exparticipantes indicó haber participado en el programa colegial, lo cual lo resalta como el programa principal de participación; seguidamente, el programa voluntariado representa un 8.5 % del total, dejando por detrás el Programa intensivo (con un 7 %) y el programa universitario (con solo un 0.5 %, equivalente a un participante).

**Figura 47**

*Distribución porcentual de los ex participantes según programa de intercambio.*



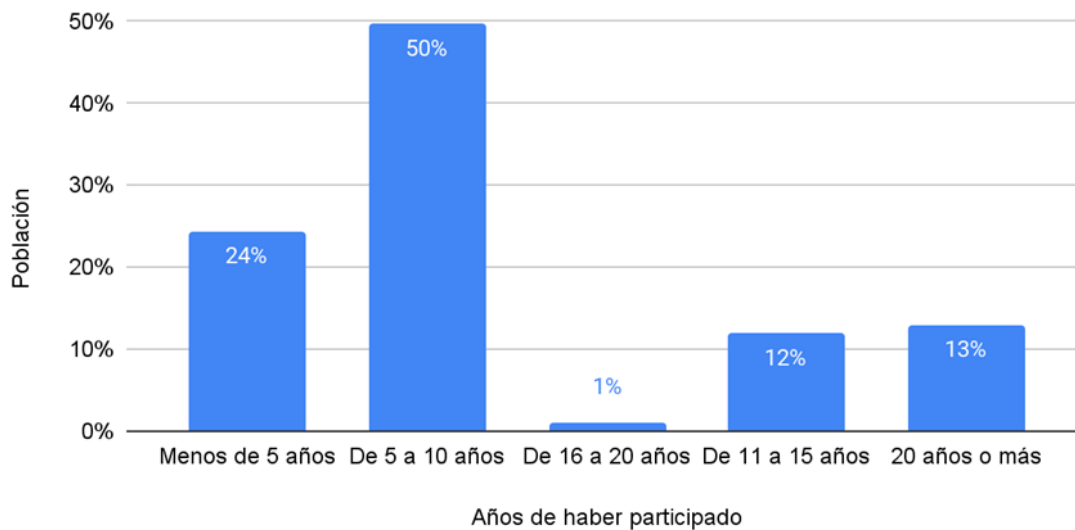
*Nota.* Elaboración propia (2022).

Con respecto a la pregunta de hace cuantos años participó en el programa de intercambio (Figura 48), la mitad de encuestados son exparticipantes no recientes en los programas de AFS, con un rango de participación de entre los 5 y 10 años, seguido de aquellos que han participado recientemente -menos de 5 años- (con 24.4 %). Luego, con porcentajes muy similares entre sí, aparecen los exparticipantes con más de 20 años y exparticipantes entre los 11 y 15 años de haber participado (13 % y 12 % -respectivamente-), dejando un 1 % a quienes participaron en el rango de 16 y 20 años.



### Figura 48

*Distribución porcentual de los ex participantes según hace cuántos años participaron en el programa de intercambio.*

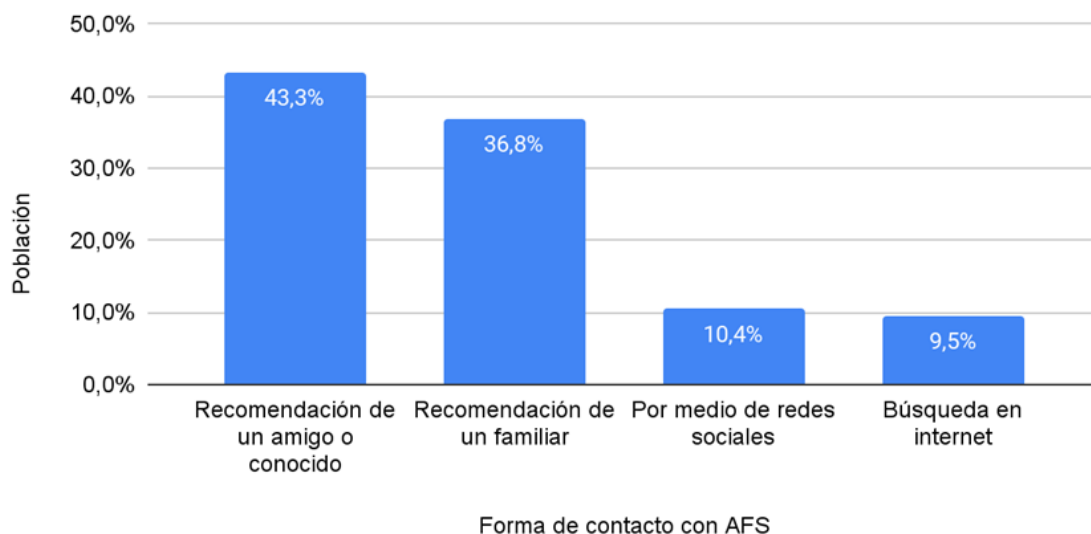


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Posteriormente, al consultar sobre cómo conocieron AFS Costa Rica, los dos factores sobresalientes fueron por recomendación de un amigo o conocido -con un 43 %- y recomendación de un familiar -con 36,8 %-, mostrando que AFS tiene impacto por su experiencia, y el principal elemento de contacto que tiene la organización es el boca a boca. Luego, pero no menos importante, están las redes sociales -con 10.4 %- y la búsqueda en internet -representada con 9,5 %-, que, aunque muestra porcentajes inferiores, es un área de oportunidad en la que AFS Costa Rica puede buscar crecimiento (ver Figura 49).

**Figura 49**

*Distribución porcentual de ex participantes de acuerdo con cómo conocieron la Organización AFS Costa Rica.*



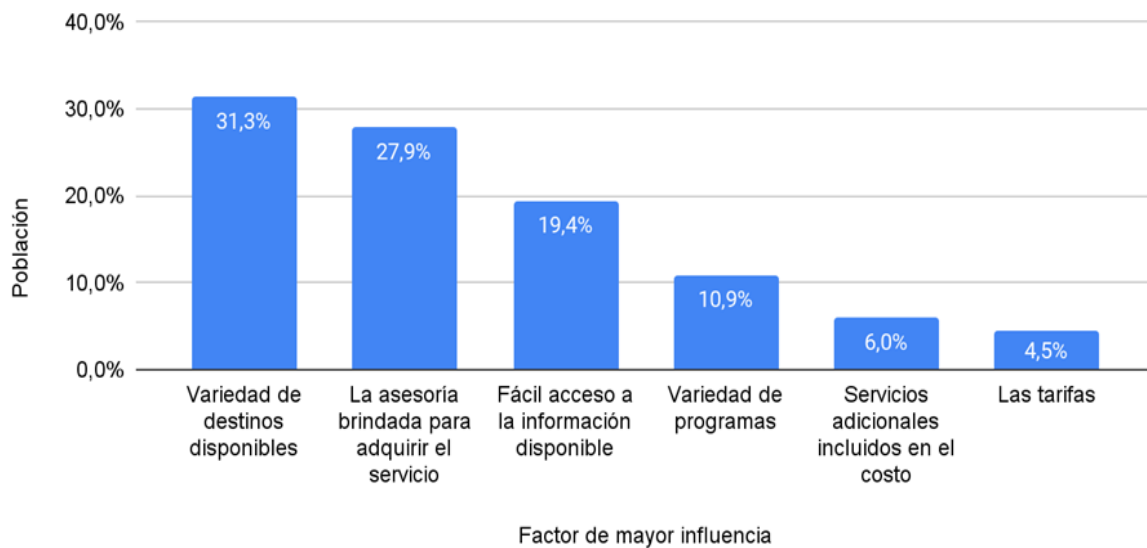
*Nota.* Elaboración propia (2022).

Respecto a los factores que más influyeron en los exparticipantes para escoger AFS Costa Rica, los dos principales fueron variedad de destinos disponibles -con 31,3 %-, seguido de la asesoría brindada para adquirir el servicio -con 27,9 %- . En el tercer puesto, se encuentra el fácil acceso a la información disponible que ofrece AFS Costa Rica -con un 19.4 %-, quedando por debajo la variedad de programas -10.9 %- y los servicios adicionales -con un 6 %-.

Cabe destacar que el factor con más baja votación es el de las tarifas, solo seleccionado por un 4.5 % del total de exparticipantes. Del resultado, se puede considerar que un participante de programas de intercambio se va a enfocar en los beneficios del servicio y le puede resultar de baja relevancia el precio asociado mientras cumpla con el destino y correcta asesoría (ver Figura 50).

**Figura 50**

*Distribución porcentual de ex participantes según el factor de mayor influencia al momento de escoger AFS Costa Rica.*

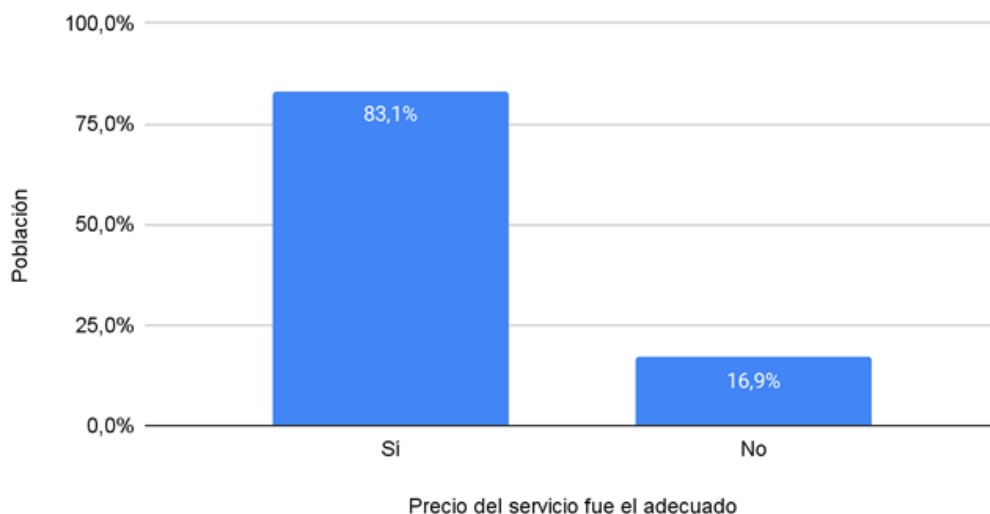


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Aunado al resultado de la pregunta anterior, se puede ver en la Figura 51 que un total de 167 encuestados indicó que el precio del servicio con respecto a la calidad del programa fue adecuado, lo cual representa el 83,1 %, demostrando que la gran mayoría de exparticipantes está conforme con lo que la organización cobra por el servicio facilitado; por el contrario, el 16,9 % calificó de manera negativa, es decir, consideraron que el precio no fue adecuado.

**Figura 51**

*Distribución porcentual de ex participantes según su consideración de si el precio del servicio fue adecuado con respecto a la calidad y/o beneficio recibido.*



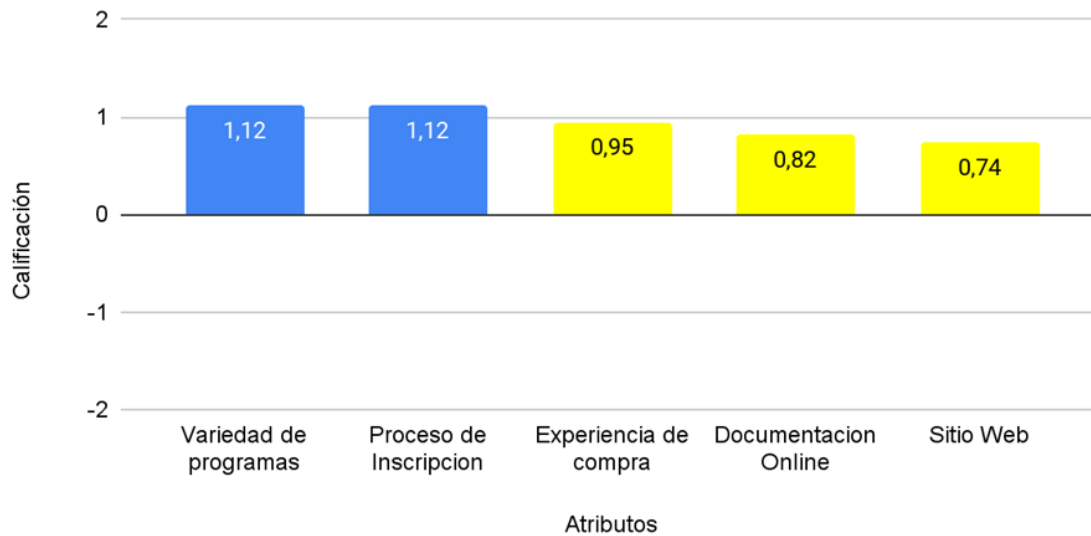
*Nota.* Elaboración propia (2022).

A la pregunta relacionada con la satisfacción del servicio brindado por AFS Costa Rica, se identifican atributos que se toman en cuenta antes y después de disfrutar del servicio de la organización. De esta manera, como parte de los atributos previamente considerados, según la Figura 52, el que muestra un mayor nivel de satisfacción entre los exparticipantes es la variedad de programas y el proceso de inscripción, con una calificación de 1.12, con base en la escala de medición -donde -2 es el mínimo nivel de satisfacción y 2 el máximo nivel de satisfacción-.

Seguidamente, aparece la experiencia de compra y la documentación *online*, con calificaciones de 0.95 y 0.82, respectivamente, indicando que estos son aspectos deseables en la experiencia de los usuarios, así como el sitio *web* que está directamente relacionado, el cual obtuvo una calificación de 0.74.

**Figura 52**

*Calificación otorgada por los ex participantes según el grado de satisfacción por atributos con el servicio recibido por AFS Costa Rica.*



*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por otro lado, partiendo de los atributos relacionados después de adquirir el servicio, los atributos con los que los encuestados se muestran más satisfechos son el grado de satisfacción general (con 1.11) y la calidad (con 1.07 de calificación otorgada). A su vez, sobresale el servicio al cliente, debido a que cuenta con una calificación de 0.94, lo cual indica que es un aspecto por mejorar por parte de AFS Costa Rica.

Ahora bien, aunque el precio no era considerado como factor de relevancia al momento de escoger AFS o donde la gran mayoría estuvo en conformidad con la relación calidad precio del servicio, se observa que este atributo obtuvo la más baja calificación de satisfacción, con 0.54 % del total.

### Figura 53

Calificación otorgada por los ex participantes según el grado de satisfacción por atributos con el servicio recibido por AFS Costa Rica.

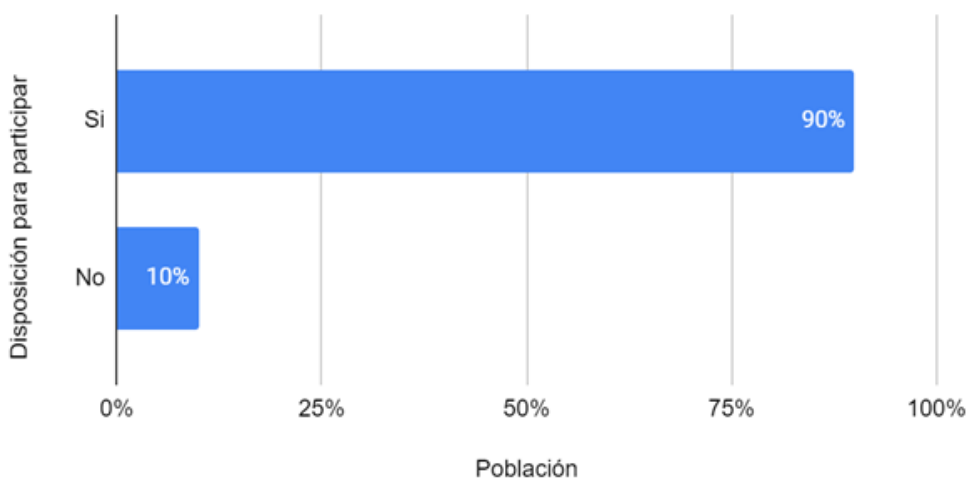


Nota. Elaboración propia (2022).

Tal y como se mencionó anteriormente, los ex participantes cuentan con un alto nivel de satisfacción general respecto a la experiencia de AFS Costa Rica y, por esto, el 90 % de los encuestados indicó que volvería a participar en algún programa de la organización (ver Figura 54).

### Figura 54

Distribución porcentual de los ex participantes según la disposición para volver a participar en AFS Costa Rica.

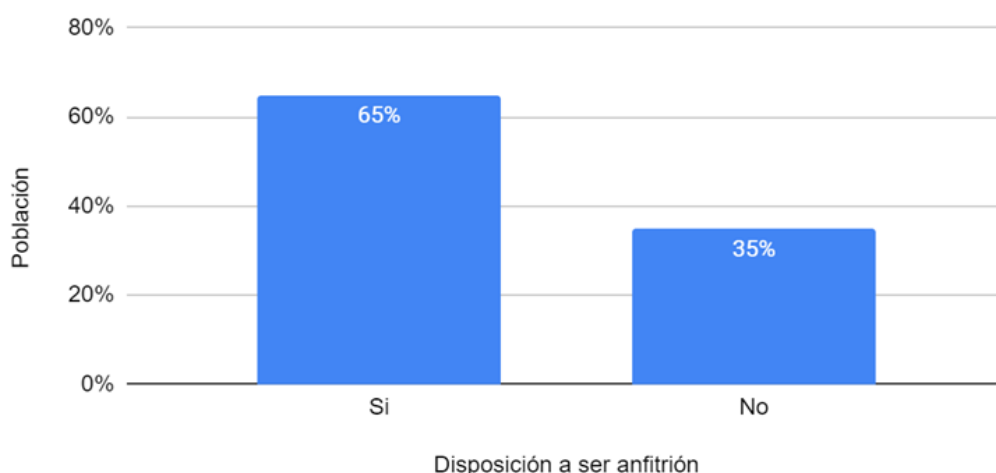


Nota. Elaboración propia (2022).

Con respecto a la disposición para ser anfitriones (Figura 55), el 65 % de los ex participantes se muestra anuente a participar como anfitriones de nuevos estudiantes de los programas de AFS, lo cual puede ayudar a reforzar el supuesto de que las personas están satisfechas con el servicio de la organización.

### Figura 55

*Distribución porcentual de los ex participantes según la disposición de ser anfitrión para AFS Costa Rica.*



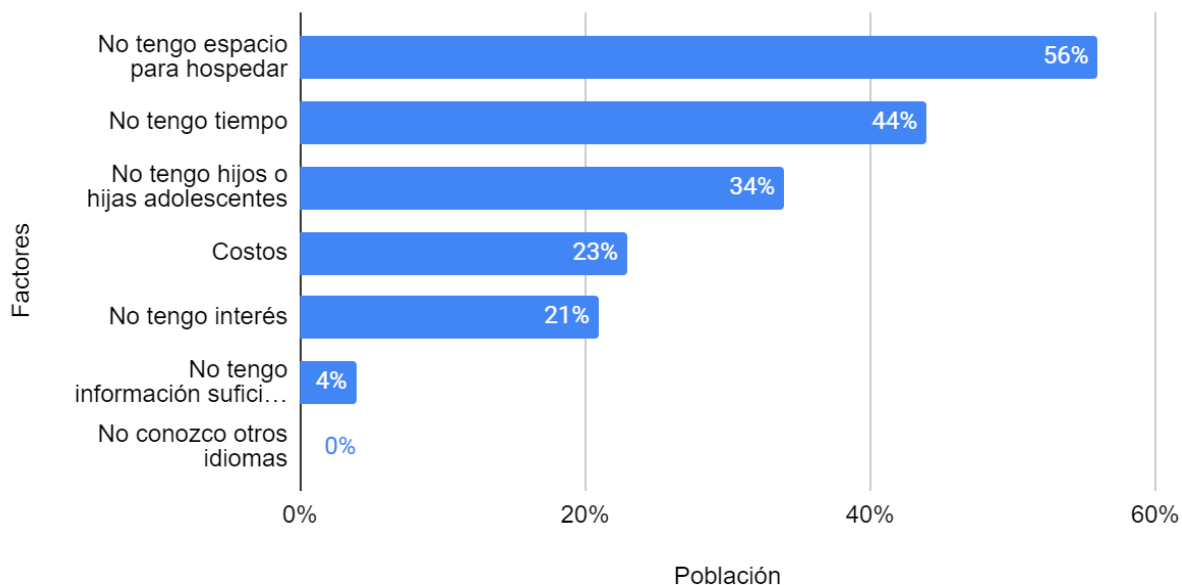
*Nota.* Elaboración propia (2022).

En lo que refiere al 35 % de la pregunta anterior, que se muestra desinteresado en ser anfitrión, entre las principales razones de esta decisión, destacan la falta de espacio para hospedar (con un 56 %) y el no tener tiempo (con 44 %). De igual forma, el no tener hijos o hijas adolescentes, así como los costos y el no tener interés son 3 de los factores con bajo impacto en la decisión de no ser anfitrión ya que cuentan con porcentajes de 34%, 23 % y 21 %, respectivamente.

Además, de acuerdo con la Figura 56, se puede destacar que con 4 % y 0 % el no contar con la suficiente información, así como el no conocer otros idiomas, serían factores de baja relevancia al momento de decidir no ser anfitrión.

**Figura 56**

*Distribución porcentual según los factores por lo cual no serían anfitriones.*

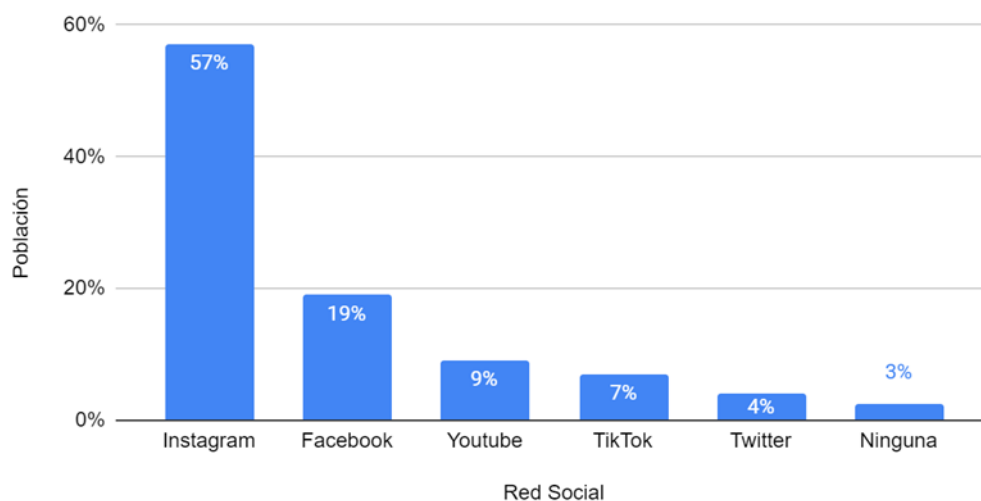


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por otro lado, con respecto a las preguntas relacionadas con redes sociales (Figura 57), se logró determinar que las tres más utilizadas por los usuarios son, en primer lugar, Instagram (con un 57 %), seguido de Facebook (con 19 %) y YouTube (con 9 %).

**Figura 57**

*Distribución porcentual de los ex participantes según la red social que más utilizan.*



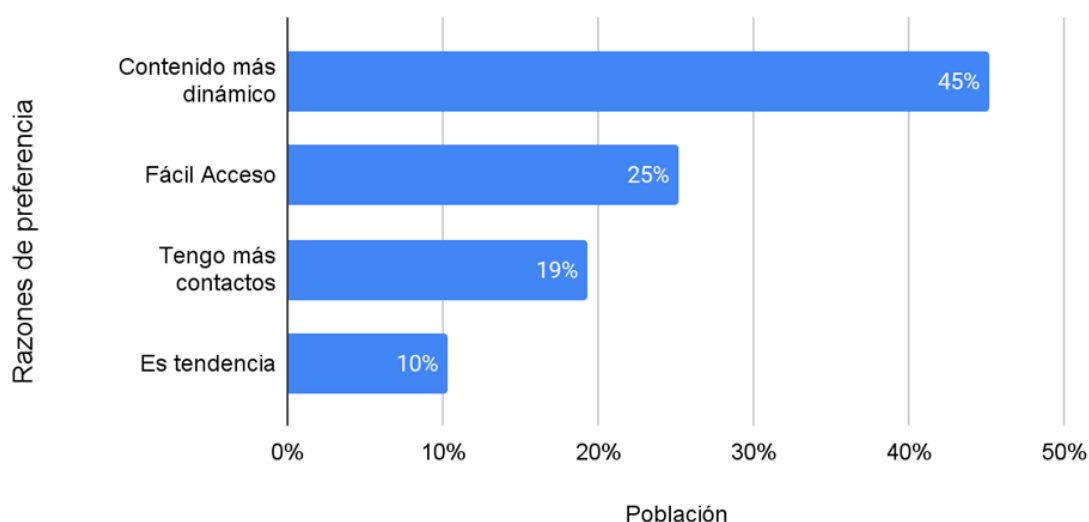
*Nota.* Elaboración propia (2022).



De las respuestas recolectadas sobre las principales razones por las que se prefiere la red social (Figura 58), se obtuvo que un 45 % la prefieren porque presenta un contenido más dinámico; 25 % por facilidad de acceso; 19 % de la población la prefieren por tener más contactos en la red social y, por último, un 10 % la prefiere por ser la red social que se encuentra en tendencia.

### Figura 58

*Distribución porcentual de los ex participantes según las principales razones por las que se prefiere la red social.*

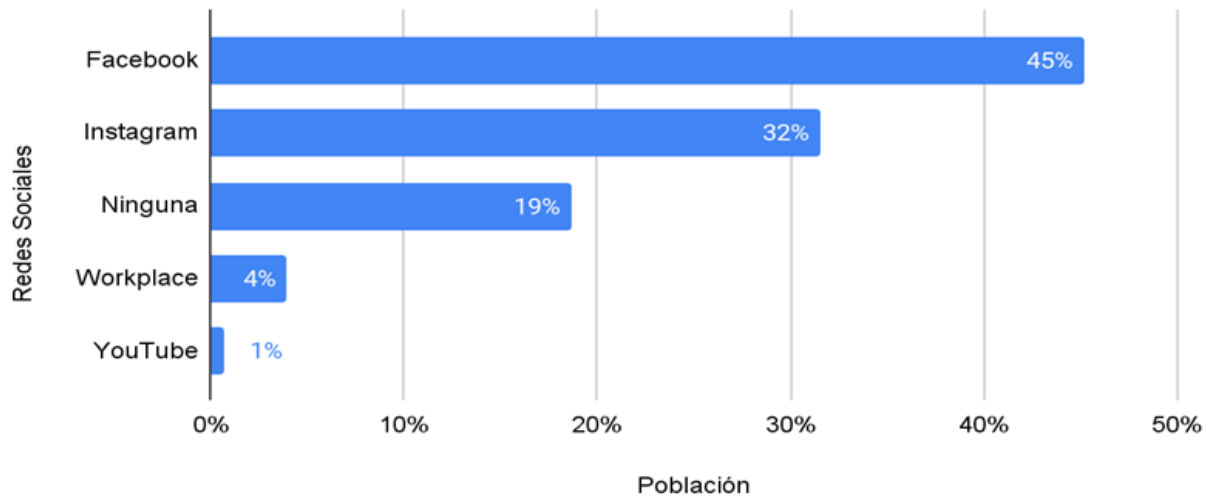


*Nota.* Elaboración propia (2022).

Por otro lado, la red social donde más siguen a AFS Costa Rica es Facebook, representada por un 45 % del total de los exparticipantes, seguida de Instagram (con 32%). Es importante destacar que 19 % de exparticipantes no siguen a AFS en ninguna red social, lo cual representa un porcentaje importante y un área de oportunidad para la organización, donde se puede buscar enfocar esfuerzos en atraer más participantes que los sigan en sus redes sociales. Al respecto, Workplace es una red social interna de AFS Costa Rica y solo el 4 % la siguen, quedando que solo el 1 % restante de la población encuestada los siguen en YouTube (Figura 59).

**Figura 59**

*Distribución porcentual de los ex participantes según la red social en que siguen a AFS Costa Rica.*



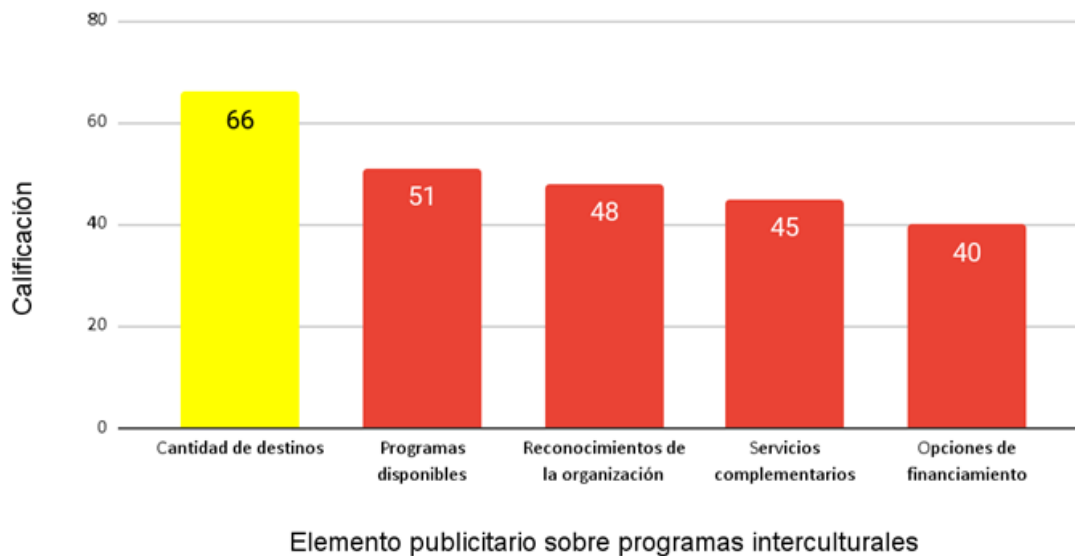
*Nota.* Elaboración propia (2022).

De acuerdo con la preferencia de los ex participantes en los elementos de publicidad sobre programas interculturales que más llaman su atención (Figura 60), se obtuvo la cantidad de destinos como el elemento más llamativo, con una calificación otorgada por los ex participantes de 66.

De las otras opciones, las calificaciones no llegan a 60, por lo cual podrían ser menos relevantes o llamativas en los anuncios publicitarios de AFS; de ahí que la organización podría considerar enfocar esfuerzos en promocionar la cantidad de destinos disponibles en los programas de intercambio.

## Figura 60

Calificación otorgada por los ex participantes según el elemento de publicidad sobre programas interculturales que más le llama la atención

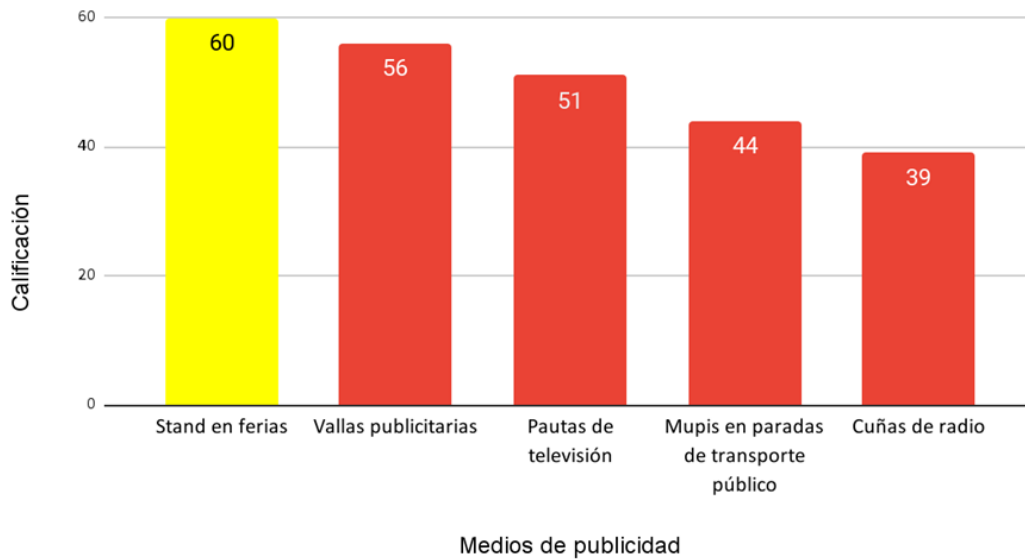


Nota. Elaboración propia (2022).

De la misma manera, para los ex participantes, el medio de publicidad que perciben más importante en cuanto a la estrategia de mercadeo son los *stands* en ferias, con una calificación de 60, por lo que se recomienda trabajar y doblar esfuerzos para mejorar la publicidad en ese medio publicitario. Los demás elementos tienen calificaciones menores a 60, por lo cual, se pueden descartar como posibles opciones publicitarias para la organización (ver Figura 61).

**Figura 61**

*Calificación otorgada por los ex participantes según cuál medio consideran más importante para la estrategia de mercadeo.*

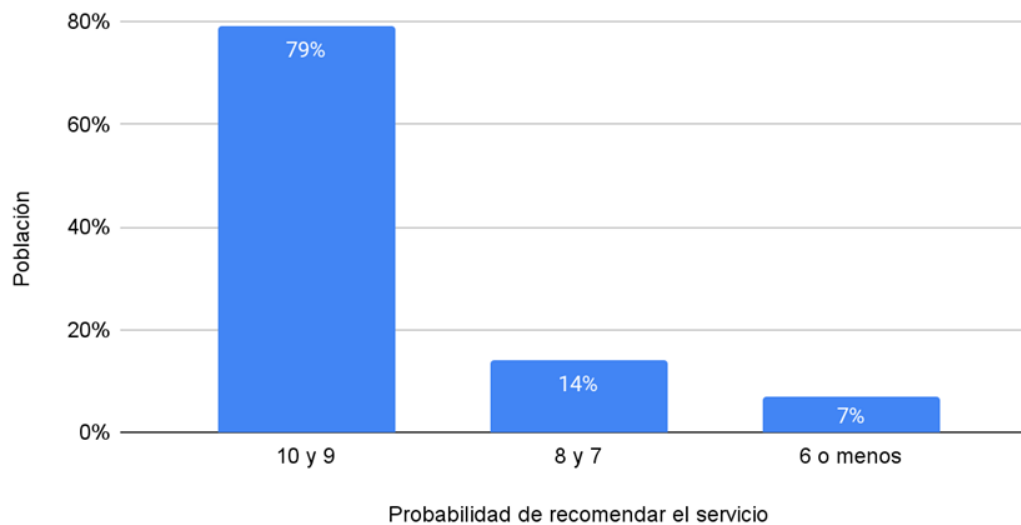


*Nota.* Elaboración propia (2022).

En otra de las preguntas, la mayoría de los exparticipantes encuestados concuerda en que es muy probable que recomienden el servicio, con una representación del 79 % (probabilidades de 10 y 9), mientras que el 14 % indica que sería probable que lo recomienden (que son todos aquellos quienes seleccionaron 8 y 7); por último, aquellos que opinan que es nada probable recomendar el servicio son quienes seleccionaron 6 o menos en la encuesta, para un total del 7 % de los encuestados.

## Figura 62

Distribución porcentual de los ex participantes de AFS según la probabilidad de recomendar el servicio.



*Nota.* Elaboración propia (2022).

Con respecto a la pregunta de la Figura 62, las personas que seleccionaron 9 o 10 representan un 79 %, indicando que es muy probable que recomendasen el servicio de AFS. Se les realizó la pregunta sobre cuáles serían los aspectos que recomendarían y la mayoría mencionó, en primer lugar, el servicio brindado, indicando que es de calidad, su buena atención y servicio al cliente; asimismo, destaca la gran cantidad de destinos entre los que se pueden escoger para realizar el viaje.

Otro aspecto importante por el recomendarían AFS es la credibilidad y trayectoria de la organización, puesto que mencionan que es una organización seria, consolidada y con prestigio, lo que garantiza un buen respaldo, compromiso, responsabilidad y, también entre las opciones más observadas, está la experiencia vivida en el intercambio. Además, sobresale el acompañamiento y apoyo que les dan a los participantes antes, durante y después de todo el programa, seguido la seguridad y confianza brindada.

Por su parte, de los que seleccionaron las opciones 7 u 8, la gran mayoría indica que los aspectos del servicio que deberían mejorar son el precio, puesto que es muy elevado para lo que incluye, además de que deberían tener opciones de financiamiento y becas, para que más estudiantes puedan participar y no solo los que tienen mayor recurso económico.

Por último, los pocos encuestados que seleccionaron 6 o menos indican en su mayoría que los aspectos del servicio que no recomendarían son los precios, puesto que los consideran muy costosos para lo que ofrecen los programas. Los demás aspectos que indicaron se refieren a experiencias personales negativas que han tenido en sus propios intercambios, relacionados con las familias anfitrionas, la falta de acompañamiento al estudiante y mal servicio al cliente, sin embargo, se observa que son casos aislados, al ser minoría, comparados con las buenas experiencias que indican la mayoría de exparticipantes.

- Focus Group

La metodología para aplicar esta técnica fue mediante una reunión en línea, vía Google Meets, donde se buscó contar con la participación de -mínimo- 6 personas, todos relacionados con conocimiento y/o participación en programas con la organización AFS Costa Rica. Basado en una serie de preguntas y actividades, se obtuvieron comentarios de los participantes desde sus experiencias personales.

Por su parte, el enfoque se basó en buscar áreas de oportunidad para los procesos y actividades de la organización, y los puntos de análisis con los participantes fueron FODA, anfitriones, ventaja competitiva, *marketing* y medios de comunicación, y elementos de publicidad. Todos estos puntos fueron estructurados en 4 etapas: introducción, I desarrollo, II desarrollo y conclusiones.

En cuanto al perfil y la actividad, se contó con exparticipantes y/o voluntarios de AFS Costa Rica, entre los 18 y 40 años.

Cabe destacar que el Focus Group se llevó a cabo el día 29 de noviembre del 2022, en el cual participaron de forma virtual un total de 6 personas (4 hombres y 2 mujeres) residentes de las provincias de Cartago, Heredia, Alajuela y San José, todos participantes de programas de

intercambio procedentes -en su mayoría- de familias que han sido parte de AFS Costa Rica.

Sobresale que 4 participaron de voluntarios para la organización y 1 de ellos ha tenido a su familia como anfitriona de diferentes participantes.

## **Introducción**

De manera introductoria, se realizaron dos actividades, las cuales consistieron en que los participantes contestaban unas preguntas en un Google Forms relacionadas con la experiencia que cada uno tuvo con AFS Costa Rica, y en realizar un FODA por medio de una pizarra interactiva, donde se le daba la oportunidad a cada uno de expresar sus respuestas, mientras que una de las compañeras escribía dichas respuestas en la pizarra, de manera que todos las podían observar en el momento.

En la primera pregunta del Google Forms, debían decir con una palabra ¿qué les llamó la atención de AFS?, entre las cuales destacaron conocimiento, experiencias e interculturalidad. En la siguiente pregunta, debían indicar las características que más le gustaron del servicio/experiencia con AFS y las que más se enfatizaron fueron la oportunidad de conocer nuevas culturas, el aprendizaje, la experiencia de tener mayor independencia, el amor por la organización, además de la disposición y trabajo en equipo que tienen los exparticipantes y voluntarios, y el aprendizaje de un nuevo idioma.

A su vez, cuando se les solicitó calificar la experiencia con AFS, se puede observar que, en términos generales, las experiencias de los usuarios han sido muy agradables, con un 75 % de las respuestas, mientras que un 25 % indicó que son agradables, lo cual es un aspecto positivo para la organización, que sus exparticipantes evalúan con calificaciones altas la experiencia vivida.

Asimismo, los participantes realizaron un FODA de AFS Costa Rica, de acuerdo con su experiencia y puntos de vista, donde indicaron lo que ellos consideran son sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual se muestra a continuación (Tabla 5).

**Tabla 5**

*FODA realizado por ex participantes de AFS Costa Rica.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntarios y familias anfitrionas trabajan y hospedan desinteresadamente, sin esperar ninguna remuneración económica.</li> <li>- Acompañamiento muy cercano con los participantes, tienen protocolos establecidos y brindan apoyo en caso de que algo suceda.</li> <li>- Los participantes están cubiertos con muy buenos seguros médicos.</li> <li>- Tienen personas contacto, las cuales son muy importantes porque explican, ayudan y acompañan en todo el proceso, pero más que todo los primeros meses que son los más difíciles.</li> <li>- AFS es proactivo y reactivo, siempre busca soluciones lo más rápido posible ante situaciones que puedan ocurrir.</li> </ul> <p>Oficinas centrales son colaborativas con los comités y estos a su vez, intentan tener buena cercanía con los participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar relaciones con nuevos países que en este momento la organización no tiene cubiertos, para poder crear más programas y nuevos lazos con otras culturas</li> <li>- Mantener contacto a largo plazo con antiguos participantes y principalmente con las familias anfitrionas, invitarlas a eventos para que se sigan sintiendo parte de la “familia AFS”, y sea una oportunidad para que continúen recibiendo participantes en sus hogares.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta más rigidez con las entrevistas a los participantes, se debe mejorar el reclutamiento, para evitar malas experiencias que pueden ocasionar que algunas familias anfitrionas decidan dejar de hospedar.</li> <li>- Algunas veces no se explica bien cómo funciona el intercambio y cómo es la experiencia a los posibles participantes, se debe comunicar mejor que es AFS en las reuniones iniciales, para evitar que viajen con expectativas diferentes a lo que realmente van a hacer</li> <li>- Falta de exposición de los programas en escuelas, colegios, comunidades, se debe aumentar el marketing actual para darse más a conocer.</li> <li>- No se establecen metas a los comités, para que establezcan un plan de trabajo en diferentes ámbitos.</li> <li>- No se aprovechan al máximo las redes sociales, hay una falta de comunicación puesto que no informan de actividades o eventos que realizan, tanto para voluntarios, ex participantes, como para la población en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto entre países (Rusia-Ucrania) puede ocasionar que AFS cierre todos los destinos en Europa.</li> <li>- Recesión después de la pandemia, que puede contraer la economía y las personas no van a poder tener los recursos para viajar. Puede que AFS deba volver a valorar los costos para poder mantenerse.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con datos recolectados en el focus group.



## **I Desarrollo - Experiencias de los usuarios**

Muy enfocado en obtener una conversación fluida, esta primera parte del desarrollo buscó que los participantes dieran sus opiniones sobre puntos clave para la organización, pero considerando sus opiniones. La subjetividad es válida y sus puntos de vista enriquecedores para buscar recomendaciones o puntos de mejora.

### *Cómo atraer anfitriones*

La falta de familias anfitrionas para hospedar estudiantes de intercambio es uno de los temas que, de acuerdo con Floria Arias, representa problemas, ya que hay una rotación constante. Se ha consultado a los participantes sobre qué opciones consideran que puede AFS aplicar para atraer y hacer perdurar las relaciones de estas familias con la organización y, a continuación, se listan las recomendaciones recopiladas:

- Fuerza en publicaciones de redes sociales: indican que sus redes sociales solo se enfocan en fechas específicas de Costa Rica o sobre promoción en programas de intercambio y no hay un enfoque en la parte de hospedaje o inclusión de las experiencias de las familias anfitrionas.

Además, mencionan que AFS Costa Rica podría realizar entrevistas a las familias, obtener esas experiencias y resaltarlas en redes como una oportunidad de mostrar qué significa hospedar a alguien en la casa.

- Exposición en ferias educacionales: comentan que AFS requiere incrementar la visibilidad en zonas alejadas de la oficina central, donde el valor de los anfitriones no es resaltado, así que ven como una oportunidad que la organización se informe de las ferias locales y tenga más contacto con las personas, con el fin de poder exponer la experiencia del hospedaje.

Aunado a lo anterior, hacen énfasis en que la participación en ferias cuente con una persona informada; puede -incluso- ser un voluntario que haya formado parte de familia anfitriona para que genere hacia las personas esa comunicación clara desde la experiencia.

- Incrementar relaciones con las familias: consideran que AFS está muy enfocada en los programas y dejan de lado las relaciones con las familias anfitriones.

Lo que recomiendan es que se promuevan actividades interculturales para estas familias, que se reconozca con mayor atención e involucramiento a los anfitriones y que -de igual forma- sean los representantes de una familia anfitriona invitados a participar en las actividades que realiza la organización para buscar generar relaciones duraderas.

### Ventaja competitiva

Desde una experiencia cercana y con el conocimiento de los exparticipantes, se les hace la consulta de ¿cuál consideran ellos y ellas que es la ventaja competitiva que tiene AFS con respecto a otras organizaciones? Al respecto, comentaron lo siguiente:

- Experiencia cercana y personal: un punto a favor que comentan tiene esta organización por sobre otras en el mercado es que a las familias anfitrionas no se les genera una retribución económica por su actividad; consideran que esto hace que aquellas personas realmente interesadas en acoger a un participante lo hagan con sentido de real importancia y no por un pago, lo que da calidez y valor humano a la experiencia.

Además, consideran que el acompañamiento en el proceso de intercambio y el contacto constante de la organización con el estudiante en el transcurso de su intercambio ayudan a generar la buena reputación que hoy precede la organización.

- Su amplia trayectoria: AFS en Costa Rica tiene más de 60 años, eso hace que se considere como una organización madura y de alta experiencia en los procesos de intercambio a los países afiliados. De acuerdo con los exparticipantes “su buena fama” impacta de manera positiva en la decisión.
- Impacto de la experiencia: la calidad humana y el incentivo que tiene AFS por hacer que los participantes y los anfitriones se sientan como una familia, el valor que ha generado la organización por buscar siempre ese buen trato entre las personas que conforman los procesos de intercambio.

### Principales problemas

Al ser exparticipantes de programas y voluntarios, se les consultó a lo largo de su trayectoria con la organización ¿qué problema identificaron tenía o tiene AFS Costa Rica?, a lo cual, respondieron lo siguiente:

- Choque generacional: fue uno de los problemas que más alinearon los participantes: aun considerando que son de diferentes generaciones (entre 2000 y el 2022), confirmaron que el paso de los años no ha mostrado cambio.

Lo que indican es que la variedad en edad de los encargados en las áreas de dirección y procesos administrativos ha presentado dificultades al momento de alinear actividades o decisiones.

A eso, se le agrega que los jóvenes siempre tienen ese espíritu por nuevas iniciativas, mientras que -por el contrario- los de más edad están enfocados en mantener sin mucho cambio porque “así funciona bien”.

- Falta de una mejor comunicación e integración: aunque AFS busca poder generar una buena experiencia, los participantes comentaban que a veces se siente una desconexión entre los comités locales (sedes) y la oficina central.

Al explicar en detalle, lo que comentaban es que se conoce de actividades que ejecutan en el centro de San José desde la oficina central, pero de las que no se hace inclusión a los comités, o también actividades en los comités en las que falta la inclusión de familias anfitrionas.

## **II Desarrollo**

### Áreas de Mejora

El objetivo de esta parte del *focus group* era identificar áreas de mejora en los principales medios de comunicación utilizados por AFS, tales como redes sociales, página *web*, Workplace, boletines y correo electrónico. La actividad consistió en una pizarra interactiva donde a los participantes se les daba la oportunidad de conversar a micrófono abierto aspectos que consideran debe mejorar AFS en cada medio de comunicación, mientras una de las moderadoras los apuntaba en la pizarra para visualización de todos.

A continuación, se indican los aspectos a mejorar para cada medio:

- Redes sociales: recomiendan tener más pautas en el proceso de búsqueda de familias. Además, se comenta que la página de AFS es muy buena, tanto en objetivos y contenido como en diseño, por lo que se recomienda reflejar o replicar el “estilo” en las redes sociales y, de esta manera, estandarizar el contenido entre las distintas sedes de la organización y sus plataformas.

Como exparticipantes, comentan que hay contenido que se comparte internamente (como orientaciones), el cual podría también compartirse al público en general por medio de las redes.

- Página *web*: resaltan que la página *web* es muy buena y amigable con el usuario, sin embargo, recomiendan que la información de los programas y los precios sea más clara para el usuario y que siempre esté actualizada.
- Workplace: la mayoría comenta que la red interna en general no llama mucho la atención, más que todo porque el contenido es muy específico (solamente para temas de AFS), además de que mucho de este se puede acceder también por herramientas como Facebook. De la misma manera, opinan que, por un aspecto cultural, en Costa Rica las personas tienden a usar más una red que emplee la mayoría o en la que tengan más contactos.
- Boletines: no mencionan áreas de mejora para los boletines; comentan que en general son muy claros y con un léxico fácil de comprender.
- Correo electrónico: afirman que, al ser correos masivos, son enviados a la carpeta de *Spam* automáticamente, por lo que en muchos casos no los revisan, a menos que sea de su interés. Además, algunas veces, reciben correos de otras sedes de AFS en el mundo, por lo que no son muy útiles, de manera que se podría mejorar el tipo de información que se difunde por correo para que sea llamativo a los receptores.

### -Retroalimentación

Para esta sección, se mostraron 2 “posts” de Instagram para recibir comentarios positivos y negativos de los mismos. Para la primera imagen (Figura 63), recomendaron usar una fotografía más representativa; por ejemplo, al ser un programa para viajar a Suiza, mostrar más sobre el país, así como que exista una relación entre la foto usada en el diseño y la descripción del posteo.

#### **Figura 63**

*Publicación de Instagram de AFS Costa Rica.*



60 Me gusta

afscostarica Goethe, el escritor alemán del siglo XIX, definió Suiza como una combinación entre lo colosal y lo bien ordenado, y los espectaculares Alpes, que conforman el 60% del territorio suizo, son ciertamente colosales. Igualmente, los mismos suizos llevan una vida meticulosamente bien ordenada, son famosos por sus bancos y por ser unos expertos relojeros obsesionados con los detalles.

Igualmente son destacables el queso y el chocolate de su gastronomía. 🧀🍫

Los participantes de AFS son hospedados en regiones de habla alemana en entornos urbanos y rurales. 🌲🏞️

*Nota.* Tomada de la página de Instagram de AFS Costa Rica (2023).

Así mismo, para la segunda imagen (Figura 64), comentaron que sería bueno utilizar una fotografía que mostrara más calidez, al tratarse del tema de familia anfitriona, además de no sobrecargar con texto la imagen ni la descripción del posteo. A su vez, otro aspecto importante que mencionaron es el utilizar fotografías reales de exparticipantes, para generar mayor empatía con los usuarios, en comparación con una foto de internet.

Además, comentaron no reutilizar material, ya que han visto -en varias ocasiones- las mismas fotos para diferentes publicaciones. De la misma manera, recomiendan ser más claros con la explicación del concepto de familia anfitriona, ya que no todos los seguidores de la página han participado con la organización y es necesario capturar al resto del público y hacerlo sentir identificado con la organización.

#### Figura 64

Publicación de Instagram de AFS Costa Rica



Nota. Tomada de la página de Instagram de AFS Costa Rica (2023).

Continuando con el desarrollo del *focus group*, se indagó sobre las posibles razones del porqué los elementos de publicidad tuvieron esas calificaciones en la encuesta anteriormente realizada a los exparticipantes. El primer elemento es la cantidad de destinos, pues expresan que definitivamente es de mucha importancia al ser muy atractivo poder ir a países a los que nunca se habían planteado la posibilidad de viajar, la cual es la característica trascendental para escoger a AFS.

Continuando con la variedad de programas disponibles, en este elemento, opinan que es importante que haya bastantes opciones de donde elegir, para así escoger la que mejor se adapta a lo que buscan desde el inicio. Adicionalmente, sobre el reconocimiento de la organización, consideran que aporta bastante el que lleve muchos años en el mercado, porque esta característica otorga prestigio, lo que ayuda a atraer más personas y que estas hablen bien de AFS.

Cabe destacar que las únicas opciones de financiamiento que conocen son las becas y la duración del programa, elemento no tan llamativo por las pocas opciones que existen. A su vez, no mencionaron ningún servicio complementario que se ofrezca en el programa y, para concluir con los elementos de publicidad, todos concordaron en que el orden y las calificaciones obtenidas en la encuesta son lo justo.

En cuanto a los medios de publicidad, los exparticipantes piensan que las ferias y las cuñas de radio les funcionaban bien a AFS para la estrategia de mercadeo, pero que actualmente la cuña de radio ya no tiene el mismo impacto. Esto debido al cambio generacional; el problema es que hay poca gente joven que sigue utilizando la radio (así que no funciona invertir en esto), porque prefieren otras formas de escuchar música, como Spotify, de ahí que, para esta generación, una forma más efectiva de publicidad sería a través de *podcasts*.

A pesar de lo anterior, aseguran que los *stands* en ferias siguen siendo bastante relevantes e importantes como medio de publicidad, porque es un medio más cercano. Solo se necesita a un buen expositor que sepa difundir el mensaje en ferias vocacionales o en ferias en colegios privados o públicos, para así abarcar al mercado meta más directamente, además de que este tipo de ferias pueden resultar más familiares.

Por otro lado, opinan que las vallas publicitarias están bastante bien porque son muy utilizadas actualmente y es algo vigente, el problema es que no se puede medir el alcance logrado. Para finalizar, están de acuerdo en que los medios de publicidad tengan el siguiente orden: *stand* en ferias, vallas publicitarias, pautas en televisión, mupis en paradas de transporte público y cuñas de radio.

### 3.3 Análisis situacional de mercadeo para la organización AFS Costa Rica

#### 3.3.1 Caracterización de la organización

AFS Costa Rica está estructurada como fundación sin fines de lucro y no gubernamental que se rige de acuerdo con la ley 5338 de fundaciones en Costa Rica por el registro público (Procuraduría General de la República, 1973), sin embargo, por su registro a nivel internacional, esta fundación es reconocida como organización (Sauma, 2011, p. 58)

Por su parte, a nivel de registro en Costa Rica y regida por los lineamientos nacionales, establece una junta directiva que cuenta con 2 personas externas, una nombrada por el Poder Ejecutivo y otra por la Municipalidad de San José. Cabe destacar que la Fundación es descrita de la siguiente manera:

AFS es una organización internacional, voluntaria, no gubernamental, sin fines de lucro, que promueve oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas a desarrollar el conocimiento, las destrezas y el entendimiento necesarios para crear un mundo más justo y pacífico. (AFS.cr, 2022)

Adicionalmente, para cumplir con los lineamientos, AFS Costa Rica está inscrita ante Hacienda con registro de ingresos obtenidos por los servicios de programas que brinda la organización y se paga el impuesto al valor agregado (IVA). Además, con el Ministerio de Educación Pública, se firmó un convenio de cooperación en 1995, que permite a los estudiantes extranjeros ser recibidos en colegios públicos de todo el territorio nacional y que sus cursos sean convalidados una vez regresan a sus lugares de residencia.

Por otro lado, la Dirección de Migración y Extranjería reconoció a AFS Costa Rica como una institución educativa (reconocimiento otorgado a instituciones, organizaciones o universidades internacionales), lo que permite que el trámite de visa de un estudiante sea expedito.



### 3.3.2 Enfoque competitivo

#### 3.3.2.1 *Estrategia competitiva*

La estrategia competitiva es toda acción ofensiva o defensiva realizada con el objetivo de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de manera que se logre obtener un resultado superior al promedio del resto de empresas competidoras del sector. Esto implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores y, a la vez, crear valor para los compradores (Herrero, 2018).

Con respecto a la estrategia competitiva de AFS Costa Rica, hace referencia a la calidez humana de la organización, puesto que hacen sentir al participante como parte de la familia, tanto con sus respectivas familias anfitrionas como con los voluntarios. Estos últimos siempre están al pendiente para ayudar y dar soporte ante cualquier situación que pueda pasar, y sus nuevas familias los hacen sentir como un hijo más.

#### 3.3.2.2 *Ventaja competitiva*

La ventaja competitiva, según Lamb et al. (2019), se refiere al conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, que el mercado meta percibe como significativo y superior a la de la competencia (p. 23). Esta ventaja se obtiene cuando logra realizar aquellas actividades estratégicamente importantes de una mejor manera que sus competidores (Arellano, 2010).

De acuerdo con Arias (2022), la ventaja competitiva de AFS Costa Rica es el prestigio que posee la empresa, pues su nombre proporciona un respaldo y seguridad hacia los participantes. Lo anterior se refiere al servicio de apoyo que brindan y, en caso de que ocurra algún problema, AFS siempre envía a alguna persona a solucionar; poseen un teléfono de emergencia al cual los participantes pueden acudir, además de que, en todas las comunidades, siempre hay voluntarios que les dan seguimiento y están al pendiente de los participantes, razón por la cual la ventaja competitiva de AFS Costa Rica es el prestigio, lo cual proporciona seguridad y confianza.

### 3.3.3 Análisis de la cadena de valor

#### Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo desarrollado por Michael Porter para realizar un análisis interno de una empresa. Según Carrión (2007), el objetivo del análisis de la cadena de valor es “identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor” (p. 107)

Cabe destacar que la cadena de valor cuenta con 2 tipos de actividades fundamentales, las primarias y las de apoyo.

#### Actividades primarias

Se encuentran relacionadas con la creación del bien o servicio hasta el momento que llega al consumidor. Para Carrión (2007), el modelo de Porter identifica cinco actividades primarias.

##### 1. Logística de entrada

Se relaciona con todos los factores y estrategias que se deben tomar en cuenta para hacer que la materia prima se incorpore al proceso de producción. En el caso de un bien, sería por ejemplo el almacenamiento, control de existencias, distribución, entre otros.

En el caso de AFS, la organización se encarga de captar los destinos más interesantes para los usuarios y crear paquetes llamativos que los inste a participar del intercambio cultural. La organización de AFS, al pertenecer a una red de más de 60 países alrededor del mundo, opera bajo altos estándares de calidad en la oferta de sus servicios y estos mismos miembros de la red de socios son los destinos que se ponen a disposición de los clientes.

##### 2. Operaciones

En esta actividad, se considera todo lo relacionado a la transformación de los insumos en el producto o servicio final. Para llegar a su mercado meta, AFS pone a disposición de la población información sobre sus programas y paquetes de intercambio cultural, principalmente a través de redes sociales y página *web*.

##### 3. Logística de salida

Se tratan de los factores asociados para que el bien o servicio llegue directamente a los consumidores. AFS, por ejemplo, no cuenta con intermediarios, así que, para que un usuario participe en alguno de sus programas, debe seguir el proceso de inscripción directamente con la organización.

#### 4. *Marketing* y ventas

Son todas las actividades relacionadas a la venta del producto o servicio, es decir, la publicidad, promoción, fuerza de ventas, entre otros. Al respecto, AFS cuenta con una persona encargada de la publicidad y de divulgar la información mayormente por redes sociales, tales como Instagram y Facebook, así como su página *web*.

#### 5. Servicio

Se entiende por servicio al proceso de apoyo que recibe un cliente después de la compra, para mantener y mejorar el valor del producto o servicio. En el caso de AFS, se proporciona al cliente un mediador y un padrino, los cuales son figuras responsables de solventar problemas de integración del estudiante con la familia anfitriona, por ejemplo, así como cualquier otro inconveniente que los participantes puedan tener.

### Actividades de Apoyo

Se refiere a las actividades que soportan a las actividades primarias a dar valor. El modelo de Porter propone cuatro actividades de apoyo; según Carrión (2007), serían las siguientes:

#### 1. Infraestructura de la empresa

Se refiere a todas las actividades de soporte que la empresa necesita para mantener sus operaciones diarias; por ejemplo, el área administrativa, jurídica, financiera y contable. AFS está conformada por 6 colaboradores y 3 empleados contratados para servicios profesionales, además de una Asamblea conformada por 42 miembros y una Junta Administrativa con 5 miembros.

De la misma manera, el financiamiento lo hacen a través de las cuotas que pagan los participantes para adquirir los distintos programas, los cuales van desde \$10.000 a \$18.000 en programas anuales. Así mismo, cuentan con algunas donaciones, la principal es por parte de CRUSA, el cual financia a estudiantes de colegios científicos otorgando aproximadamente 5 becas completas para viajar a USA.

## 2. Administración del recurso humano

Son las actividades relacionadas con el personal de la empresa, como la contratación, retención y remuneración de estos. Para la contratación de personal, se construye, en primer lugar, un perfil con los requisitos y las aptitudes necesarios para ser contratado, tales como empatía, respeto, vocación y carisma. En cuanto a la retención de personal, AFS constantemente realiza capacitaciones y talleres sobre temas interculturales.

## 3. Desarrollo tecnológico

Son los procesos de investigación y desarrollo que promueven una automatización de las operaciones. En cuanto a la tecnología utilizada por AFS, se cuenta con perfiles en redes sociales como Instagram, Facebook e internamente Workplace, el cual es un canal para entablar comunicación entre la organización con los voluntarios y participantes alrededor del mundo. Además, el desarrollo de la página web es un gran medio para atraer nuevos participantes en los intercambios y hacer del proceso de inscripción más fácil y accesible para todos.

## 4. Adquisiciones o Compras

Son todos los procesos de la empresa que tienen como fin adquirir recursos necesarios para operar; por ejemplo, búsqueda de proveedores y materias primas. Para AFS, los métodos de adquisición de programas para ofrecer son por medio de la red mundial de socios, voluntariado y red de conexiones de colegios en el país.

### 3.4 Análisis de distribución del servicio

#### 3.4.1 Canales de distribución

Los canales de distribución se refieren a la ruta o el camino a través del cual el producto se transfiere desde el lugar de la producción hasta el consumidor final. Entre los principales tipos de canales de distribución, se encuentran los siguientes:

**Directo:** cuando el fabricante suministra bienes directamente a los consumidores, los canales de distribución realizan todas las funciones de comercialización por sí mismo. AFS Costa Rica utiliza este canal de distribución, puesto que ellos son los que -de manera directa- ofrecen sus servicios a los posibles consumidores finales.

**Indirecto:** se refiere a la comercialización de los bienes al minorista, que -a su vez- los vende a los consumidores de forma directa.

**Selectiva:** hace referencia a la comercialización a través de mayoristas, lo cual permite al fabricante vender sus productos en lotes a un grupo de mayoristas seleccionados que los venden a minoristas, quienes -a su vez- venden los productos a los consumidores.

**Intensiva:** el productor utiliza muchos mayoristas e intermediarios minoristas para la promoción del producto. El productor utiliza esta vía de comercialización para saturar el mercado con el producto.

##### *3.4.1.1 Niveles del canal*

Se destacan dos niveles en los canales de distribución:

**Canal directo:** se refiere a los circuitos cortos de comercialización, es decir, cuando el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor, sin ningún intermediario. En el caso de AFS Costa Rica, utiliza este canal directo, debido a que la organización no emplea a ningún intermediario para ofrecer y vender sus servicios.

Canal indirecto: hace referencia a cuando existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final. El tamaño de estos se mide por la cantidad de intermediarios que participan en toda la cadena de suministros, hay dos tipos de dicho canal: el corto, que solo tiene dos etapas (es decir, un solo intermediario) y el largo, en el que intervienen varios intermediarios como mayoristas, distribuidores, revendedores, minoristas, entre otros.

#### *3.4.1.2 Comportamiento del canal*

Un canal de *marketing* consta de las empresas que se han asociado para un bien común, por lo que cada miembro depende de los demás y desempeñan una función especializada en el canal. Todas las empresas involucradas deben comprender y aceptar sus roles, coordinar sus actividades y cooperar para alcanzar los objetivos generales del canal; sin embargo, con frecuencia, los miembros del canal actúan solos en sus propios intereses de corto plazo y están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué y a cambio de qué recompensas.

Dichos desacuerdos sobre objetivos, funciones y recompensas generan conflictos de canal, que se dividen en dos tipos: conflicto horizontal, el cual se produce entre empresas del mismo nivel de canal, y conflicto vertical, que consiste en desacuerdos entre los diferentes niveles del mismo canal (Kotler & Armstrong, 2017, p. 304). En el caso específico de la organización AFS Costa Rica, este aspecto no aplica, debido a que AFS no involucra a otras empresas para llegar a los consumidores, ellos mismos se encargan de llevar sus servicios a los consumidores finales o usuarios.

#### *3.4.1.3 Sistemas de distribución*

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2017), los sistemas de distribución se dividen en:

Sistemas de *marketing* vertical: este sistema está conformado por productores, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado, en el cual uno de los miembros es propietario de los otros, tiene contratos con ellos o ejerce poder con el que todos deben cooperar.

Sistemas de *marketing* horizontal: hace referencia a que dos o más empresas en un nivel se combinan para aprovechar una nueva oportunidad de *marketing*, de manera que pueden combinar sus recursos financieros, de producción o de *marketing* y lograr más de lo que lograrían solas.

Sistemas de distribución multicanal: con la proliferación de segmentos de clientes y posibilidades de canal, cada vez más empresas han adoptado este sistema, el cual se produce cuando una empresa única establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes (p. 304).

Con respecto a AFS, los anteriores sistemas de distribución no aplican, ellos trabajan por sí solos y se hacen cargo de su propio canal de *marketing*; anteriormente sí utilizaban los sistemas de distribución multicanal, de manera que tenían varios canales de *marketing* para llegar a diversos segmentos de clientes, sin embargo, con la llegada de la pandemia, esto cambió y actualmente solo utilizan sus redes sociales.

### 3.5 Análisis del consumidor

#### 3.5.1 Tipos de consumidor

Un consumidor es una persona con una serie de necesidades fisiológicas y de bienestar, las cuales cubre con un intercambio de dinero con un proveedor de productos y servicios. Según Moreno (2022), existen diez tipos de consumidor, en los cuales los consumidores se agrupan y se clasifican, dependiendo de las características que estos comparten. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

- Impulsivo: es uno de los más comunes entre los consumidores, compran cuanto creen que los hará vivir mejor y siguen las tendencias, por lo cual prestan atención a las influencias externas. Siempre están disponibles para realizar una compra de último momento; adquieren lo que les gusta, son realmente influenciables si se logra captar su atención con alguna característica de un producto o servicio.

Entre sus características, se encuentran el buscar placer, no meditar su compra, ser espontáneo, comprar compulsivamente y ser acumulador, entre otras.

- Escéptico: no suelen manifestar entusiasmo a la hora de realizar una compra; muchas veces pueden mostrarse hasta indiferentes. Son consumidores ocasionales que solo salen a comprar algo porque realmente lo necesitan. Es un consumidor difícil, por lo que atraerlo no es tarea sencilla. A ellos no les gusta hacer compras, para ser más exactos no les agrada gastar su dinero.

Características del consumidor escéptico: son desconfiados, están informados, racionales, cero consumistas y temerosos.

- Optimista: son muy analíticos, piensan antes de comprar, son curiosos y necesitan conocer la opinión de otros para tomar la decisión de adquirir un producto o servicio. Son confiados y, además, saben muy bien lo que quieren. Asimismo, son tan positivos como selectivos: piensan bien la relación costo-beneficio.

Características de un consumidor optimista, entusiasta, analítico, investigador y valora la calidad, confía en su conocimiento y se enfoca en los beneficios.

- Tradicional: son seguros de sí mismos, saben lo que quieren y no creen en eso de adquirir algo solo porque sí, deben de tener una necesidad para salir a comprar algo, prefieren las marcas conocidas para evitar pedir información, además de que tienen un presupuesto definido. Para atraerlos, es muy importante que los productos aporten algo realmente valioso a su vida, ya que son personas realmente difíciles de influir. Entre sus características, se encuentra ser analítico, compra por necesidad, evalúa sus opciones y le gusta comparar marcas.
- Emocional: este tipo de comprador busca satisfacer una necesidad concreta, sentirse completamente identificado con el producto que resolverá su necesidad al momento de hacer la compra; no racionaliza esta acción porque busca una satisfacción instantánea. Su estado de ánimo influye en su decisión de compra, cuanto más contento, mejor.

Características del consumidor emocional: sus sentimientos los dominan, son arriesgados, fácil de fidelizar, buscan vínculos con las marcas y exploran nuevas opciones.



- **Práctico:** el consumidor práctico está enfocado en comprar productos que necesita y que estos cumplan con su función. No son personas dubitativas que indagan mucho al elegir una marca; lo que están buscando es ahorrar tiempo y que el proceso de compra se lleve a cabo sin mayores dificultades.

Algunas de las características de este tipo de consumidor es ser funcional, tecnológico, realista e investigar de manera ligera las marcas.

- **Activo:** el consumidor activo se centra en analizar los procesos de compra, así como en evaluar las experiencias que las marcas le brindan. El precio no es de tanta importancia, siempre y cuando lo valga, revisa todas las reseñas acerca del bien o servicio el cual desea adquirir. Entre sus características, se encuentra el ser dinámico, tecnológico, informado, influenciado y conocedor de los procesos de compra.
- **Indeciso:** navegan por muchas páginas antes de comprar algo, comparan el precio, el descuento, el tiempo de envío, las formas de pago, entre otros aspectos. Se dejan llevar por las reseñas, sobre todo si son negativas, pues, inmediatamente abortan su compra, analizan mucho cada uno de los detalles del proceso de compra. Regularmente, postergan la decisión de compra e incluso, una vez tomada, pueden retractarse y cancelarla.

Sus características predominantes son revisar reseñas, son pacientes, cambian fácilmente de opinión, piensan demasiado y necesitan mucha información.

- **Buscador de experiencias:** consumidores ocasionales; cuando se les presenta la necesidad, indagan sobre ello, esperan obtener exactamente lo que han visto en la publicidad. Son clientes en busca de innovación, de sensaciones nuevas y, sobre todo, de momentos inolvidables. Valoran detalles como el embalaje o los regalos.

Características del consumidor buscador de experiencias: arriesgado, aventurero, gusto por lo nuevo, retador y un poco impulsivo.

- Buscador de ofertas: son muy pacientes, pueden esperar el tiempo necesario hasta que el producto deseado esté más barato, pues siempre están buscando ahorrar. Se toman el tiempo para comparar precios y monitorear si hay ofertas o promociones en el mercado.

Las características de este tipo de consumidor corresponden a ser rastreador, paciente, analítico, se basa en precios, regalos y beneficios; ahorrador, sin vínculo por las marcas y disfruta de hacer compras.

Dado lo anterior, el tipo de consumidor que se adapta a AFS son los siguientes: optimista, tradicional y buscador de experiencias, porque comparten ciertas características adaptables al consumidor. Son optimistas por ser analíticos, piensan bien antes de comprar y necesitan saber la opinión de los demás para tomar la decisión, analizan la relación costo-beneficio.

En cuanto a lo tradicional por escoger una de las marcas conocidas, por ejemplo, el prestigio y renombre de AFS son seguros de sí mismos, saben lo que quieren y, además, establecen un presupuesto y compran por necesidad. Asimismo, son buscadores de experiencias, porque consumen ocasionalmente, esperan recibir exactamente lo que vieron o escucharon sobre el servicio; es decir, son consumidores en busca de momentos inolvidables, a partir de lo que obtienen con el acompañamiento en toda la experiencia.

### 3.5.2 Perfil del consumidor

Cada consumidor reúne un conjunto de características que permite clasificarlo en un perfil. Se tiene en cuenta su ubicación, su edad, su estilo de vida, su personalidad, sus creencias religiosas, su nivel educativo y su situación económica.

Para AFS, el perfil de su consumidor ha cambiado a lo largo del tiempo; antes de los años noventa, los estudiantes que participaban eran en su mayoría becados, llamándose a sí mismos becarios, dando así un entendimiento de que el nivel socioeconómico es bajo, sin embargo, los estudiantes tenían un expediente académico muy alto.

Por otro lado, después de los noventa, esto cambió. Ahora, por el contrario, el nivel socioeconómico de los participantes es medio-alto a alto, la mayoría provenientes de colegios privados y con estilos de vida elitistas, o bien con un buen ahorro.

Otra característica del perfil del consumidor de los participantes de AFS es que todos tienen una cualidad bien marcada de ser voluntarios y solidarios; ya sea antes o después de haber participado de algún programa de intercambio, la mayoría decide seguir siendo parte de la familia de AFS.

### 3.5.3 Ciclo de vida del consumidor

Según Moreira (2021), el ciclo de vida del consumidor está compuesto por cinco etapas, las cuales se describen a continuación:

1. Alcance: primer paso del ciclo de vida del cliente, porque genera conciencia de marca de inmediato. En esta etapa, el material y contenido de *marketing* debe estar en lugares estratégicos donde los consumidores puedan encontrarlos. En esta etapa, el cliente busca un servicio después de darse cuenta de un problema o necesidad que requiere resolver. Esta etapa se llama «alcance», porque es la oportunidad de llegar al cliente mientras indaga acerca de las alternativas que se ajustan a sus deseos. Aquí el cliente se encuentra comparando servicios de una empresa a otra.
2. Adquisición: ya el cliente conoce la empresa; en esta fase, se debe mantener una estrategia diferente y personalizada, según la forma en que se haya puesto en contacto con la marca.
3. Conversión: ya se conoce al cliente, el cual empieza a mostrar más interés en la marca y se siente satisfecho con la experiencia del cliente que se le ha brindado, lo que significa que ya está listo para realizar su compra y se ha convertido oficialmente en cliente, de ahí que puede empezar a crear una relación a largo plazo.
4. Retención: comienza en el momento en que se descubre cómo se siente el cliente con la atención brindada y producto.

5. Lealtad: se encarga de fidelizar al cliente para que regrese una y otra vez a comprar los servicios. La idea es lograr que ellos compartan su buena experiencia del cliente con otras personas o por otros medios; por ejemplo, sus redes sociales o una reseña de los productos que dejen advertir lo satisfechos que están de ser clientes.

En el caso de AFS, se puede observar que el ciclo de vida del consumidor es bastante extenso, porque muchos de los participantes vienen de familias de otros exparticipantes, con experiencias de terceros que hacen que ellos deseen vivir dichas experiencias. Se aprecia un consumidor leal con deseos de seguir perteneciendo a la organización y, en muchas ocasiones, luego de estudiar en un programa de intercambio, los estudiantes se vuelven voluntarios, lo que habla de una buena retención del consumidor.

#### 3.5.4 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es el análisis de los diferentes factores que influyen en la conducta de una persona o grupo de personas, al momento de realizar la compra de un producto o servicio. En un sentido un poco más amplio, se trata de entender cómo una persona decide utilizar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) para satisfacer sus necesidades.

En términos generales, el comportamiento del consumidor para AFS es como una mezcla entre el comportamiento optimista y emocional, esto debido a que son muy curiosos, pensativos, capaces de pagar precios elevados por un servicio que satisfaga su necesidad y saben lo que quieren; además, buscan calidad y del lado emocional pretenden sentirse identificados con el servicio, se guían por su estado de ánimo. Como menciona Floria Arias, directora de la organización, el consumidor termina siendo parte de la familia de AFS, es algo arraigado con anterioridad porque un familiar perteneció o pertenece a esta comunidad.

### 3.5.4.1 Proceso de decisión de compra del servicio

También conocido como proceso de decisión del consumidor, se refiere a las etapas de toma de decisión que un consumidor atraviesa antes, durante y después de realizar la compra de un producto o servicio.

Durante este proceso, el consumidor se da cuenta de cuáles son sus necesidades y las analiza, recolecta información sobre la mejor forma de solventarlas, evalúa las alternativas disponibles y realiza una decisión de compra final, para posteriormente evaluar su experiencia de compra.

A continuación, se expone una explicación más detallada de las cinco etapas que componen el proceso de decisión de compra del consumidor.

- 1) Reconocimiento de la necesidad: es la etapa inicial en la cual una persona o empresa, identifica que tiene una necesidad.
- 2) Búsqueda de la información: como su nombre lo dice, es la etapa donde el consumidor busca fuentes, tanto internas como externas, para obtener la información que requiere para la toma de la decisión.
- 3) Evaluación de la decisión: en esta etapa, se da el análisis y comparación de la información recolectada, basándose en ciertos criterios, por ejemplo: el precio, la calidad, la reputación de la marca, entre otros.
- 4) Decisión y acción de compra: momento en el cual el cliente decide y realiza la acción para comprar el producto o servicio.
- 5) Consumo y evaluación poscompra: después de la compra, el cliente usa o consume el bien o servicio que adquirió y luego el consumidor evaluará qué tan satisfecho está, si realmente cubre su necesidad y si cumplió con las expectativas, entre otros factores (Da Silva, 2020).

En cuanto al proceso de decisión de compra para AFS Costa Rica, inicia luego de que muchos de los participantes de los programas de la organización cuentan sobre su experiencia a familiares o conocidos y se quedan como voluntarios dentro de AFS; después, estas personas detectan la necesidad de vivir la misma experiencia del conocido, formándose como una bola de nieve, por lo que es más un gusto adquirido en donde desean vivir esa experiencia, ser parte de la comunidad, donde -en la mayoría de los casos- han tenido la información necesaria a la mano o simplemente la complementan buscándola ya sea en la web o con un asesor.

#### *3.5.4.2 Valor y satisfacción*

La satisfacción representa el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente tras recibir un servicio o producto. Este grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido y las expectativas que este tenía antes de recibirlo.

Cabe destacar que el valor y la satisfacción del consumidor en AFS son medidos con encuestas de satisfacción una vez termina el programa y a finales de año, donde se recolectan opiniones de todos los participantes que hubo durante ese año y se valora en que se puede mejorar para los próximos años para ofrecer un mejor servicio.

### 3.6 Análisis de la competencia

#### 3.6.1 Análisis de los principales competidores del mercado

Con respecto a los principales competidores de mercado, en este apartado se mencionan EF y la Asociación Costarricense de Interculturalidad, al ser considerados competencia directa por la similitud de programas ofrecidos, *target* (jóvenes y jóvenes-adultos) y trayectoria en el mercado. Aunque la encuesta general por reconocimiento de la población ubica a EF en la sexta posición, la compañía cuenta con programas educacionales enfocados en el aprendizaje del lenguaje, el intercambio cultural y el crecimiento académico.

Acerca de EF, fue fundada en 1965, iniciando sus actividades en Suiza; actualmente, cuenta con más de 52.000 trabajadores alrededor del mundo. Mediante su página oficial ef.com, resaltan el alcance global con más de 100 países asociados y más de 600 oficinas a nivel mundial.

Por su parte, sus programas abarcan desde los 10 años hasta adultos de más de 25 años y cuentan con programas especiales para empresas y gobiernos, además de plataformas virtuales para la enseñanza de los idiomas. Con respecto a sus programas de intercambio, están categorizados de acuerdo con la edad; en ellos, se describe el tiempo y los destinos disponibles a los que puede aplicar el participante y, también, resalta sus programas de intercambio más populares por tipo de programa y por países.

### Figura 65

*Fin ilustrativo, EF programa de intercambio edad entre los 10 y 14 años.*



**EF IDIOMAS EN EL EXTRANJERO**

👤 10 - 14 años 📅 2-24 semanas

Aprende un idioma en el extranjero en grupo con monitor EF y todo incluido o en un curso individual de duración flexible.

Destino: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Corea del Sur, Francia, Australia, Japón, Irlanda, Italia, Malta, Alemania, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Singapur

Catálogo sin costo [Más información](#)

*Nota.* EF.com (2022).

Otra de las principales organizaciones que sobresalen en Costa Rica para programas de intercambio es ACI (Asociación Costarricense de Interculturalidad), fundada en 1967, ubicada por la encuesta de población general entre los porcentajes más bajos de reconocimiento. Es una organización sin fines de lucro enfocada en facilitar intercambios y aprendizaje intercultural como otra competidora en el mercado.

Mediante sus programas de intercambio, promueven cultura y valores e involucran a los jóvenes en la participación de proyectos en el exterior que les permitan desarrollarse personalmente. Su enfoque varía un poco, ya que busca el involucramiento de los participantes en acciones de impacto social y trabajo voluntario (ACI, 2016).

Cabe destacar que ACI es parte de la organización internacional llamada ICYE (*International Cultural Youth Exchange*, por sus siglas en inglés), reconocida a nivel internacional. Sus programas están categorizados por 2 variantes, largo plazo y corto plazo (descritos en Tabla 2); abarcan edades desde los 18 a los 30 años y cuentan con participación en más de 30 países

### 3.6.2 Estudio de precios

El estudio de precios cuenta con una limitante importante, debido a que muchas organizaciones no tienen esta información pública en sus diferentes páginas y, al igual que AFS, dichas organizaciones o compañías solo facilitan los precios una vez el proceso esté avanzado para el participante.

En la tabla 2, se ha buscado detallar los competidores y el precio, sin embargo, solamente ACI cuenta con la información al público, dando precios de entre 350 a los 6.200 dólares, y Education First (EF) indica que sus precios van desde los 3.000 dólares en adelante; sin embargo, en dichos casos, el nivel de precios no es comparable con el de AFS, ya que, considerando sus precios, pueden ir desde los 10.000 hasta 18.000 dólares, según destino y duración del programa, por lo que están mucho más altos que los competidores.

A nivel informativo, AFS, mediante su página web [www.afs.cr](http://www.afs.cr), ofrece al navegador precios de referencia para algunos programas de intercambio, esto es un elemento diferenciador con respecto a algunas organizaciones de la misma naturaleza que no brindan esa facilidad de precios a los interesados.

### 3.7 Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a AFS

Como se mencionó en el capítulo 1, según Mullins, los elementos de cada fuerza del modelo de Porter aplicado a la organización AFS son los siguientes:

#### 1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Los consumidores de este sector tienen opciones muy variadas para elegir, por lo que pueden ejercer presión en el mercado para que la oferta disponible brinde los mejores servicios del mercado y crear competitividad.



Para AFS, es importante mantener la fidelidad de sus clientes y uno de los factores que los exparticipantes mencionaron como más importante para elegir la organización es la variedad de destinos disponibles; por esta razón, AFS debe garantizar a su mercado meta una oferta variada de destinos que permita al consumidor elegir según sus gustos y posibilidades. Otro factor muy relevante es el precio que AFS ofrece en el mercado, ya que para los consumidores es bastante aceptable. Además, es muy deseable para los consumidores contar con información accesible sobre la organización y los distintos programas que ofrece.

#### 2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Al ser una organización sin fines de lucro, AFS se refiere como proveedor a los socios pertenecientes a la red de 60 países alrededor del mundo, por lo que los destinos que ofrece son países miembros de esta red, ya que son los que garantizan cumplir con los estándares de calidad. Esto genera bastante flexibilidad entre las distintas sedes para ofrecer programas de calidad en todo el mundo, brindando de la misma forma poder en el mercado como proveedor de programas interculturales.

#### 3. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta en este sector, ya que las empresas u organizaciones ofrecen servicios similares en los cuales los participantes pueden elegir entre distintos programas de corto o largo plazo, estudiantiles, de voluntariado o de ocio, por ejemplo.

Los principales competidores identificados en el sector serían Education First, ACI, Intercultura y My Exchange; sin embargo, EF es considerado el principal rival en el mercado, ya que ofrece programas similares en cuanto a duración y posee una larga trayectoria, así como una lista de aproximadamente 114 países asociados.

#### 4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada en este sector son altas, ya que se necesita tener bastantes años de experiencia y conocimiento para que los clientes se sientan confiados en adquirir un servicio de calidad. El tema de viajes interculturales cuenta con una logística cuidadosa desde la elección de los destinos, las familias anfitrionas adecuadas, dar un acompañamiento a lo largo de todo el proceso, seguros de vida y tramitología, entre otros.

5. Amenaza de productos sustitutos

No existe un producto sustituto directo, sin embargo, se puede mencionar que las personas decidan hacer por cuenta propia la búsqueda y planeación del viaje.

3.8 FODA

**Tabla 6**

*FODA AFS Costa Rica.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación activa de un cuerpo voluntario muy comprometido.</li> <li>-Alta demanda educativa</li> <li>-Variedad de programas</li> <li>-AFS crea un vínculo “familiar” entre los estudiantes y sus familias anfitrionas.</li> <li>-Cuenta con una propuesta educativa reconocida.</li> <li>-Larga trayectoria en el mercado.</li> <li>-Presencia en más de 90 colegios a nivel nacional.</li> <li>-Estudiantes de cualquier programa cuentan con un acompañamiento en todo momento del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expandir sus destinos</li> <li>-Mejorar la currícula de sus programas</li> <li>-Potencial para incidir más en el ámbito educativo nacional aumentando su presencia en comunidades y con docentes involucrados con AFS a través de sus comités y programas.</li> <li>-Inclusión de nuevas temáticas, como emprendedurismo social y formación de liderazgo, pueden potenciar el atractivo del voluntariado.</li> <li>-Coyuntura actual plantea la posibilidad de generar nuevos programas y venta de servicios educativos desde SENTIO y el CAI, bajo nuevos modelos de operación que no se recarguen en las estructuras voluntarias.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

<p>-Se requiere de anfitriones voluntarios para traer a estudiantes extranjeros.</p> <p>-No ha logrado aumentar su capacidad de operación a través de sus estructuras voluntarias locales, y apoyar la gestión local para optimizar el uso de la capacidad instalada.</p> <p>-Se ha quedado atrasada en la formación e incorporación de nuevas tecnologías en la ejecución de las labores voluntarias.</p> <p>-Rigidez de la estructura y falta de nuevas formas de trabajo voluntario, limitan las oportunidades de inclusión de otros perfiles de voluntarios.</p> <p>-Limitaciones de destinos en programas colegiales de envío dificultan el crecimiento de estos.</p> <p>-En el hospedaje no hay una propuesta diversa y atractiva de programas de corta duración y de voluntarismo.</p>	<p>-Incremento en las tarifas de los vuelos internacionales.</p> <p>-Vulnerable a los efectos de una creciente desigualdad social, encarecimiento del costo de la vida, aumento en la inseguridad a nivel nacional, representando un riesgo para hospedar.</p> <p>-Efectos del cambio climático, migraciones masivas recientes en Europa, y dentro de la misma red de AFS, problemas de colocaciones que han experimentado sin poder revertirse en diversos socios claves (USA, GER, AUS) son situaciones con el potencial de encarecer y/o reducir las posibilidades de tener destinos para programas de base de envío.</p> <p>-Guerra entre Rusia y Ucrania, volviendo así volátil la moneda europea y el alza del precio de muchos productos.</p>
---	--

*Nota.* Elaboración propia (2023).

El análisis FODA resulta de gran importancia porque permite identificar aquellos puntos clave que pueden desprender estrategias para incorporarse dentro del plan de mercadeo. A continuación, algunas de las estrategias elaboradas a partir del FODA.

#### Estrategias ofensivas: Fortalezas-Oportunidades

- Con la gran trayectoria de AFS, tanto a nivel nacional como internacional, se pueden abrir nuevos programas en más países destinos donde actualmente no hay, aprovechando que AFS es una organización con presencia global.
- Hacer un énfasis en el acompañamiento que brinda AFS en todo momento del servicio que ofrece para diferenciar y potenciar el atractivo de sus programas.
- Generar un impacto positivo que incida en el ámbito educativo nacional, aprovechando la presencia en más de 90 colegios del país, a través de sus comités locales y sus diferentes programas, logrando que aumente su presencia en territorio nacional.

### Estrategias defensivas: Fortalezas-Amenazas

- Determinar cuáles países no usan el euro o no dependen tanto de este, para colocar a más estudiantes que desean ir a Europa.
- Crear políticas que aseguren o restrinjan que cualquiera pueda ser anfitrión, esta persona debe vivir en una zona segura.

### Estrategias adaptativas: Debilidades-Oportunidades

- Se debe crear una propuesta estable y atractiva para todos los voluntarios que deseen ser huéspedes, lo que incrementa el número de extranjeros en el país.
- Implementar nuevas tecnologías que vayan con la vanguardia del mercado, para facilitar los procesos y agilizar los tiempos de ejecución.
- Reevaluar el perfil de los voluntarios para lograr una mayor fuerza.
- Poner en práctica una política de puertas abiertas que elimine la rigidez de la estructura para poder enfrentar los cambios en el mercado competitivo.

### Estrategias de supervivencia: Debilidades-Amenazas

- Actualizar constantemente las tecnologías de la organización, para no atrasarse, así como mantener cualquier información al día y accesible, debido a que muchas veces el primer contacto es vía el sitio web.
- Concretar alianzas estratégicas en otros países para la creación de programas que se puedan realizar en diferentes destinos a los que ya están establecidos.
- Crear una base de datos de todas las personas dispuestas a convertirse en anfitriones, pero únicamente de los que hayan aprobado los filtros necesarios.

A continuación, en el siguiente capítulo, se desarrollará la propuesta del plan de mercadeo para la Organización AFS Costa Rica, con base en los resultados obtenidos luego de la aplicación y análisis de los instrumentos implementados.

## **Capítulo 4. Propuesta de plan de mercadeo para AFS Costa Rica.**

### 4.1 Justificación del plan de mercadeo

La propuesta de crear un plan de mercadeo para AFS Costa Rica surge de la necesidad de la organización de atraer mayor cantidad de participantes a sus programas interculturales, ya sean como viajeros directos o como anfitriones que hospeden a los extranjeros en Costa Rica, los cuales visitan el país con el objetivo de vivir una experiencia de intercambio.

Mediante el análisis del entorno y los resultados de las herramientas aplicadas en la investigación, se crea un plan de mercadeo que permita proponer acciones o actividades a AFS, con el fin de lograr los objetivos organizacionales compartidos por su directora, de incrementar el porcentaje de presencia en redes sociales y los porcentajes de participación tanto de estudiantes como anfitriones.

### 4.2 Objetivos del plan de mercadeo

- Proponer acciones estratégicas que consoliden el posicionamiento de AFS Costa Rica dentro del sector costarricense como una organización confiable, innovadora y de excelencia en el segmento de mercado de intercambios culturales.
- Incrementar la participación en redes sociales un 10 % mediante contenido más interactivo para un mayor alcance en los consumidores en un año.
- Determinar las oportunidades de mejora del modelo actual de las 8Ps que fueron identificadas en el análisis de la investigación de mercado.
- Aumentar en un año la cantidad de estudiantes para la organización AFS en un 5 %.
- Elevar en un 5 % la cantidad de familias anfitrionas para la organización AFS en un periodo de un año.

#### 4.3 Mezcla de mercadeo propuesta:

##### 4.3.1 Acciones estratégicas de segmentación

AFS es una Organización que cuenta con un mercado específico, debido a que sus programas están enfocados en hombres y mujeres entre los 14 y 18 años, con una clase social media a media-alta; son personas residentes de alguno de los 31 cantones donde existe un comité de AFS Costa Rica, entre los principales, se encuentran el cantón central de Alajuela, Heredia y el este de San José.

Además, son personas jóvenes adultas, estudiantes o trabajadores con deseos de superación, que manejan o desean aprender un segundo idioma, identificados como parte de la generación *Centennials*. De la investigación, se determina que la generación Z se caracteriza por ser una población joven de mente abierta, constantemente buscando desafíos y nuevas experiencias que les permitan conocer otras culturas, idiomas y países. Están muy conectados con la tecnología y se adaptan rápidamente a los cambios.

Asimismo, el mercado meta se conforma por personas portadoras de ciertos valores alineados a la organización, como lo son respeto, responsabilidad, honestidad, esfuerzo, empatía, disciplina, tolerancia e integridad. Además, algunas actitudes como el positivismo, ser flexibles, empáticos y colaborativos, considerando que su mercado ya está determinado, se recomienda a AFS usar la estrategia de mercadeo de la segmentación diferenciada, la cual ayuda a definir de mejor manera la adaptación de cada servicio brindado con sus características específicas, sin perder la esencia principal o general de la organización, como se detalla en el capítulo tres.

Lo anterior de acuerdo con la cantidad de mercado que se quiera alcanzar, lo que ayuda a poder abarcar una mayor cantidad de consumidores, pero limitado al alcance de esa población específica. Esto da un resultado beneficioso porque se generan clientes más satisfechos y leales, debido a que todas las estrategias de marketing se planifican en función de cada segmento.

Cabe destacar que, para obtener éxito en la segmentación diferenciada, se deben tomar parámetros que aporten valor. Si estas variables no tienen relación con las preferencias e intereses de los consumidores, resultan ineficaces. Los parámetros obligan a enfocarse en las necesidades reales de cada grupo de personas, las cuales conforman un segmento.

Ahora bien, la desventaja de esta estrategia es la implicación de una mayor inversión, porque la adaptación a cada segmento requiere mayores recursos y resulta más costosa, por lo cual, se recomienda no tratar de abarcar tantos grupos, solo los ya establecidos en el mercado meta y los que la organización quiera trabajar en torno a la estrategia, de incrementar fidelidad de un segmento fuerte o buscar mayor conexión con uno de menor impacto (como por ejemplo enfoque en familias anfitrionas).

#### 4.3.2 Acciones estratégicas de posicionamiento

Para lograr un posicionamiento de la organización en el mercado, es necesario tener claramente identificada la ventaja competitiva que tiene AFS Costa Rica en comparación con los demás participantes del mercado. Para esto, se debe establecer la o las características que definen a la marca en la mente del consumidor, con el fin de buscar influir en la percepción que tiene el cliente y comunicar la ventaja competitiva de la marca de forma eficaz. Se trata de mostrar al público cómo desea ser percibida en la mente de los clientes con relación con la competencia.

Según las respuestas de los participantes del *focus group*, la ventaja competitiva de AFS es ofrecer una experiencia cercana y personal. En consecuencia, la organización debe enfocar su estrategia resaltando la calidez y la importancia que tiene el factor humano en la experiencia de los participantes, desde el inicio del proceso de inscripción hasta un excelente servicio de acompañamiento durante el curso del intercambio o como familia anfitriona. Inclusive, después de finalizado el intercambio, se debe seguir tomando en cuenta a los exparticipantes en las distintas actividades o voluntariados para que se sientan integrados en la familia AFS.

Parte fundamental de dicha calidez humana que caracteriza a la organización es el recibimiento que poseen los participantes dentro de los hogares que los hospedan, convirtiéndose en un miembro más de la familia.

#### 4.3.3 Acciones estratégicas de servicio

Para el área de servicio, al consultar en los apartados anteriores, los exparticipantes mostraron grados de satisfacción altos en algunos atributos que se condicionaron para el servicio, los eslabones que requieren punto de enfoque son la documentación online y el sitio web. Además, es en el sitio web donde los participantes del focus group también recomendaron mejoras como incorporar más información de los programas, precios y datos actualizados.

Así mismo, de los 4 tipos de programas, un 84,1 % de los exparticipantes son del programa colegial. Se puede recomendar a AFS Costa Rica una canalización 60/40 de los recursos dirigidos al sitio web, con el fin de que no solo promocioe información del programa colegial (como uno de sus principales atractivos) y voluntariado, sino también buscar que sus programas, intensivo y universitario cuenten con mayor información que permita al cliente recibir detalles o experiencias que le atraigan hacia estos programas.

Todo lo anterior, en un entendido balance con la estrategia organizacional, si lo que desean es incrementar participación en todos los servicios que se ofrecen. En consideración general, AFS Costa Rica ofrece un buen servicio para la adquisición de sus programas, así lo indican los encuestados cuando el 83,1 % respondió que el servicio fue adecuado con respecto a la calidad y precio; sin embargo, es importante la retroalimentación del restante 16,9 % que no lo calificaron así, ya que AFS puede obtener comentarios para seguir mejorando.

Se recomienda a AFS no perder contacto con los participantes una vez acaba el programa, sino por el contrario, aplicar cortas encuestas de carácter anónimo en la plataforma de preferencia y de facilidad para la organización, entre 1 a 3 preguntas de satisfacción del servicio donde el participante, al acabar su intercambio, pueda dar su opinión, así AFS obtiene percepciones constantes de la calidad del servicio.



A continuación, se presentan algunas preguntas que pueden ser utilizadas; la propuesta se enfoca en ideas que pueden ayudar a obtener la información con respecto al servicio brindado (Figura 66).

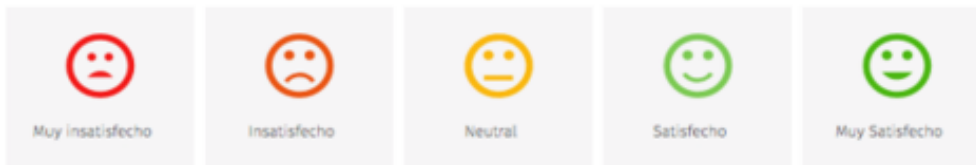
## Figura 66

Ejemplo de cuestionario para evaluar el servicio brindado.

1. ¿Considera que el precio del servicio fue el adecuado con respecto a la calidad y/o beneficios recibidos en el programa?

Sí  
 No

2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio dado por nuestra Organización?



Fuente: Imagen tomada de Google para fines ilustrativos.

3. ¿Si tuviera la oportunidad, volvería a participar en algún programa de AFS?

Sí  
 No

4. ¿Recomendaría AFS a un conocido o familiar?

Sí  
 No

5. ¿Cómo calificaría su satisfacción en el servicio recibido por AFS Costa Rica, de acuerdo con los siguientes atributos? Favor indique su nivel de satisfacción, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho.

Atributo	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad					
Precio					
Servicio al cliente					
Experiencia de compra					
Sitio web					
Documentación online					
Variedad de programas					
Proceso de inscripción					
Grado de satisfacción general					

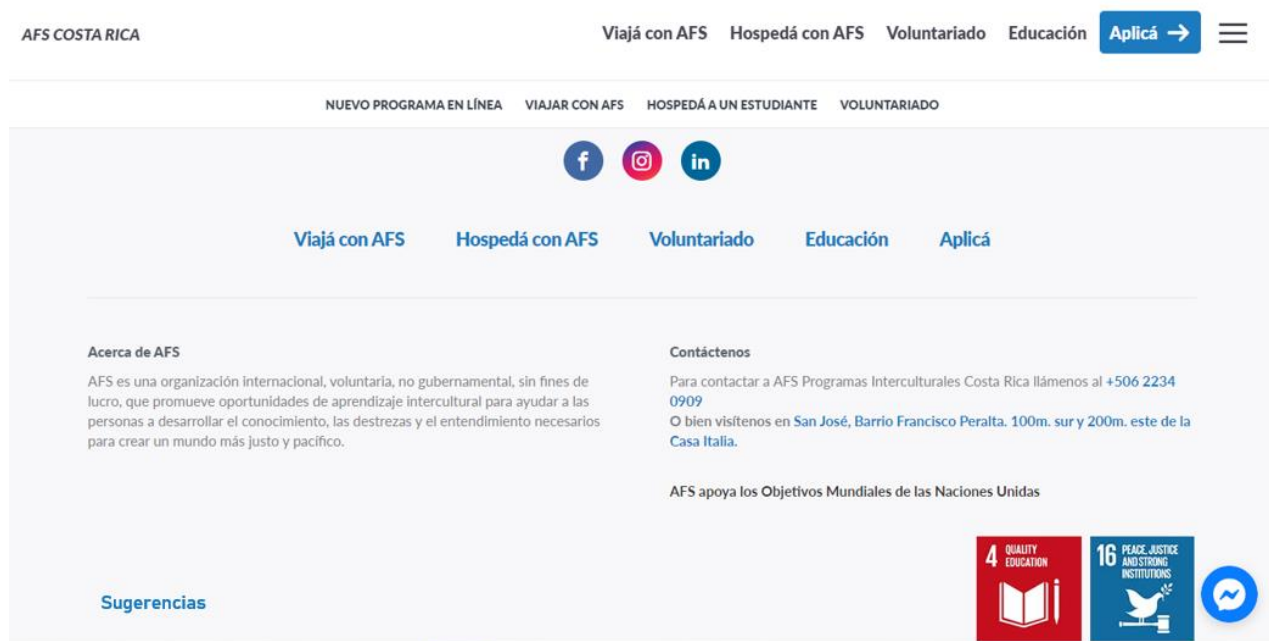
Nota. Elaboración propia (2023).

Con respecto al sitio *web* y en alineación con la búsqueda por obtener las recomendaciones de quienes visitan el sitio y personas activas en la *web*, se recomienda la inclusión de un botón de sugerencias. Dicha opción puede estar en la parte inferior del sitio, en el cual los interesados puedan enviar un correo a la organización con recomendaciones o comentarios abiertos.

Al ser una funcionalidad nueva, como campaña de promoción, se pueden generar publicaciones en las redes sociales donde se impulsa a los usuarios a brindar sus comentarios, incluyendo un eslogan como “Queremos escucharte”.

## Figura 67

*Fin ilustrativo, inclusión del botón sugerencias.*



*Nota.* AFS.cr (2023).

### 4.3.4 Acciones estratégicas de promoción

Para la promoción, se utiliza como referencia la información obtenida de los encuestados y se busca recomendar a AFS áreas de oportunidad que pueden permitir mayor posicionamiento.

En el tema publicitario y considerando que el principal *target* son jóvenes, se recomienda a AFS incrementar su participación y enfoque en la red social Instagram, donde, de acuerdo con la encuesta general es la segunda red social más utilizada, con un 33 %, siendo una red social dinámica y donde el usuario está expuesto a muchos estímulos, por lo que la propuesta se basa en generar contenido participativo y accesible a información efectiva y clara.

También, se propone optar por pago de pautas en historias o posteos, agregando *links* informativos que redirijan al usuario a la página oficial de AFS, buscando de esta forma incrementar el rango de exposición que anuncie el perfil de la organización, su misión y principales destinos de mayor atractivo para intercambio. De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y del *focus group*, se recomienda en las publicaciones incrementar la exposición de los destinos disponibles, tanto aquellos que generan volumen de participación como aquellos sitios que son poco solicitados o con baja afluencia.

Otra opción es variar el contenido que se genera para la red social; actualmente, su enfoque son imágenes con información, sin embargo, la plataforma ofrece una serie de opciones más interactivas, como videos, *reels*, votaciones, GIF y *lives*. Los *giveaway* (regalías), en asociación con otras empresas, también pueden ayudar a generar otra exposición, con el fin de causar mayor atracción a la red social, incrementando el número de seguidores que podrían conocer qué es AFS y cómo funciona.

Entre otras recomendaciones, está buscar que su contenido multimedia sea con fotografías locales, es decir, buscar promoción a países extranjeros utilizando imágenes de personas que participaron en el programa, exmiembros de los programas de AFS. Lo mismo aplica para la publicidad de familias anfitrionas; la retroalimentación indica que se debe promover el uso de testimonios, videos, fotografías de familias anfitrionas que han hospedado uno o varios estudiantes, donde cuentan su experiencia y el aporte de la experiencia al hogar y la familia involucrada.

Algunos ejemplos de posteos propuestos para la organización se observan a continuación (figuras 68 y 69), sin embargo, en la sección de Anexos, se encuentran otras opciones.

## Figura 68

### Propuesta de post en Instagram #1



Nota. Elaboración propia (2023).

## Figura 69

### Propuesta de post en Instagram #2



AFS.COSTARICA Publicaciones **Seguir**

afs.costarica

¡Llevá el mundo a tu casa!

¿Qué es ser una familia anfitriona de AFS?

Es recibir en su hogar a un estudiante internacional e integrarlo como un miembro más de la familia. 🌍

Ser anfitrión de un estudiante internacional en tu casa es una gran manera de aprender sobre una nueva cultura y compartir tu propia cultura y valores.

Si quieres ser parte de esta maravillosa experiencia, ingresa al enlace: <https://afs.cr/familia-anfitriona/>

Nota. Elaboración propia (2023).

Adicionalmente, como parte de la promoción y el impulso a participar en ferias, se recomienda la creación de un banner publicitario que permita a la organización -mediante una forma visual- contar su historia, sus atractivos y porque deben elegir AFS como organización para intercambio. Existen diferentes tipos, pero, considerando la dinámica de AFS, un *roller up banner* es de fácil transporte para que lo puedan movilizar entre ferias o stands.

De las opiniones obtenidas, las recomendaciones son presentar en estos banners los países de mayor atractivo, no necesariamente los que son de mayor selección, sino esos países poco comunes pero que pueden tener un alto impacto a los usuarios, como por ejemplo Sudáfrica. Es importante incluir la variedad de tipos de programa y promover también las becas, para que aquellas personas con bajas posibilidades económicas se acerquen a la organización a consultar y conocer más.

Por su parte, los banners deben contar con información concisa, con un diseño llamativo para el mercado meta y fotografías que hagan referencia al país(es) al cual se hace promoción. También, se puede optar por datos específicos que han permitido a la organización su crecimiento, como por ejemplo la cantidad de estudiantes que han viajado a un país para reforzar una segunda lengua.

Además, del focus group aplicado se percibió que la experiencia de viajar ayuda a crecer como persona y genera conciencia, por lo cual esto es un punto a favor para colocar en los banners los beneficios obtenidos por un participante al viajar, la experiencia y el impacto positivo generado en los y las estudiantes.

Tomando en consideración todas las recomendaciones y retroalimentación relacionada a banners, como propuestas de roller ups, se presentan las siguientes imágenes (figuras 70 y 71); de igual forma, en el apartado de Anexos, se pueden encontrar opciones varias.

**Figura 70**

*Propuestas de Banners para AFS*

**AFS**  
Programas  
Interculturales  
Costa Rica

Con  
variedad de  
programas en  
más de 90 países.

Organización  
internacional, con  
más 65 años de  
experiencia.

Programas  
de voluntariado.

Viví una  
de las mejores  
**experiencias**  
de tu vida,  
**aprendiendo y  
descubriendo**  
el mundo.

¡**Seé**  
**#AFSeffect**

Becas  
disponibles.

Para  
mayor  
información,  
contáctanos o llena el  
formulario en el  
código QR.

Dos  
opciones de  
financiamiento  
disponibles (Banco  
Popular y minicuotas  
de Credomatic).

**Contáctenos**  
☎ 2234-0909  
☎ 8380-2377  
🌐 [www.afs.cr](http://www.afs.cr)

**Síguenos**  
📷 📺 📺 📺

*Nota. Elaboración propia (2023).*



Figura 71

Propuestas de Banners para AFS

Con variedad de programas en más de 90 países.

Programas Interculturales Costa Rica

Organización internacional, con más 65 años de experiencia.

Programas de voluntariado.

Vivi una de las mejores experiencias de tu vida, aprendiendo y descubriendo el mundo.

Se #AFSeffect

Becas disponibles.

Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.

Dos opciones de financiamiento disponibles (Banco Popular y minicobas de Credomatic).

Contáctenos  
2234-0909  
8380-2377  
www.afs.cr

Síguenos

Nota. Elaboración propia (2023).

Sin dejar de lado la búsqueda de más familias anfitrionas, se puede crear un banner donde se resuma lo que es un anfitrión, los beneficios de ser una familia anfitriona, cortos relatos o experiencias de personas que lo han sido anteriormente, y un pequeño código QR que se pueda escanear para referir a la página con más información al respecto (ver figuras 72 y 73).

## Figura 72

*Propuestas de Banners para AFS promoviendo ser anfitrión*



*Nota. Elaboración propia (2023).*

**Figura 73**

*Propuestas de Banners para AFS promoviendo ser anfitrión*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

#### 4.3.5 Acciones estratégicas de personas

En AFS Costa Rica, la mayoría de personas que trabajan en las diversas áreas funcionales son voluntarios, es decir que no reciben ninguna remuneración económica; sin embargo, estos son considerados colaboradores con la misma importancia de los que sí trabajan con una paga, por lo

cual, todos deben de tener los mismos conocimientos en cuanto al funcionamiento de la organización.

Cada vez que ingresan nuevos voluntarios a la organización, deben pasar por un periodo de capacitaciones en donde se les explique la esencia de la educación intercultural, el proceso y requisitos para participar de un intercambio, con el objetivo de asegurar la mejor calidad posible del servicio brindado.

De la investigación realizada, se desprende que los colaboradores elegidos para asistir a actividades de proyección a las comunidades, donde se exponen los principales aspectos de la organización, deben ofrecer toda la información posible y contar con la capacidad de aclarar cualquier consulta que puedan tener las personas participantes de dichas actividades, ya que de estos eventos podrían resultar nuevos integrantes de programas de intercambio, así como nuevas familias anfitrionas.

Por lo anterior y considerando la importancia de los voluntarios y su capacidad de informar, se recomienda a la organización que intensifique las capacitaciones y talleres que reciben los voluntarios, en primer lugar, con los que están iniciando, cuyo conocimiento es menor. En estos casos, se les puede dar un seguimiento personal a cada uno para brindar un acompañamiento más personalizado y poder darles más apoyo; dicho acompañamiento puede ser dado por los voluntarios que posean más tiempo en su labor.

Con respecto al resto de voluntarios, es importante brindarles capacitaciones constantes, para lo cual se propone realizar un Plan de Capacitaciones Anual, en el cual se establezcan temas y fechas específicas al año con anterioridad, para que los voluntarios puedan agendarlas y continúen con un aprendizaje regularmente.

En seguimiento a lo anterior, se propone a AFS trabajar con más fuerza con los comités locales para que tengan mayor presencia en sus comunidades, capacitarlos para que establezcan mayores relaciones con socios estratégicos locales como municipalidades y colegios, de manera que tengan una mayor proyección en sus cantones. En este caso, se podrían realizar capacitaciones 3 o 4 veces al año, para fomentar que realicen actividades homólogas en todos los comités locales.

Además, pueden hacer evaluaciones periódicas de desempeño para identificar los puntos débiles que deben seguir en formación; con esto, se pretende generar un mayor contacto entre la sede central y los comités, para que todos vayan en un mismo sentido. Asimismo, implementar, si es posible, la participación de al menos una persona de la sede central a las actividades realizadas en los comités de los diversos cantones, para que se involucren unos con otros y, de no ser posible, al menos que la central esté enterada de la actividad a realizar.

Para mejorar aún más la formación de los colaboradores, se recomienda realizar un manual de preguntas frecuentes (puede ser colocado de manera virtual), el cual se le puede dar a cada trabajador y voluntario, actual y nuevo, para que ellos -desde sus casas- también puedan seguir estudiando y preparándose para cuando tengan que salir a promocionar la organización en actividades de extensión a la comunidad y estén más preparados para esas posibles preguntas que les realicen. El manual puede ser elaborado por los colaboradores o voluntarios que tengan más tiempo y experiencia dentro de esta, para que puedan transmitir su conocimiento a las nuevas generaciones.

También, se puede evaluar contar con un programa de transferencia del conocimiento, el cual sería un documento digital que cuenta con toda aquella información básica transferible a cualquier persona nueva de la organización; dicho conocimiento sería complementario teórico de las capacitaciones que brinda la organización, asegurando que se cubran aspectos de relevancia, como explicación de los diferentes programas, la importancia de las familias anfitrionas, los requisitos básicos para una familia anfitriona y otros.

#### 4.3.6 Acciones estratégicas de precio

Es importante conocer que el precio del servicio que ofrece AFS está compuesto por un costo fijo y otro variable que incluye los costos de vuelos, los cuales pueden variar según el destino que se escoja, los seguros de viaje internacional, la cuota de transferencia (monto cobrado por cada país para recibir a los estudiantes) y el royalty de AFS internacional (lo que cobra la franquicia para que AFS CR pueda ejercer). En una empresa de servicios, su precio va ligado a la

calidad; por lo tanto, si se establecen precios demasiado bajos, los clientes tendrán percepciones y expectativas poco precisas acerca de la calidad, o, por el contrario, si son demasiado altos, pueden no dar a la empresa una oportunidad.

Para AFS, se recomienda usar las siguientes estrategias de fijación de precios:

- Estrategia de precio en función de la competencia, con un precio primado, lo que significa vender el servicio a un precio superior que la competencia, de ese modo se transmite una sensación de calidad *premium* y de mejor servicio.
- Estrategia de precios, según el valor; ningún cliente va a pagar por un servicio más de lo que cree que vale.
- Estrategia de fijación de precios basado en costos.

En cuanto a la estrategia de fijación de precio en función de la competencia, AFS utiliza un precio primado, porque su precio es mayor a los de la competencia, por lo que es importante dar valor adicional al precio del servicio, que la empresa divulgue en su campaña publicitaria las razones de por qué deben escogerlos por encima de otras organizaciones.

Según la investigación de mercado realizada a los encuestados, estos dijeron que la tarifa es el factor más importante a la hora de tomar una decisión sobre cuál organización y programa de intercambio seleccionar. En otra de las preguntas, se fue más específico sobre qué factor los influenció a escoger a AFS, donde los resultados fueron por la variedad de destinos y la asesoría brindada para adquirir el servicio. Por otra parte, se obtuvo que un 83.1 % de los exparticipantes están conformes con el precio que pagaron para obtener el servicio y solo el 16.9 % indica lo contrario.

De esta manera, se propone mantener los precios como resultado de lo anterior, pero sí se le recomienda agregar valor agregado a su servicio, pues la competencia ofrece los mismo servicios a un precio menor, por lo cual es de vital importancia diferenciar la calidad del servicio; por consiguiente, AFS debe tomar una actitud más proactiva al ofrecer sus servicios, enmarcando con mayor énfasis los beneficios que obtienen sus clientes al escogerlos, no solo al momento de adquirirlos, sino también al mantenerlos.

Un aspecto positivo que salió a relucir de la investigación de mercado fue el acompañamiento percibido para los participantes durante todo el servicio proporcionado por AFS, sin embargo, es una ventaja diferenciadora que solo conocen las personas que ya compraron el servicio, elemento importante para dar a conocer a todas las personas que están pensando adquirir el servicio y que se contempla en la estrategia de promoción. Esta diferenciación, percibida por los exparticipantes de AFS, debe ser notoria para todos, porque es algo que ayuda a justificar la estrategia de precio utilizada en la organización y que le brinda valor a la misma.

Dentro de la estrategia de precios, se propone utilizar la de fijación de precios basado en los costos, la cual implica el costeo de cada uno de sus programas, la asignación de un margen de ganancia que cubra sus costos fijos y variables, permitiendo que cada uno de los servicios de la organización maximice las utilidades que generan.

Además, se plantea establecer una política para la actualización del precio, a partir del incremento de este conforme los costos vayan aumentando, basándose en la tasa de inflación, el tipo de cambio y cualquier cambio en la percepción de los clientes ante los precios de la organización.

#### 4.3.7 Acciones estratégicas del ambiente físico

El ambiente físico de una empresa y organización siempre es muy importante al ser primera impresión, es lo que ven las personas de entrada cuando llegan a recibir el servicio. En el caso específico de AFS, por el tipo de negocio, gran parte de dicho servicio no es brindado dentro de sus instalaciones, sin embargo, en algunos momentos, sus clientes o potenciales participantes pueden visitarlos, por lo que deben tener una buena imagen del lugar. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

- Realizarle mantenimiento al edificio, en cuanto a pintura, mobiliario y decoración.
- Organizar y priorizar los cambios a realizar, de manera que se puedan hacer paulatinamente, para que la inversión no sea tan alta.

- Mantener limpio el lugar; si en algunas semanas llega gran cantidad de personas, aumentar la limpieza, para que se pueda realizar un día más de lo establecido, el aseo es parte fundamental de las organizaciones.
- Pequeños detalles, como lo es tener música de fondo y un aromatizante de espacios, pueden mejorar el lugar notablemente a que se vea más atractivo para los clientes.
- Implementar accesorios cuyo diseño se encuentre en armonía con el resto, es decir que, tanto folletos como la decoración y la ropa de los funcionarios deben tener el mismo diseño, colores de la marca y de su publicidad.

Para mejorar la experiencia de los usuarios al llegar a las oficinas centrales, una buena opción es decorar ciertos espacios con objetos de los diferentes países miembros, de tal manera que se represente la interculturalidad desde el primer momento en que algún estudiante o persona llegue por primera vez a las oficinas, buscando también atraer la atención de los posibles participantes, hacerlos sentirse identificados y se genere esa conexión con el posible país donde sería su viaje de intercambio.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la locación del servicio es en diversos lugares; uno de los principales son las casas de las familias anfitrionas, en consecuencia, se recomienda a la organización realizar una lista de aspectos mínimos que deben tener los hogares, la cual pueda estar disponible en la página *web* y ser consultada por cualquier persona.

Con respecto a la lista, debe incluir aspectos como limpieza, espacio, iluminación y decoración que deben de tener los cuartos donde se van a quedar los participantes. Un buen servicio no solo se refiere al trato brindado a las personas o, en este caso, a los estudiantes, sino también al espacio físico, de manera que debe ser un lugar acogedor, donde el estudiante se sienta cómodo y seguro.

#### 4.3.8 Acciones estratégicas del proceso

Implementar en AFS un CRM que por sus siglas en inglés significa Customer Relationship Management, conocido como Gestión de Relación con los Clientes, el cual es un conjunto de prácticas, estrategias comerciales y de tecnologías enfocadas en la relación con el cliente. Se trata



de una gestión integrada de ventas, *marketing*, atención al cliente y todos los puntos de contacto. En términos generales, es una disciplina que se centra en el consumidor y en ofrecer la mejor experiencia posible al usuario.

El uso de un CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente, en la cual todas las acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención, las relaciones con clientes actuales y potenciales. Como funcionalidad, se tiene que recopila e integra datos valiosos en tiempo real, para preparar y actualizar a los equipos con información personal de los clientes, sus historiales de compra y sus preferencias.

Algunas de las funciones y beneficios de utilizar un CRM son los siguientes:

- Automatización y simplificación de tareas repetitivas.
- Permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.
- Comparte y maximiza el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas.
- Mantiene la información actualizada de los clientes.
- Recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado.
- Información centralizada.
- Captura los *e-mails* de los clientes de manera inteligente.
- Seguimiento cercano de las propuestas.
- Mejoran la gestión del tiempo.
- Equipo más integrado, compartiendo información, objetivos y estrategias, lo que es estupendo para el resultado global de la empresa.
- Posibilidad de integraciones estratégicas como WhatsApp, *chatbot*, correo electrónico y otros.
- Seguimiento óptimo de los resultados.

#### 4.3.9 Acciones estratégicas de la plaza o distribución

El desarrollo de la estrategia de plaza tiene como objetivo primordial hacer que el servicio llegue al usuario final de manera adecuada, a través de un eficiente sistema de distribución. Para el mercado meta en cuestión, se recomiendan los canales de distribución directos enfocados a la Gran Área Metropolitana, como las interacciones en el punto de venta, en este caso, la sede central de AFS Costa Rica o mediante visitas a ferias para dar a conocer sus servicios.

Para captar usuarios en el mercado, se puede centrar la estrategia a través de la participación en centros educativos y ferias. Más del 80 % de los exparticipantes encuestados formaron parte del programa colegial, indicando que este sector de la población es su principal *target*, por lo cual, como parte de la estrategia, se deben buscar espacios en colegios públicos y privados que permitan dar a conocer a la organización, su variedad de programas y las experiencias ofrecidas.

Según datos de la organización, los cantones de Alajuela, Heredia y el oeste de San José son los que más han enviado participantes al exterior por medio de AFS, por lo cual se puede reforzar y buscar ampliar las opciones de centros educativos con más apertura a recibir información sobre los programas interculturales.

Por lo anterior, se propone a AFS realizar una gira informativa de colegios por las zonas del país donde cuenten con comités y buscar captar más estudiantes. Esto permitiría también posicionarse en la mente de eventuales personas, las cuales sientan el interés por participar en estos programas; de acuerdo con la encuesta general, más del 61% de los encuestados no recibió este tipo de información en sus centros educativos, lo cual representa un porcentaje alto que puede convertirse en oportunidad para la organización.

Para el sector público, se pueden formar alianzas con el MEP, mientras que para el sector privado se sugiere buscar una relación con la Asociación de Centros Educativos Privados (ACEP), para conseguir más participación en las ferias y actividades que organizan, donde AFS pueda promocionar sus servicios, así como tener un acceso más cercano a las instituciones privadas que forman parte de la Asociación.

De la misma manera, los *stands* en ferias fueron considerados como el principal medio a tomar en cuenta para la estrategia de mercadeo, por lo que siempre deben de mantenerse informados, en buena comunicación con municipalidades, comités cantonales y Ministerio de Cultura, para garantizar una mayor participación en ferias donde asista su mercado meta y se pueda presentar la oferta de AFS, tales como ferias vocacionales o las de pymes.

Algunas opciones de ferias en las que puede participar AFS son las siguientes:

- ExpoU.
- Ferias Vocacionales de Universidades Públicas (UCR, UNA, TEC).
- Feria Encuentro regional trayecto futuro (de acuerdo con el sitio [mep.go.cr](http://mep.go.cr), para el año 2022 participaron más de 3000 estudiantes).
- La Feria de colegios EKA 2023 Costa Rica; de acuerdo con el sitio [EKAenlinea.com](http://EKAenlinea.com), es un espacio de encuentro “donde padres de familia, centros educativos privados y proveedores comparten el objetivo de trabajar para mejorar la calidad de educación”. El sitio oficial es [feriadecolegios.com](http://feriadecolegios.com).

#### Figura 74

*Fin ilustrativo, imagen promocional para feria de colegios EKA*



*Nota.* Obtenido de <https://www.feriadecolegios.com> (2023).

- Actividades del Ministerio de Cultura y Juventud.
- Actividades de Instituto Costarricense de Turismo.

Así mismo, la organización puede formar alianzas con escuelas de idiomas como el Centro Cultural, INA, Centro Universal de Idiomas y el Instituto Intensa, para que, como parte del incentivo a participar y aprender proponga a AFS como una alternativa para practicar una lengua extranjera, viajando a otro país o siendo anfitriones de estudiantes extranjeros.

Por otra parte, se propone mejorar sus herramientas en línea, así como desarrollar nuevas, las cuales permitan aumentar su presencia en esta área. Las plataformas virtuales permiten mayor rapidez en el servicio al cliente y eliminar intermediarios en el canal de comunicación, por lo que estar activamente presente en redes sociales como Instagram, Facebook, entre otros, son elementos claves para la ventaja competitiva. Es importante que en estos medios de comunicación siempre se publique contenido de calidad e información actualizada, lo cual permitirá aclarar posibles dudas de clientes potenciales, además de ofrecer una respuesta rápida por si se contactan con la organización.

#### 4.3.10 Acciones estratégicas para la productividad y la calidad

Para mejorar la productividad dentro de la organización, es necesario que los funcionarios y colaboradores tengan claras sus responsabilidades y objetivos. De la misma manera hacer un Plan de Acción mensual o anual para AFS es una gran herramienta porque así se trabaja para lograr un solo objetivo.

Es indispensable que en una organización global como AFS, se procure trabajar bajo los mismos estándares en todas sus sedes además de otorgar a sus colaboradores capacitaciones y actualizaciones sobre la organización para enfatizar el sentimiento de pertenencia en cada uno de ellos. Esto aplica también para los comités cantonales, porque se debe garantizar que cuenten con la información actualizada y reflejen los valores, objetivos e imagen de la organización. Todas estas estandarizaciones pueden realizarse de manera virtual, sacando provecho de la red social interna Workplace.

Con un nivel alto de productividad se pueden ofrecer mejores programas a los usuarios y mejorar la calidad de la organización. Para mantener un nivel de calidad apto AFS debe:

- Evaluar constantemente sus destinos y programas, así como los servicios secundarios que vienen añadidos tales como hospedaje, seguro médico, transporte entre otros.
- Monitorear a las familias anfitrionas para garantizar que son buenas personas asumiendo la responsabilidad de hospedar y cuidar a otras en un país diferente.
- Tener constante comunicación con los participantes para poder apoyar y atender dudas e inquietudes.
- Al finalizar un programa, deben de aplicar una encuesta para recibir feedback e identificar los aspectos positivos y por mejorar según la experiencia de cada usuario.
- Hacer un plan de acción para mejorar las debilidades identificadas de las encuestas de retroalimentación.
- Contratación de un profesional experto en mercadeo que capacite al personal de esta área un par de veces al año.
- Incluir en los equipos de trabajo a personas jóvenes con nuevas perspectivas e ideas que favorezcan la creación de una estrategia de comunicación que permita capturar al mercado meta.

#### 4.4 Presupuesto para la implementación de la propuesta

Tomando en consideración los distintos elementos de las propuestas hechas a la organización AFS Costa Rica se elabora el siguiente presupuesto anual.

**Tabla 7**

*Presupuesto Anual para AFS.*

Presupuesto para la implementación de la propuesta (en colones)					
Elemento	Cantidad	Costo unitario	Frecuencia de uso	Total	Notas al presupuesto
Pautas en redes historias (Instagram)	24	9,894	6 días c/u	237,456	-
Pautas en redes publicaciones (Instagram)	24	9,894	6 días c/u	237,456	-
Roller up para ferias	2	50,850	-	101,700	-
Impresiones de folletos para	2000	250	Bi-mensual	3,000,000	-

centros educativos y <i>stands</i>					
Decoración del <i>stand</i>	1	76,115	-	76,115	-
Implementación de salesforce	12	45,000	Mensual	540,000	75 dólares como referencia
Uniformes funcionarios (camisetas)	10	8,000	-	80,000	-
Pintura para la sede central	1	138,750	-	138,750	5 galones
Programador para sitio Web	1	396,210	Anual	396,210	-
Regalías capacitaciones	-	-	-	-	-
Lapiceros etiqueta AFS	250	240	Semestral	60,000	Impresión Tampografica, mínimo 250 pces
Libretas con logo AFS	150	2,000	Semestral	300,000	Mínimo permitido 100 pces
Viáticos para asistir a las ferias (transporte, alimentación)	2	10,000	6 veces al año	120,000	-
Cuotas de participación en feria	1	1,200,000	Anual	1,200,000	ExpoU
	1		Anual	0	Ferías vocacionales
	1		Anual	0	Feria Encuentro regional trayecto futuro
	1	180,000	Anual	180,000	La Feria de colegios EKA
	1		Anual	0	Actividades del Ministerio de Cultura y Juventud
	1		Anual	0	Actividades de Instituto Costarricense de Turismo
Capacitación de un profesional en mercadeo	1	198,900	-	198,900	Curso Cámara de Industrias de CR
<b>Presupuesto total</b>				<b>6,866,587</b>	

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Con respecto a las pautas publicitarias en la red social Instagram, al año se va a pagar publicidad en 24 publicaciones y 24 historias, en la cual cada una tendrá una duración de 6 días, se pagarán de semana por medio, de manera que se realizarán dos al mes, dando un total de 237.456 colones para las pautas en publicaciones, del mismo monto para las pautas en historias.

Otro aspecto que incluye el presupuesto es la elaboración de dos *rollers up*, que serán utilizados en los *stands* para las ferias, la impresión de estos tiene un costo de 50.850 colones cada uno incluyendo el impuesto de venta, siendo un total por los dos de 101.700 colones.

Con respecto a las impresiones de folletos tanto para centros educativos y los *stands* se estiman 2000 folletos con una frecuencia bi mensual por año a un precio de 250 colones por “*brochure*”.

En cuanto, a la decoración del *stand* para las ferias, incluye la compra de un mantel, banderines con un diseño de banderas del mundo, un globo terráqueo y diez bolsas de confites, todo suma un total de 76.115 colones.

Así mismo, para la implementación de Salesforce se consideran las distintas características que ofrecen los planes disponibles así como la necesidad y capacidad de AFS. Por lo cual, el plan “Sales Professional” es el que se propone para la organización con un valor mensual de \$75 es decir, 45.000 colones con un tipo de cambio de 600 colones.

**Figura 75**

*Características de planes de Salesforce*

	Essentials \$ 25 dólares/usuarios al mes**	Sales Professional \$ 75 dólares/usuarios al mes**	Enterprise \$ 150 dólares/usuarios al mes**	Unlimited \$ 300 dólares/usuarios al mes**
Integración de correo electrónico con Gmail o Outlook	✓	✓	✓	✓
Aplicación para Móviles Salesforce	✓	✓	✓	✓
Registro de clientes potenciales y puntuación de clientes potenciales basada en reglas	✗	✓	✓	✓
Pronóstico colaborativo	✗	✓	✓	✓
Automatización del flujo de trabajo y la aprobación	✗	✗	✓	✓
Servicios de configuración y soporte 24/7	✗	✗	✗	✓

*Nota.* Página Web de Salesforce (2023).

Respecto a los uniformes para los funcionarios, se propone el uso de camisetas tipo polo *Waffit*, a las cuales se les hará el logo de AFS Costa Rica. El presupuesto incluye una camiseta para cada funcionario de la organización y esta tendrá un costo de 8.000 colones; debido a que son 10 colaboradores, el total sería de 80.000 (precio cotizado en Publvision, así que este puede variar dependiendo del lugar que se elija).

Además, se realizará una compra de 5 galones de pintura, tanto para el interior como el exterior de la sede central, y así poder darle el mantenimiento adecuado al edificio. La inversión total sería de 138.750 colones.

Con una frecuencia anual, se recomienda contratar un especialista en programación, para que la página *web* pueda contar con las más actualizadas tecnologías, además de que el programador mejore anualmente la experiencia del usuario al navegar.

Por su parte, el precio se consideró de acuerdo con la tabla de salarios del Ministerio de Trabajo, como un salario único de persona especializada, sin embargo, existen en el mercado agencias digitales que ayudan en los desarrollo *web*, por ejemplo: Link Desing, Baum Digital, Branch, Loud e Interaction.cr.

Con respecto a las regalías en las capacitaciones, se presupuesta como un gasto opcional, considerando que, si AFS desea impartir las capacitaciones mencionadas, puede ahorrar costos haciéndolas de manera virtual, con materiales digitales; sin embargo, con el fin de poder generar mayor compromiso por parte de los comités locales, la organización puede contar con regalías para enviar mediante correos de Costa Rica u otras plataformas.

A su vez, se presupuestan libretas y lapiceros que lleven grabado el logo de AFS, pero la organización puede considerar otros artículos dentro de las opciones disponibles en páginas *online*, como *Promocionalescr*. La propuesta tiene una base semestral, no obstante, el presupuesto puede variar según necesidad y cantidad que la organización desee.

Ahora bien, se estiman viáticos para dos voluntarios de la organización, encargados del *stand* de AFS en las ferias. Este rubro incluye el transporte y la alimentación; para cada voluntario, se otorgará un monto de 10.000 colones diarios por feria. Se propone la asistencia a seis ferias durante el año, por lo que el total sería de 120.000 colones.

Dentro de las propuestas para la plaza, se encuentra la participación en ferias vocacionales, la feria Encuentro Regional Trayecto Futuro, Actividades del Ministerio de Cultura y Juventud y del ICT, Expo U y la Feria de Colegios Eka. Para estos dos últimos, se recopilamos los precios de las cuotas de participación que deben cancelar las instituciones, siendo 1,200,000 colones y 180,000 colones respectivamente por *stand*.



De igual manera, considerando que la organización pueda estar actualizada en temas de mercadeo e impacto de las últimas tendencias en redes, AFS puede contratar expertos o inscribirse en cursos de mercadeo. Se usa como referencia el precio de un curso impartido por la Cámara de Industrias en Costa Rica, pero también existen otras como la Cámara de Comercio, con cursos que no sobrepasan los 200.000 colones.

#### 4.5. Propuesta de evaluación y control

El control de los resultados es parte esencial para el éxito de la propuesta, por eso es indispensable para la organización contar con métodos que le permitan medir el rendimiento obtenido tras la implementación de la propuesta de mercadeo, con el objetivo de comparar si está cumpliendo con los objetivos planteados en un inicio.

De esta manera, se propone que la organización realice de forma trimestral una auditoría interna, en la cual la dirección realice una autoevaluación que permita medir los resultados de las acciones implementadas con base en los objetivos de las propuestas. Con esta metodología, se puede conocer si los objetivos se están cumpliendo y, si no es así, poder identificar las causas de los problemas generados, para lo cual se recomienda utilizar registros históricos y comparar los resultados de cada trimestre con el anterior.

Con esta auditoría, se espera contar con la información necesaria para poder corregir o modificar las propuestas en tiempo y forma, con el fin de lograr cumplir con los objetivos del plan de mercadeo de manera efectiva, de acuerdo con la estrategia deseada.

Por otra parte, para lograr una exitosa implementación de la propuesta de mercadeo, es primordial que la Gerencia dé a conocer a toda la organización los objetivos de dicho plan y los beneficios esperados para la organización, de manera que se minimice la resistencia al cambio y todos los colaboradores trabajen hacia una misma meta en común.

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.

### 5.1. Conclusiones

La industria turística es a nivel mundial una de las principales ya que tiene múltiples variedades (recreación, educativo, negocios, entre otros) e impacta positivamente a gran cantidad de instituciones, organizaciones y a todos los estratos sociales/económicos. Imponiéndose debido a su rápido crecimiento, como una de las industrias clave para la economía de países avanzados y emergentes. Por ejemplo, se benefician tanto profesionales de la educación, pilotos aéreos, y empresarios hoteleros, pero también la dueña de una soda, el transportista, y el que ofrece tours a pie.

En cuanto, al índice de crecimiento de la industria turística, le falta bastante para recuperarse después del impacto ocasionado por el covid-19, antes de la pandemia el sector venía aumentando considerablemente; a nivel global ocasionó una pausa total en los ingresos y salidas de la mayoría de los países. Por lo tanto, la industria apenas viene levantándose, con esfuerzos del ICT y su estrategia se espera una recuperación paulatina, mediante la búsqueda de oportunidades para promover a Costa Rica como un destino sostenible, seguro y a la vez brindar más alternativas para que los costarricenses viajen más, algo que sin duda le ayuda a AFS para conseguir más clientes interesados en vivir la experiencia con ellos.

Inmersa en la industria, AFS Costa Rica es una organización sin fines de lucro con más de 65 años en el país, actualmente está consolidada como una de las organizaciones de programas de intercambio con más trayectoria y experiencia nacional. Contando con los programas de recibo y envío de estudiantes nacionales y extranjeros en más de 80 países.

Para llevar a cabo este proyecto se realizó una investigación de campo, con base principalmente en tres herramientas: el *focus group* y dos encuestas. Por medio del *focus group* realizado a seis personas y las dos encuestas aplicadas a doscientas personas ex participantes de la organización AFS Costa Rica y a otras doscientas personas del público en general, se logró conocer las necesidades actuales y las áreas de mejora.

Entre los resultados obtenidos, se logró identificar el mercado meta al cual se deben dirigir los esfuerzos de mercadeo, así como los medios de comunicación ideales para dar a conocer la información; además, se determinaron los principales atributos diferenciadores de la Organización, elementos clave a incluir en los contenidos publicitarios de la estrategia de mercadeo.

Considerando los resultados de las encuestas, muestran que la Organización puede utilizar el plan de mercadeo para buscar incrementar los envíos que realiza la organización hacia otros destinos. Los participantes de envío no solo permiten dar visibilidad a la organización si no también, mayores experiencias asociadas, mejora de ingresos por cuotas y reducción del impacto generado por la pandemia.

Asimismo, de acuerdo con la información obtenida por medio de las herramientas aplicadas, se concluye que los *stands* en ferias son considerados como el principal medio a tomar en cuenta para la estrategia de mercadeo, por lo cual es una de las principales acciones estratégicas a implementar. Se propone reactivar la visita a ferias que por motivo de la pandemia se dejó de realizar, por ejemplo, tener *stands* en ferias de centros educativos, vocacionales, actividades de Ministerios e Institutos del país, entre otras. Lo anterior, debido a que es una estrategia que permite dar a conocer de una manera directa los servicios e información para atraer tanto nuevos participantes como, nuevas familias anfitrionas, así como evacuar dudas al respecto.

Además, con base en la investigación de mercado realizada, se concluye que, al ser una Organización con un servicio dirigido a jóvenes, la mayoría de las propuestas están enfocadas en redes sociales como el principal canal de comunicación para el segmento previamente definido. De manera que se ofrezca contenido más interactivo para tener un mayor alcance en los consumidores. No obstante, basado también en la solicitud de AFS Costa Rica, se generaron de manera conjunta propuestas para atraer nuevas familias anfitrionas.

Por último, con la propuesta de plan de mercadeo, se brindan oportunidades de mejora del modelo actual de las 8Ps que fueron identificadas en el análisis de la investigación, de manera que las acciones estratégicas del presente servicio se realicen de manera integrada.

## 5.2. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a la Organización AFS Costa Rica, considerar la implementación de la propuesta del Plan de mercadeo que se desarrolla en el presente documento.

De esta forma, se debe dar mayor interacción, involucramiento y participación a las familias anfitrionas existentes, con el fin de que se pueda formar una relación a largo plazo, que facilite a AFS estabilidad de anfitriones tanto en la zona central (GAM) como en las zonas rurales donde se logró identificar hay mayor falta de seguimiento y atención por parte de la organización.

Se recomienda involucrar en actividades de la organización a las familias anfitrionas, en la cual tengan un espacio donde puedan compartir sus experiencias, buenas prácticas, tener interacción con otras familias. Esto con el fin de que las familias anfitrionas se sientan valoradas y tengan claridad de la importancia para la organización.

En el área de promoción, se recomienda AFS focalizar parte del recurso de promoción en la asistencia de ferias nacionales, contando con el apoyo de voluntarios capacitados o ex participantes los cuales puedan expresar sus experiencias e impactos positivos de crecimiento personal y aprendizaje cultural que representa el intercambio.

De la misma manera, en cuanto a la publicidad en redes sociales, se recomienda el uso de Instagram y aprovechar las distintas herramientas interactivas que ofrece la aplicación, como *reels* e Historias además de las fotografías en posteos. Continuar sus esfuerzos por crecer en esta plataforma ya que se logra evidenciar que es la red social más utilizada entre la población meta.

Asimismo, se recomienda a la organización estandarizar el contenido compartido en redes sociales tanto de la oficina central, como de los comités locales. Lo anterior, debido a que se observa gran diferencia entre la información compartida en la página oficial en donde se comparten publicaciones e historias con frecuencia y las redes de los diversos comités los cuales comparten un contenido diferente, con menor frecuencia. El objetivo es involucrar más a los comités locales para lograr un mayor alcance por medio de las redes sociales, así como una mejor comunicación entre los mismos.

Por otra parte, se aconseja usar sus ventajas en el mercado tales como lo son su trayectoria, la variedad de programas, una oferta de experiencia cercana, personal como énfasis en su estrategia de publicidad y promoción, tanto en ferias, redes sociales y sitio *web*.

Al ser una Organización de servicios, se recomienda brindar de manera constante capacitaciones y talleres para los voluntarios quienes son la mayor parte de la fuerza de trabajo. Se aconseja realizar un Plan de Capacitaciones Anual, en el cual se establezcan temas y fechas específicas al año, para que continúen con un aprendizaje de forma regular. Además, es importante trabajar con más fuerza con los comités locales para que tengan mayor presencia, proyección en sus comunidades y cantones, capacitarlos para que establezcan mayores relaciones con socios estratégicos locales como municipalidades y colegios.

Por otra parte, se recomienda mantener una política de puertas abiertas dentro de la organización, para que se escuchen las propuestas y opiniones de todos los colaboradores, que logre una comunicación directa y fluida entre todos los departamentos y comités locales de AFS, el *focus group* dio a conocer que la opinión de las personas jóvenes era poco considerada, y que las otras sedes se sienten olvidadas porque la información les llega solo en un correo. Es importante que todos los colaboradores se sientan relevantes y escuchados para mejorar el ambiente organizativo.

Como parte de la propuesta se recomienda el uso de un CRM, uno funcional para AFS puede ser Salesforce, es una aplicación eficiente, interactiva y de fácil uso. Según su sitio *web*, Salesforce (2023) es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes basada en la nube, que proporciona a todos los departamentos de la organización, como los de *marketing*, ventas, servicio al cliente y comercio electrónico, una visión unificada de sus clientes en una plataforma integrada. Estas tecnologías de gestión de clientes son de empresas a empresas (B2B) o de empresas a clientes finales (B2C).

Ejemplo de algunas de las ventajas del uso de salesforce:

- Basado en la nube
- Centraliza los datos
- Visibiliza el trabajo entre departamentos

- Tecnología de vanguardia
- Visión 360 del cliente

Salesforce ofrece diversos tipos de módulos de trabajo, esta plataforma funciona a través de un grupo de herramientas individuales pero interconectadas, que ayudan a las empresas a alcanzar sus objetivos de *marketing* y ventas mediante una visión de todo el ciclo del negocio. Algunas de estas herramientas son: Sales Cloud, Service Cloud, Marketing Cloud y Commerce Cloud, entre otros.

### Figura 76

*Ejemplo del módulo Customer 360 de Salesforce*



*Nota:* Tomado de <http://www.salesforce.com> (2023).

Finalmente, según las utilidades reflejadas en los Estados Financieros es viable y posible la ejecución de la Propuesta de Mercadeo, sin embargo, en caso de preferir incurrir en un gasto menor, se recomienda a AFS la implementación del presupuesto por prioridades organizacionales durante un plazo de 2 años.

## Bibliografía

### a. Libros

- Arellano, R. (2010). Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica. (Primera Edición). México. Pearson Educación.
- Carrion, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. (2.a ed). España. ESIC editorial. ISBN 978-84-15986-27-0
- Ferrell, O. & Hartline, M. D. (2018). Estrategia de marketing (6.ª ed., pp. 41-301). México D.F. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. ISBN 978-607-526-417-2.
- García, J. R., & Díaz, M. M. (2014). Estructura, economía y política turística. Septem Ediciones.
- Huertas, R y Domínguez, R. (2016). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas. Ediciones de la Universidad de Barcelona. ISBN 9788447539147
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing. Decimotercera edición. México. Pearson Educación. ISBN 978-607-32-3845-8
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) Marketing. Decimocuarta edición, México. Pearson Educación. ISBN 978-607-32-1420-9
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel C. (2019). MKTG. Marketing. (8a Ed). México, D.F. Cengage Learning. ISBN 978-607-526-835-4
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia. Séptima edición. Pearson Educación. México. ISBN 978-607-32-2932-6
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larréché, J.-C. (2007). Administración del marketing (5.ªed., p.20). México D.F: McGraw-Hill Interamericana. ISBN970-10-5915-8.
- Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI (5.ª ed, pp.343 - 344). ISBN-13: 978-8445426722.
- Rivas, J., & Magadán, M. (2014). Estructura, economía y política turística. España. Septem Ediciones.
- Scarfó, E. (2022). Análisis financiero integral Teoría y Práctica. Colombia. Alpha Editorial (pp.114) ISBN 9789587786910, 9587786912. Recuperado de [https://www.google.co.cr/books/edition/An%C3%A1lisis\\_financiero\\_integral/HzJ7EAAAQBA](https://www.google.co.cr/books/edition/An%C3%A1lisis_financiero_integral/HzJ7EAAAQBA)

J?hl=es-

419&gbpv=1&dq=tipos+de+barreras+de+salida+porter&pg=PA114&printsec=frontcover

Zeledón, M.P & Ugalde N. (2017). ¿Cómo diseñar un proyecto de investigación? (pp. 45-57). Metodología de la Investigación dentro de la Administración de Negocios. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/372567101/Libro-Diseno-Proyecto-Investigacion-I-2017-Ucr>

## **b. Revistas**

Benavides, Sh. (2005). El Sector Turismo: Su aporte a la economía. *Revista Economía y Sociedad*. Volumen 27, pp. 111 - 119. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/download/635/570/0>

Quesada, A. C. (2008). EL “TERCER SECTOR”, LA “ECONOMÍA SOCIAL” Y TRABAJO SOCIAL EN COSTA RICA. *Revista De Ciencias Sociales*, (p.112). Recuperado a partir de <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i119.10787>

## **c. Páginas Web y Blogs**

AFS Costa Rica. (2021). Recuperado de <https://www.afs.cr/acerca-de-afs/#afs-nav-lo-que-hacemos>

AFS Intercultural Programs. (s.f.). *AFS History Timeline*. Recuperado de <https://afs.org/archives/timeline/>

Asociación de viajes de Estados Unidos. (Abril 2023). The State of the Travel Industry. Recuperado de: [https://www.ustravel.org/sites/default/files/2023-04/answersheet\\_2023\\_final.pdf](https://www.ustravel.org/sites/default/files/2023-04/answersheet_2023_final.pdf)

Banco Central de Costa Rica. (2018). Cuenta Satélite de Turismo. Recuperado de <https://www.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/cuenta-sat%C3%A9lite-de-turismo>

Cepyme. (29 de Marzo de 2021). Qué es la participación de mercado y cómo se calcula. Recuperado de <https://cepymenews.es/participacion-mercado-como-se-calcula>

Comunicare. (s.f.). Marketing Mix: Estrategia de segmentación diferenciada. Recuperado de [https://www.comunicare.es/marketing-mix-estrategia-de-segmentacion-diferenciada/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_estrategia\\_de\\_segmentacion\\_diferenciada](https://www.comunicare.es/marketing-mix-estrategia-de-segmentacion-diferenciada/#%C2%BFQue_es_la_estrategia_de_segmentacion_diferenciada)

Diccionario Real Academia Española. (2023). Qué es cultura. Recuperado de <https://dle.rae.es/cultura>



Diccionario Real Academia Española. (2023). Que es intercambio. Recuperado de <https://dle.rae.es/intercambio>

EF Education First. (2022). Recuperado de <https://www.ef.com>

Felio José Bauzá Martorell, F. J. (25 de Abril de 2020). *El turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Recuperado de Asociación Española de Expertos Científicos de Turismo : <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>

Forbes. (2021). PIB de Alemania cae 5% en 2020 por la pandemia. Recuperado de <https://forbescentroamerica.com/2021/01/14/pib-de-alemania-cae-5-en-2020-por-la-pandemia>

Herrero, A. (2018). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. Revista titular.com. Recuperado de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

Hosteltur. (25 de Marzo de 2021). La aportación del turismo al PIB mundial cae a la mitad por la pandemia. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/143169\\_la-aportacion-del-turismo-al-pib-mundial-cae-a-la-mitad-por-la-pandemia.html](https://www.hosteltur.com/143169_la-aportacion-del-turismo-al-pib-mundial-cae-a-la-mitad-por-la-pandemia.html)

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). Anuario Estadístico de Turismo 2021. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/anuarios/2005-2015/2073-2021-1/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). Bienvenidos a Costa Rica. Recuperado de <https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica>

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). La recuperación del turismo en Costa Rica ante el COVID-19: Una visión de futuro. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/monitoreo-tur%C3%ADstico/1933-turismo-y-covid-una-vision-de-futuro/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). Visit Costa Rica. Recuperado de <https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica/where-to-go/top-ten/all>

Instituto Costarricense de Turismo. (2022). Divisas por concepto de turismo. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-econ%C3%B3micas/costa-rica/2293-divisas-por-concepto-de-turismo-1/file.html>

- Instituto Costarricense de Turismo (2023). Noticias destacadas. Costa Rica recibió 2.3 millones de turistas durante el 2022. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/2145-costa-rica-recibi%C3%B3-2-3-millones-de-turistas-durante-el-2022%20.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (s.f.). Documentos institucionales, estadísticas. Estimación del porcentaje de turistas que realizaron actividades y su motivo principal de la visita a Costa Rica. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/motivos-de-viaje/2305-motivo-principal-de-visita-2015-2022/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (s.f.). Empleo en las actividades asociadas con el sector turístico. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/empleo-inec-ccss/2275-inec-empleo-2010-2022/file.html>
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (s.f.). Conceptos básicos de la actividad turística. Recuperado de <https://www.ina-pidte.ac.cr/mod/book/view.php?id=15600&chapterid=738>
- Intercultura. (2017). Recuperado de <http://intercultura.com/>
- Knoema. (s.f.). Germany - Contribution of travel and tourism to GDP as a share of GDP. Recuperado de <https://knoema.com/atlas/Germany/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP>
- López, L. Parrales, J. Gamboa, K. (2006). El turismo en Costa Rica, análisis de tendencias y desempeño empresarial con énfasis en la Fortuna (PYMES, desarrollo local y finanzas. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/2773>
- Lüpke-Schwarz, M. (04 de Agosto de 2013). Alemania de Vacaciones. Recuperado de <https://www.dw.com/es/alemania-de-vacaciones/a-16996848>
- Moreira, F. (09 de Septiembre de 2021). Ciclo de vida del cliente: definición, etapas y gestión. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/ciclo-de-vida-del-cliente>
- Moreno, J. (27 de enero de 2022). Los 10 tipos de consumidores, sus características y cómo atraerlos. HubSpot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-de-consumidores>

- Ministerio de Cultura y Juventud. (25 de junio de 2020). Ministerio de Cultura y Juventud lanza estrategia “Costa Rica Creativa y Cultural 2030”. Recuperado de <https://mcj.go.cr/sala-de-prensa/noticias/ministerio-de-cultura-y-juventud-lanza-estrategia-costa-rica-creativa-y>
- Ministerio de Educación Pública. (2019). Departamento de Educación Intercultural. Lineamientos de educación intercultural. Recuperado de <https://mep.go.cr/sites/default/files/lineamientos-educ-intercultural.pdf>
- Ministerio de Turismo de Italia. (s.f.) Qué hacer. Recuperado de <https://www.italia.it/es/italia/que-hacer>
- Naciones Unidas. (s.f). Tourism contribution to GDP. Recuperado de [https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/methodology\\_sheets/econ\\_development/tourism\\_contribution.pdf](https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/methodology_sheets/econ_development/tourism_contribution.pdf)
- Nuñez, M. (8 de diciembre del 2020). SEMANARIO UNIVERSIDAD. Tímida recuperación en comercio, servicio y turismo se proyecta para 2021. Recuperado de <https://semanariouniversidad.com/pais/timida-recuperacion-en-comercio-servicio-y-turismo-se-proyecta-para-2021/>
- Organización Mundial del Turismo. (s.f). Glosario de Términos de Turismo. Industria Turística. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo. (s.f). Glosario de Términos de Turismo. Turismo Educativo. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Panorama OMT del turismo internacional 2019. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). World Tourism Barometer. Recuperado de [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO\\_Barom20\\_01\\_January\\_excerpt.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt.pdf)
- Organización Mundial del Turismo. (2021). World Tourism Barometer. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/loads\\_publicaciones\\_2050\\_World%20tourism%20barometer.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/loads_publicaciones_2050_World%20tourism%20barometer.pdf)
- Organización Mundial del Turismo. (2021). 2020: un año en revisión. Recuperado de <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

- Organización Mundial del Turismo. (2021). 2020: El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Organización Mundial del Turismo. (2022). 145 estadísticas clave de turismo. Recuperado de <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>
- Organización Mundial del Turismo. (2022). Germany: Country-specific: Arrivals of non-resident tourists in all types of accommodation establishments, by country of residence 2017-2021. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0280191220172021202207>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). Tourism Trends and Policies 2020, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>
- Organización Mundial del Turismo. (04 de Octubre de 2021). El turismo cae un 83%, aunque la confianza mejora lentamente. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347?page=1>
- Organización Mundial del Turismo. (2023). Barómetro OMT. El Turismo va camino de recuperar los niveles prepandémicos en algunas regiones en 2023. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-va-camino-de-recuperar-los-niveles-prepandemicos-en-algunas-regiones-en-2023#:~:text=article%20on%20facebook-,El%20turismo%20va%20camino%20de%20recuperar%20los,en%20algunas%20regiones%20en%202023&text=Despu%C3%A9s%20de%20una%20recuperaci%C3%B3n%20m%C3%A1s,en%20Europa%20y%20Oriente%20Medio.>
- Organización Mundial del Turismo. (2023). Germany. Recuperado de <https://www.unwto.org/europe/germany>
- Organización Mundial del Turismo. (2023). World Tourism Barometer. Recuperado de [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-01/UNWTO\\_Barom23\\_01\\_January\\_EXCERPT.pdf?VersionId=\\_2bbK5Glwk5KrBGJZt5iNPAGnrWoH8NB](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-01/UNWTO_Barom23_01_January_EXCERPT.pdf?VersionId=_2bbK5Glwk5KrBGJZt5iNPAGnrWoH8NB)
- Organización Mundial del Turismo. (2023). Dashboard de datos turísticos de la OMT. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>

Tendencias y políticas turísticas 2020. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d4192c2-en/index.html?itemId=/content/component/3d4192c2-en>

Procuraduría General de la República. (Ley N°5338, 1973). Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2683](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2683)

Qualtrics. (2022). Segmentación de mercado. Qualtrics. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/marca/segmentacion-de-mercado/>

Salesforce. (2023). ¿Qué es salesforce?. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/products/what-is-salesforce/?d=70130000000i7zF>

Salesforce. (2023). Sales Cloud Pricing. Recuperado de <https://www.salesforce.com/editions-pricing/sales-cloud/>

Sauma, K. (2011). Universidad de Costa Rica. La posibilidad de las organizaciones costarricenses sin fines de lucro de acceder a los mecanismos de resolución de controversias del Derecho internacional de inversión. Recuperado de <https://ij.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/Las-posibilidades-de-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-de-acceder-a-los-mecanismos-de-resolucion.pdf>

Silva, D. d. (31 de agosto de 2020). ¿Cómo es el comportamiento del consumidor? Descubre las etapas del proceso de compra y principales KPI's. Zendesk Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-es-comportamiento-consumidor/>

Sistema de Información Cultural Costa Rica. (s.f.). Asociación Costarricense de Interculturalidad. Recuperado de <https://si.cultura.cr/grupaciones-y-organizaciones/aci-costa-rica>

Soler, D. (25 de septiembre de 2012). Estrategia y Táctica. David Soler.es. <https://www.davidsoler.es/estrategia-y-tactica/#:~:text=La%20estrategia%20es%20de%20largo,y%20darles%20un%20mejor%20servicio.>

Statista.com. (10 de enero de 2023). Porcentaje de la población activa que se encontraba en paro en Italia de 2007 a 2021. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/720443/evolucion-de-la-tasa-de-paro-en-italia/>

Statista.com. (22 de junio de 2022). Total contribution of travel and tourism to GDP in Germany from 2019 to 2021. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/644714/travel-tourism-total->

gdp-contribution-germany/#:~:text=Overall%2C%20travel%20and%20tourism%20generated,217.2%20billion%20euros%20in%202020.

Statista.com. (04 de Julio 2022). Total contribution of travel and tourism to GDP in Italy from 2019 to 2021. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/627988/tourism-total-contribution-to-gdp-italy/>

Statista.com. (20 de Julio de 2022). Total contribution of travel and tourism to the gross domestic product in the United States from 2019 to 2021. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/292518/contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-us-time-series/>

Statista.com. (17 de Noviembre 2022). El turismo en el mundo - Datos estadísticos. Recupero de <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/#topicOverview>

UNESCO. (2012). Fácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228345>

US traveler. (30 de junio de 2015). Evolución del turismo en los Estados Unidos. Recuperado de: <https://ustraveler.com.mx/2015/06/30/evolucion-del-turismo-en-los-estados-unidos/>

Viajes Boletín. (14 de Noviembre, 2018). Alemania, segundo mejor destino turístico en 2019. Recuperado de <https://www.viajesboletin.com/categorias/principales/destinos/26625-alemania-segundo-mejor-destino-turistico-en-2019/>

World Travel & Tourism Council. (2021). Economic Impact Reports - Country / Region Data. Recuperado de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

## Anexos

### Anexo A. Estado de situación financiera 2017 y 2018.

**AFS Programas Interculturales Costa Rica**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de Diciembre del 2017 y 2018**

	Notas	2017	2018
<b>Activo Circulante</b>			
Caja y Bancos	4	107.151.970,90	193.826.125,98
Inversiones	5	253.966.492,50	155.542.838,31
Cuentas por Cobrar	6	246.110.386,04	354.216.037,33
Gastos Prepagados	7	65.851.140,17	67.259.581,97
<b>Total Activo circulante</b>		<b>673.079.989,61</b>	<b>770.844.583,59</b>
Inmueble, Mobiliario y Equipo Neto	8	339.049.220,58	358.037.918,49
Otros Activos	9	6.426.523,19	4.044.797,73
<b>Total activos</b>		<b>1.018.555.733,38</b>	<b>1.132.927.299,81</b>
<b>Pasivos</b>			
Cuentas por Pagar	10	34.797.582,18	42.856.909,37
Gastos Acumuladas por Pagar	11	6.026.408,00	6.762.660,00
Fondo de visas para participantes	12	27.790.896,02	16.779.733,96
Provisiones Pasivos	13	47.553.406,77	68.705.459,37
Ingresos Cobrados por Adelantado	14	426.816.982,95	487.235.255,00
<b>Total Pasivos</b>		<b>542.985.275,92</b>	<b>622.340.017,70</b>
<b>Patrimonio</b>			
Aporte inicial AFS Costa Rica	15	150.000,00	150.000,00
Aporte AFS Costa Rica		5.573.669,84	5.573.669,84
Aporte AFS internacional		4.749.430,78	4.749.430,78
Reservas		258.003.589,82	264.493.969,92
Superávit (déficit) del periodo		11.550.374,05	40.076.818,60
Superávit por revaluación		195.543.392,97	195.543.392,97
<b>Total Patrimonio</b>		<b>475.570.457,46</b>	<b>510.587.282,11</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		<b>1.018.555.733,38</b>	<b>1.132.927.299,81</b>

*Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros*

## Anexo B. Estado de Resultados 2017 y 2018.

AFS Programas Interculturales Costa Rica  
Estado de resultados integrales  
Por el Período Terminado al 31 de Diciembre del 2017 y 2018

	2017	2018
<b>Ingresos</b>		
Ingresos Programas de Envío	568.255.089,00	604.346.019,02
Ingresos Programas de Hospedaje	450.353.819,72	449.644.972,39
Ingresos Programas Sentio	142.567.587,26	140.382.848,33
Ingresos del Centro de Aprendizaje Intercultural CAI	30.695.629,06	51.125.232,40
Ingresos Financieros	11.060.036,64	6.084.461,15
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.202.932.161,68</b>	<b>1.251.583.533,29</b>
<b>Gastos</b>		
Gastos Programa de Envío	408.085.221,07	414.545.155,16
Gastos Programa de Hospedaje	187.781.743,24	185.328.358,51
Gasto Sentio	119.805.854,77	116.373.427,65
Gastos Organización Nacional	452.315.846,83	499.416.701,53
Gastos Centro de Aprendizaje Intercultural CAI Proyectos y Coordinación Educativa	25.329.481,48	41.975.252,48
	8.686.688,65	1.486.137,15
<b>Total Gastos</b>	<b>1.202.004.836,04</b>	<b>1.259.125.032,48</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>16</b>	<b>27.813.662,98</b>
<b>Otros Gastos</b>	<b>17</b>	<b>17.190.614,57</b>
<b>Superávit del Período</b>	<b>11.550.374,05</b>	<b>40.076.818,60</b>

*Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros*



## Anexo C. Estado de situación financiera 2019 y 2020.

### AFS Programas Interculturales Costa Rica Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre del 2019 y 2020

	Notas	2019	2020
<b>Activo Circulante</b>			
Caja y Bancos	4	167.573.058,77	44.926.715,76
Inversiones	5	195.715.172,78	159.409.309,93
Cuentas por Cobrar	6	164.006.291,91	39.270.811,59
Gastos Prepagados	7	15.804.371,90	3.769.167,97
IVA Crédito Fiscal		8.790.527,39	0,00
<b>Total Activo circulante</b>		<b>551.889.422,75</b>	<b>247.376.005,25</b>
Inmueble, Mobiliario y Equipo Neto	8	352.256.677,89	338.234.827,21
Otros Activos	9	3.499.408,17	2.189.523,79
<b>Total activos</b>		<b>907.645.508,81</b>	<b>587.800.356,25</b>
<b>Pasivos</b>			
Cuentas por Pagar	10	17.873.323,94	17.060.410,82
Gastos Acumuladas por Pagar	11	5.943.602,00	586.167,00
Fondo de visas para participantes	12	18.100.350,53	0,00
Provisiones Pasivos	13	57.406.469,07	58.882.121,98
Ingresos Cobrados por Adelantado	14	271.516.616,12	60.617.840,26
IVA por Pagar		19.419.943,32	14.209.766,62
<b>Total Pasivos</b>		<b>390.260.304,98</b>	<b>151.356.306,68</b>
<b>Patrimonio</b>			
	15		
Aporte inicial AFS Costa Rica		150.000,00	150.000,00
Aporte AFS Costa Rica		5.573.669,84	5.573.669,84
Aporte AFS internacional		4.749.430,78	4.749.430,78
Reservas		295.260.755,19	311.368.710,24
Superávit (déficit) del periodo		16.107.955,05	-80.941.154,26
Superávit por revaluación		195.543.392,97	195.543.392,97
<b>Total Patrimonio</b>		<b>517.385.203,83</b>	<b>436.444.049,57</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		<b>907.645.508,81</b>	<b>587.800.356,25</b>

*Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros*

## Anexo D. Estado de Resultados 2019 y 2020.

AFS Programas Interculturales Costa Rica  
Estado de resultados integrales  
Por el Periodo Terminado al 31 de Diciembre del 2019 y 2020

	2019	2020
<b>Ingresos</b>		
Ingresos Programas de Envío	669.727.471,22	123.772.501,43
Ingresos Programas de Hospedaje	452.739.871,25	84.843.189,48
Ingresos Programas Sentio	125.883.358,24	33.546.285,83
Ingresos del Centro de Aprendizaje Intercultural CAI	21.048.360,87	0,00
Ingresos Financieros (Intereses s/inversiones y cuentas corrientes)	4.960.177,57	3.366.329,32
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.274.359.239,15</b>	<b>245.528.306,06</b>
<b>Gastos</b>		
Gastos Programa de Envío	449.456.559,04	90.169.600,27
Gastos Programa de Hospedaje	164.730.831,96	49.689.581,20
Gasto Sentio	92.613.169,19	22.198.063,72
Gastos Administrativos Oficina Nacional	537.214.278,75	231.474.190,89
Gastos Centro de Aprendizaje Intercultural CAI (Tours)	18.954.546,76	0,00
CAI Proyectos y Coordinación Educativa	1.565.595,48	2.253.064,75
<b>Total Gastos</b>	<b>1.264.534.981,18</b>	<b>395.784.500,83</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>16</b>	<b>57.917.031,22</b>
<b>Otros Gastos</b>	<b>17</b>	<b>74.164.355,76</b>
<b>Superávit(Déficit) del Período</b>	<b>16.107.955,05</b>	<b>-80.941.154,26</b>

*Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros*

## Anexo E. Estado de situación financiera al 2021.

**FUNDACIÓN PROGRAMAS INTERCULTURALES AFS COSTA RICA**  
**ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de diciembre de 2021**  
**(Con cifras correspondientes del 2020)**  
**(Cifras expresadas en colones costarricenses)**

	<u>Notas</u>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
<b>Activos</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3	44.435.354	44.926.716
Inversiones	5	232.649.978	159.409.310
Cuentas por Cobrar	4	10.822.539	39.270.811
Gastos Pagados por Anticipado	7	7.789.243	3.769.167
<b>Total del activo corriente</b>		<b>295.697.114</b>	<b>247.376.004</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Propiedades, Mobiliario y Equipo, neto	9	327.190.805	338.234.827
Otros Activos	8	1.354.347	2.189.524
<b>Total activo no corriente</b>		<b>328.545.152</b>	<b>340.424.351</b>
<b>Total activo</b>		<b>624.242.266</b>	<b>587.800.355</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Cuentas por Pagar	10	20.647.470	6.063.039
Partes Relacionadas	6	11.337.789	10.997.372
Gastos Acumulados por pagar	11	1.996.165	586.167
Fondo de visas para participantes	12	3.409.340	---
Provisiones	13	59.590.324	58.882.122
IVA por pagar		2.894.606	14.209.767
Ingresos Diferido	14	67.005.838	60.617.841
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>166.881.532</b>	<b>151.356.308</b>
<b>Patrimonio</b>			
Aporte Inicial AFS Costa Rica	15	150.000	150.000
Aporte AFS Costa Rica	15	5.573.670	5.573.670
Aporte AFS Internacional	15	4.749.431	4.749.431
Reservas Patrimoniales	15	230.427.556	311.368.711
Superávit por revaluación	15	195.543.393	195.543.393
Excedentes del periodo	15	20.916.684	(80.941.158)
<b>Total patrimonio</b>		<b>457.360.734</b>	<b>436.444.047</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>624.242.266</b>	<b>587.800.355</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros

**Anexo F. Estado de resultados al 2021.**

**FUNDACIÓN PROGRAMAS INTERCULTURALES AFS COSTA RICA  
ESTADOS DE RESULTADOS**

Por el periodo de doce meses terminados el 31 de diciembre de 2021

(Con cifras correspondientes del 2020)

(Cifras expresadas en colones costarricenses)

	<u>Notas</u>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
<b>Ingresos</b>			
Ingresos Programas de Envío	16	72.960.731	123.772.504
Ingresos Programas de Hospedaje	16	143.809.869	84.843.190
Ingresos Programas Sentio	16	11.182.775	33.546.286
Ingresos Financieros		3.985.996	3.366.329
<b>Total ingresos</b>		<b>231.939.371</b>	<b>245.528.309</b>
<b>Gastos</b>			
Programas de envío	17	82.359.620	90.169.601
Programas de Hospedaje	18	30.643.162	49.689.585
Programas de Sentio	17	11.860.152	22.198.064
Organización Local	19	139.961.774	231.474.193
CAI Proyecto y Coordinación Educativa		---	2.253.065
<b>Total Gastos de Operación</b>		<b>264.824.708</b>	<b>395.784.508</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>(32.885.337)</b>	<b>(150.256.199)</b>
Otros Ingresos	20	63.849.047	143.479.396
Otros Gastos	20	(10.047.026)	(74.164.355)
<b>Resultado del Periodo</b>		<b>20.916.684</b>	<b>(80.941.158)</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros

## Anexo G. Estado de situación financiera al 2022.

CEDULA JURIDICA 3-006-124813  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	31 de dic de 21	31 de dic de 22
<b>Activo corriente</b>			
Caja y bancos	4	44 435 534,97	120 062 628,42
Fondos de Inversión	5	153 691 599,32	159 320 855,39
Certificados de depósito a plazo	6	78 958 378,80	140 131 229,02
Cuentas por cobrar	7	10 822 538,59	20 771 036,84
Gastos Prepagados	8	7 789 242,23	8 537 278,17
IVA Crédito Fiscal		0,00	1 243 492,38
<b>Total activo corriente</b>		<b>295 697 293,91</b>	<b>450 066 520,22</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inmueble, Mobiliario y Equipo Neto	9	327 190 805,46	326 337 008,05
Otros Activos	10	1 354 347,34	581 430,76
<b>Total activo no corriente</b>		<b>328 545 152,80</b>	<b>326 918 438,81</b>
<b>Total activo</b>		<b>624 242 446,71</b>	<b>776 984 959,03</b>
<b>Pasivo</b>			
Cuentas por pagar	11	31 985 260,88	30 269 114,62
Gastos acumulados por pagar	12	1 996 164,98	3 675 951,70
Fondo de visas para estudiantes	13	3 409 339,69	6 751 293,77
Provisiones Pasivos	14	59 590 323,82	84 308 871,39
Ingresos Cobrados por Adelantado	15	67 005 837,74	82 003 331,91
IVA por Pagar		2 894 606,00	922 872,00
<b>Total pasivos</b>		<b>166 881 533,11</b>	<b>207 931 435,39</b>
<b>Patrimonio</b>	16		
Aporte inicial AFS Costa Rica		150 000,00	150 000,00
Aporte AFS Costa Rica		5 573 669,84	5 573 669,84
Aporte AFS Internacional		4 749 430,78	4 749 430,78
Reservas		230 427 555,98	251 344 240,01
Superávit (déficit) del periodo		20 916 684,03	111 692 790,04
Superávit por revaluación		195 543 392,97	195 543 392,97
<b>Total patrimonio</b>		<b>457 360 733,60</b>	<b>569 053 523,64</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>624 242 266,71</b>	<b>776 984 959,03</b>

LAS NOTAS SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

## Anexo H. Estado de resultados al 2022.

### FUNDACION PROGRAMAS INTERCULTURALES AFS COSTA RICA

CEDULA JURIDICA 3-006-124813

#### ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en colones costarricenses)

	31 de dic de 21	31 de dic de 22
<b>Ingresos</b>		
Ingresos Programas de Envío	72 960 730,97	200 707 712,78
Ingresos Programas de Hospedaje	143 809 870,31	387 547 303,31
Ingresos Programas Sentio	11 182 774,51	19 495 909,84
Ingresos Financieros	3 985 995,42	5 181 710,27
<b>Total ingresos</b>	<b>231 939 371,21</b>	<b>612 932 636,20</b>
<b>Gastos</b>		
Gastos Programas de Envío	82 359 619,75	79 067 674,14
Gastos Programas de Hospedaje	30 643 162,60	121 079 776,28
Gastos Sentio	11 860 152,38	10 427 776,22
Gastos Administrativos Oficina Nacional	133 892 394,49	273 081 683,32
<b>Total gastos</b>	<b>258 755 329,20</b>	<b>483 656 909,96</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>63 849 046,54</b>	<b>39 175 185,42</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>16 116 404,52</b>	<b>56 758 121,62</b>
<b>Superávit (Déficit) del Período</b>	<b>20 916 684,03</b>	<b>111 692 790,04</b>

## Anexo I. Cronograma de actividades.

N°	Actividad	Inicio	Fin	Participantes
<b>1. Presentación de anteproyecto ante Comisión de Trabajos Finales de Graduación (CTFG)</b>				
1.1	Reunión de equipo para la revisión del anteproyecto	02/03/2021	02/03/2021	Todas
1.2	Envío del anteproyecto al equipo asesor para su revisión	11/03/2021	18/03/2021	Todas y equipo asesor
1.3	Modificaciones y correcciones	19/03/2021	22/03/2021	Todas
1.4	Envío de documentación a la CTFG	23/03/2021	26/03/2021	Todas
1.5	Reunión para revisión de resolución CTFG	01/04/2021	11/05/2021	Todas
<b>2. Desarrollo de capítulo I (Fechas modificables según resultados de comisión y matrícula estipulada al II semestre)</b>				
2.1	Recopilación de información sobre planes de mercadeo, en el contexto nacional e internacional de la industria turística	10/08/2021	29/08/2021	Todas
2.2	Redacción y revisión del capítulo con base a la información recopilada	30/08/2021	19/09/2021	Todas
2.3	Revisión por parte del equipo asesor	20/09/2021	26/09/2021	Equipo asesor
2.4	Modificaciones y correcciones	27/09/2021	03/10/2021	Todas
<b>3. Desarrollo de capítulo II</b>				
3.1	Reunión e intercambio de información con la directora ejecutiva de AFS Costa Rica	04/10/2021	10/10/2021	Todas y directora AFS
3.2	Análisis, recopilación de la información y redacción del capítulo con base en la información recopilada	11/10/2021	08/11/2021	Todas
3.3	Revisión por parte del equipo asesor	09/11/2021	19/11/2021	Equipo asesor
3.4	Modificaciones y correcciones	20/11/2021	30/11/2021	Todas
<b>4. Desarrollo de capítulo III</b>				
4.1	Organizar las fases del trabajo de campo	01/12/2021	08/12/2021	Todas
4.2	Desarrollo de instrumentos de evaluación	05/01/2022	07/04/2022	Todas
4.3	Coordinación y aplicación de los instrumentos de evaluación (trabajo de campo)	03/05/2022	21/05/2022	Todas
4.4	Organización y análisis de información recopilada	24/05/2022	07/06/2022	Todas
4.5	Redacción del capítulo con base en la información recopilada	08/06/2022	08/07/2022	Todas
4.6	Revisión por parte del equipo asesor	09/07/2022	23/07/2022	Equipo asesor
4.7	Modificaciones y correcciones	24/07/2022	02/08/2022	Todas
<b>5. Desarrollo de capítulo IV</b>				
5.1	Desarrollo de la propuesta de la mezcla de mercadeo.	04/08/2022	30/09/2022	Todas
5.2	Definición del presupuesto y propuesta de evaluación / control	02/10/2022	04/10/2022	Todas
5.3	Revisión por parte del equipo asesor	06/11/2022	18/11/2022	Equipo asesor
5.4	Modificaciones y correcciones	20/11/2022	04/12/2022	Todas
5.5	Última revisión de capítulos y detalles de formato	05/12/2022	05/01/2023	Todas
<b>6. Desarrollo de Capítulo V</b>				
6.1	Redacción de conclusiones	07/01/2023	28/01/2023	Todas
6.2	Redacción de recomendaciones	01/02/2023	15/02/2023	Todas
6.3	Revisión del equipo asesor	16/02/2023	01/03/2023	Equipo asesor
6.4	Revisión de todo el documento de propuesta	06/03/2023	17/04/2023	Todas
<b>7. Presentación de propuesta</b>				
7.1	Presentación del informe del Trabajo Final de Graduación	08/05/2023	07/06/2023	Todas y equipo asesor
7.2	Ajustes y preparación para la defensa	07/06/2023	20/06/2023	Todas
7.3	Defensa Pública	07/07/2023	07/07/2023	Todas

Anexo J. Propuestas de Posts en Instagram.







AFS.COSTARICA  
Publicaciones

Seguir



afs.costarica



afs.costarica ¿Qué es ser una familia anfitriona de AFS?



Es recibir en su hogar a un estudiante internacional e integrarlo como un miembro más de la familia. 🌍

Ser anfitrión de un estudiante internacional en tu casa es una gran manera de aprender sobre una nueva cultura y compartir tu propia cultura y valores.

Si quieres ser parte de esta maravillosa experiencia, ingresa al enlace: <https://afs.cr/familia-anfitriona/>





AFS.COSTARICA  
Publicaciones

Seguir



afs.costarica



afs.costarica ¿Qué es ser una familia anfitriona de AFS?



Es recibir en su hogar a un estudiante internacional e integrarlo como un miembro más de la familia. 🌍

Ser anfitrión de un estudiante internacional en tu casa es una gran manera de aprender sobre una nueva cultura y compartir tu propia cultura y valores.

Si quieres ser parte de esta maravillosa experiencia, ingresa al enlace: <https://afs.cr/familia-anfitriona/>





afs.costarica



¡Llevá el mundo a  
*Tu casa!*



afs.costarica ¿Qué es ser una familia anfitriona de AFS?



Es recibir en su hogar a un estudiante internacional e integrarlo como un miembro más de la familia. 🌍

Ser anfitrión de un estudiante internacional en tu casa es una gran manera de aprender sobre una nueva cultura y compartir tu propia cultura y valores.

Si quieres ser parte de esta maravillosa experiencia, ingresa al enlace: <https://afs.cr/familia-anfitriona/>





afs.costarica



afs.costarica Vive una experiencia cultural única, conoce nuestra tradiciones y sal de tu zona de confort con nuestro Programa de Intercambio a Sudáfrica.

¡Anímate a vivir la experiencia AFS!

Aplica hoy mismo. 🌍 🐘

Hace 2 horas · Ver traducción



## Anexo K. Propuestas de Banners.

**AFS**  
Programas Interculturales  
Costa Rica

- Prepará a tu familia para convertirse en ciudadanos globales y conectarse con personas de todo el mundo.
- Conocé nuevas culturas y enseña la cultura costarricense.
- Como familia anfitriona recibirás preparación, apoyo y orientación de todo el proceso.
- Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.

**¡Abri tu hogar y entrá al mundo!**

**Contáctenos**  
☎ 2234-0909  
☎ 8380-2377  
🌐 [www.afs.cr](http://www.afs.cr)

**Síguenos**  
📷 📺 📱 📺



Programas  
Interculturales  
Costa Rica

🌍 Prepará a tu familia para convertirse en ciudadanos globales y conectarse con personas de todo el mundo.

🌍 Conocé nuevas culturas y enseña la cultura costarricense.

🌍 Como familia anfitriona recibirás preparación, apoyo y orientación de todo el proceso.

🌍 Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.

¡Abrió  
tu hogar  
y entrá  
al mundo!



Contáctenos

📞 2234-0909

☎ 8380-2377

🌐 [www.afs.cr](http://www.afs.cr)

Síguenos





Programas  
Interculturales  
Costa Rica

Prepará a tu familia para convertirse en ciudadanos globales y conectarse con personas de todo el mundo.

Conocé nuevas culturas y enseña la cultura costarricense.

Como familia anfitriona recibirás preparación, apoyo y orientación de todo el proceso.

Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.

¡Abrió  
tu hogar  
y entrá  
al mundo!



Contáctenos

☎ 2234-0909

☎ 8380-2377

🌐 [www.afs.cr](http://www.afs.cr)

Síguenos



Prepará a tu familia  
para convertirse en  
ciudadanos globales  
y conectarse con  
personas de todo  
el mundo.

Conocé nuevas culturas  
y enseña la cultura  
costarricense.

Como familia anfitriona  
recibirás preparación,  
apoyo y orientación de  
todo el proceso.

Para mayor información,  
contactanos o llena el  
formulario en el  
código QR.

¡Abrí  
tu hogar  
y entrá  
al mundo!



Contáctenos  
2234-0909  
8380-2377  
www.afs.cr

Síguenos  






Con  
variedad de  
programas en  
más de 90 países.



Organización  
internacional, con  
más 65 años de  
experiencia.

Programas  
de voluntariado.

Viví una  
de las mejores  
**experiencias**  
de tu vida,  
**aprendiendo y  
descubriendo**  
el mundo.

Se  
#AFSeffect

Becas  
disponibles.

Para  
mayor  
información,  
contáctanos o llena el  
formulario en el  
código QR.

Dos  
opciones de  
financiamiento  
disponibles (Banco  
Popular y minicuotas  
de Credomatic).



Contáctenos  
☎ 2234-0909  
☎ 8380-2377  
🌐 [www.afs.cr](http://www.afs.cr)

Síguenos  
📷 📺 📺 📺



Con variedad de programas en más de 90 países.

Organización internacional, con más 65 años de experiencia.

Programas de voluntariado.

Viví una de las mejores **experiencias** de tu vida, **aprendiendo y descubriendo** el mundo.

Se **#AFSeffect**

Becas disponibles.

Dos opciones de financiamiento disponibles (Banco Popular y minicuentas de Credomatic).

Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.



Contáctenos  
☎ 2234-0909  
☎ 8380-2377  
🌐 www.afs.cr

Síguenos  
📷 📘 🎵 📺



Programas Interculturales Costa Rica

Programas de voluntariado.

Con variedad de programas en más de 90 países.

Organización internacional, con más 65 años de experiencia.

Viví una de las mejores **experiencias** de tu vida, **aprendiendo y descubriendo** el mundo.

Se **#AFSeffect**

Becas disponibles.

Dos opciones de financiamiento disponibles (Banco Popular y minicuentas de Credomatic).

Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.

Contáctenos

☎ 2234-0909

☎ 8380-2377

🌐 [www.afs.cr](http://www.afs.cr)

Síguenos





Programas Interculturales Costa Rica

Con variedad de programas en más de 90 países.

Organización internacional, con más 65 años de experiencia.

Programas de voluntariado.

Viví una de las mejores **experiencias** de tu vida, **aprendiendo y descubriendo** el mundo.

Se **#AFSeffect**

Becas disponibles.

Dos opciones de financiamiento disponibles (Banco Popular y minicuentas de Credomatic).

Para mayor información, contáctanos o llena el formulario en el código QR.

Contáctenos

☎ 2234-0909  
☎ 8380-2377  
🌐 www.afs.cr

Síguenos



## **Anexo L. Cuestionario aplicado a los ex participantes de AFS Costa Rica.**

### *Cuestionario para exparticipantes*

Buenos días / tardes / noches

La presente encuesta fue elaborada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica como parte del trabajo final de graduación para optar al grado académico de licenciatura en Dirección de Empresas. Su propósito es investigar el mercado de programas de intercambio cultural en Costa Rica y específicamente de la organización AFS Costa Rica. Toda la información suministrada será manejada de forma confidencial y con fines académicos.

1. ¿En cuál programa de intercambio participó?
  - ( ) Colegial
  - ( ) Intensivo
  - ( ) Voluntariado
  - ( ) Universitario
  
2. ¿Hace cuantos años participó en el programa de intercambio?
  - ( ) Menos de 5 años
  - ( ) De 5 a 10 años
  - ( ) De 11 a 15 años
  - ( ) De 16 a 20 años
  - ( ) 20 años o más
  
3. ¿Cómo conoció a la organización AFS Costa Rica?
  - ( ) Recomendación de un amigo o conocido
  - ( ) Recomendación de un familiar
  - ( ) Por medio de redes sociales
  - ( ) Búsqueda en internet
  
4. ¿Cuál fue el factor de mayor influencia para usted a la hora de escoger AFS como programa de intercambio cultural?
  - ( ) Las tarifas
  - ( ) Variedad de programas
  - ( ) La asesoría brindada para adquirir el servicio
  - ( ) Servicios adicionales incluidos en el costo
  - ( ) Variedad de destinos disponibles
  - ( ) Fácil acceso a la información disponible
  
5. ¿Considera que el precio del servicio fue el adecuado con respecto a la calidad y/o beneficios recibidos en el programa?
  - ( ) Sí
  - ( ) No

6. ¿Cómo calificaría su satisfacción en el servicio recibido por AFS Costa Rica, de acuerdo con los siguientes atributos? Favor indique su nivel de satisfacción, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho.

Atributo	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad					
Precio					
Servicio al cliente					
Experiencia de compra					
Sitio web					
Documentación online					
Variedad de programas					
Proceso de inscripción					
Grado de satisfacción general					

7. ¿Si tuviera la oportunidad, volvería a participar en algún programa de AFS?
- Sí  
 No
8. ¿Participaría usted como anfitrión de nuevos estudiantes de los programas de AFS?
- Sí (PASA A LA PREGUNTA 11)  
 No
9. ¿Cuáles serían las principales razones por las cuales no le interesa ser anfitrión?
- Costos  
 No conozco otros idiomas  
 No tengo tiempo  
 No tengo espacio para hospedar  
 No tengo hijos o hijas adolescentes

- No tengo información suficiente
- No tengo interés

10. ¿Cuál es la red social que más utiliza?

- Facebook
- Instagram
- TikTok
- YouTube
- Twitter
- Ninguna

11. ¿Cuál o cuáles son las principales razones por las que prefiere esta red social?

- Tengo más contactos
- Contenido más dinámico
- Fácil Acceso
- Es tendencia

12. ¿En cuál de las siguientes redes sociales sigue usted a AFS Costa Rica?

- Facebook
- Instagram
- Workplace
- YouTube
- Ninguna

13. Ordene de 1 a 5 según su preferencia, donde 1 es el elemento de publicidad sobre programas interculturales que más llama su atención y 5 el que menos llama su atención.

- Cantidad de destinos
- Servicios complementarios incluidos
- Trayectoria de la empresa
- Opciones de financiamiento
- Programas disponibles

14. Ordene de 1 a 5 según su preferencia, cuál medio considera más importante para la estrategia de mercadeo de AFS, donde 1 es el medio de comunicación más relevante y 5 el menos relevante.

- Pautas en televisión
- Cuñas de radio
- Stand en ferias
- Vallas publicitarias
- Mupis en paradas de transporte público

15. Marque con una "X" en la casilla, considerando su experiencia con los programas de AFS Costa Rica, ¿qué probabilidad hay de que recomiende el servicio? Donde 0 es nada probable y 10 es muy probable.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Si su respuesta anterior se encuentra entre **9 y 10**, ¿qué aspectos del servicio recomendaría?, si está entre **7 y 8** ¿qué aspectos del servicio debería mejorar?, y si su respuesta es **6 o menos** ¿qué aspectos del servicio no recomendaría?

17. Indique su rango de edad

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 años o más

18. Indique su género

- Femenino
- Masculino
- N/R

19. Indique su provincia de residencia

- San José
- Alajuela
- Cartago
- Heredia
- Guanacaste
- Puntarenas
- Limón

20. Seleccione su cantón de residencia

SE DESPLIEGAN LOS CANTONES DE ACUERDO A LA PROVINCIA SELECCIONADA



## **Anexo M. Cuestionario aplicado a población general en Costa Rica de acuerdo a cantidad de muestra identificada.**

### *Cuestionario general*

Buenos días / tardes / noches

La presente encuesta fue elaborada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica como parte del trabajo final de graduación para optar al grado académico de licenciatura en Dirección de Empresas. Su propósito es investigar el mercado de programas de intercambio cultural en Costa Rica. Toda la información suministrada será manejada de forma confidencial y con fines académicos.

A continuación definiciones que serán de utilidad para completar satisfactoriamente el cuestionario:

Programa de intercambio cultural: Es aquel que permite a los participantes vivir o trabajar para aprender en otro país por un periodo de tiempo y conocer sobre la cultura en el país

Estudiante de intercambio: Persona que viaja a otro país con el fin de cursar programas académicos o complementarios sobre algún área de estudio, aprender una lengua y experimentar otra cultura.

Anfitrión: Familia que hospeda a un estudiante internacional en su hogar. De manera que ellos puedan aprender sobre una nueva cultura y al mismo tiempo, compartir su propia cultura y valores.

1. ¿Cuál de las siguientes organizaciones usted ha escuchado o conoce más?

- Education First (EF)
- American Field Service (AFS)
- Asociación Costarricense de Interculturalidad (ACI)
- Intercultura
- My exchange
- AuPair
- Instituto de Estudios Superiores Enseñanza y Capacitación (AIESEC)
- Work&Travel
- Ninguna Pasa a pregunta 3

2. Según la respuesta anterior ¿Cómo conoció/ escuchó sobre esta organización?

- Anuncios publicitarios
- Divulgación en centros educativos
- Redes sociales
- Recomendación de un amigo o familiar
- Experiencia de alguien cercano

3. De las siguientes opciones: Si considerara participar en un programa de intercambio cultural, ¿cuáles serían los factores que más busca usted a la hora de escoger dicho programa? Ordénelos del 1 al 7 siendo el 1 el más importante y 7 el menos importante. Debe introducir solamente una respuesta por línea y no repetir la selección anterior (Por ejemplo, si en la fila 1 ya seleccionó la opción 1 para la fila 2 no podrá volver a seleccionar la opción 1 y así consecutivamente)

- Tarifas
- Posibilidad de financiamiento
- Variedad de programas
- Asesoría e información brindada para adquirir el servicio
- Servicios adicionales en el costo
- Variedad de destinos disponibles
- Trayectoria y experiencia de la empresa u organización

4. ¿En su colegio/universidad ha recibido o recibió información sobre alguna oportunidad de programas de intercambio ?

- Sí
- No

5. ¿Ha participado en algún programa de intercambio cultural?

- Sí
- No (PASA A LA PREGUNTA 7)

6. ¿Con cuál organización participó usted del programa de intercambio cultural?

- Education First (EF)
- American Field Service (AFS)
- Asociación Costarricense de Interculturalidad (ACI)
- Intercultura
- My exchange
- Intercultura
- My exchange
- AuPair
- Instituto de Estudios Superiores Enseñanza y Capacitación (AIESEC)
- Work&Travel
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría interesado(a) en participar como estudiante en algún programa de intercambio cultural?

Sí (PASA A LA PREGUNTA 8)

No (PASA A LA PREGUNTA 9)

8. De las siguientes opciones ¿cuáles son los incentivos por los que le gustaría participar? Ordénelos del 1 al 6, siendo el 1 el que más le gusta y el 6 el que menos le gusta. Debe introducir solamente una respuesta por línea y no repetir la selección anterior (Por ejemplo, si en la fila 1 ya seleccionó la opción 1 para la fila 2 no podrá volver a seleccionar la opción 1 y así consecutivamente).

Reforzar o aprender otro idioma

Conocer sobre distintas culturas y personas

Independencia personal

Convivir con una familia extranjera

Realizar voluntariado en el extranjero

Mayor experiencia educativa y/o profesional

9. De las siguientes opciones ¿cuáles son los motivos por los que no le gustaría participar? Ordénelos del 1 al 5, siendo el 1 el motivo más importante y el 5 el motivo menos importante. Debe introducir solamente una respuesta por línea y no repetir la selección anterior (Por ejemplo, si en la fila 1 ya seleccionó la opción 1 para la fila 2 no podrá volver a seleccionar la opción 1 y así consecutivamente).

No cuento con información suficiente

Los considero muy costosos

No tengo interés

Temor a no adaptarme a una cultura diferente ("Choque Cultural")

No tengo tiempo

10. De las siguientes opciones ¿cuáles características toma más en consideración al momento de elegir un destino? Ordénelos del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante. Debe introducir solamente una respuesta por línea y no repetir la selección anterior (Por ejemplo, si en la fila 1 ya seleccionó la opción 1 para la fila 2 no podrá volver a seleccionar la opción 1 y así consecutivamente)

Transporte

Costo de vida

Cultura

Seguridad

Clima

*Anfitrión:* Familia que hospeda a un estudiante internacional en su hogar. De manera que ellos puedan aprender sobre una nueva cultura y al mismo tiempo, compartir su propia cultura y valores.

11. De acuerdo con la definición anterior, ¿estaría usted dispuesto(a) a ser anfitrión de un

participante de intercambio?

- ( ) Si (PASA A LA PREGUNTA 12)  
( ) No (PASA A LA PREGUNTA 13)

12. Favor indicar cuales son los beneficios percibidos de ser anfitrión desde muy importante hasta muy irrelevante.

<b>Beneficios</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Ni importante ni irrelevante</b>	<b>irrelevante</b>	<b>Muy irrelevante</b>
-------------------	-----------------------	-------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------

Aprendizaje de una nueva cultura

Relaciones interpersonales

Practicar un nuevo idioma

Fortalecer la relación familiar

13. Favor indicar cuales son las principales razones por las cuales no estaría interesado(a) de ser anfitrión, desde muy importante hasta no es importante

<b>Razones</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Ni importante ni irrelevante</b>	<b>Irrelevante</b>	<b>Muy irrelevante</b>
----------------	-----------------------	-------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------

Costos

No conozco otros idiomas

No tengo tiempo

No tengo información suficiente

No cuento con las condiciones habitacionales

No me siento cómodo (a)

14. ¿Conoce sobre los requisitos necesarios para ser anfitrión?

- ( ) Sí  
( ) No

15. De los siguientes medios de comunicación ¿cuál utiliza más? Ordénelos del 1 al 4, siendo el 1 el más utilizado y 4 el menos utilizado. Debe introducir solamente una respuesta por línea y no repetir la selección anterior (Por ejemplo, si en la fila 1 ya seleccionó la opción 1 para la fila 2 no podrá volver a seleccionar la opción 1 y así consecutivamente).

- ( ) Redes sociales
- ( ) Televisión
- ( ) Periódico físico o digital
- ( ) Radio

16. De las siguientes redes sociales ¿cuál utiliza más? Ordénelos del 1 al 6, siendo el 1 la más utilizada y el 6 la menos utilizada. Debe introducir solamente una respuesta por línea y no repetir la selección anterior (Por ejemplo, si en la fila 1 ya seleccionó la opción 1 para la fila 2 no podrá volver a seleccionar la opción 1 y así consecutivamente).

- ( ) Facebook
- ( ) Instagram
- ( ) Twitter
- ( ) Youtube
- ( ) TikTok
- ( ) WhatsApp

17. Favor indicar, qué tan importante son las siguientes razones para preferir esta red social

<b>Razones</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Ni importante ni irrelevante</b>	<b>Irrelevante</b>	<b>Muy irrelevante</b>
Tengo mas contactos					
Contenido más dinámico					
Fácil acceso					
Es tendencia					

18. Favor indicar qué tan importantes son las siguientes características creativas y de contenido, en alguna publicidad sobre organizaciones interculturales para que llame su atención.

<b>Características</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Ni importante ni irrelevante</b>	<b>Irrelevante</b>	<b>Muy irrelevante</b>
------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------

Diseño llamativo

Información concisa

Accesibilidad por medio de links o enlaces directos

Tipos de letra

Fotografías de los destinos

Contenido interactivo

19. Favor indicar qué tan necesarios son los siguientes elementos en la publicidad de programas de intercambio para que llame su atención, desde muy necesario hasta muy innecesario.

<b>Elementos</b>	<b>Muy necesario</b>	<b>Necesario</b>	<b>Ni necesario ni innecesario</b>	<b>Innecesario</b>	<b>Muy innecesario</b>
------------------	----------------------	------------------	------------------------------------	--------------------	------------------------

Cantidad de destinos

Servicios complementarios incluidos

Rango de precios

Financiamiento o accesibilidad a becas

Programas  
disponibles

20. Indicar rango de edad

- Menos de 18 años
- 19 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 46 años

21. Indicar su género

- Femenino
- Masculino
- Otro

22. Indique su provincia de residencia

- San José
- Alajuela
- Cartago
- Heredia
- Guanacaste
- Puntarenas
- Limón

23. Seleccione su cantón de residencia

SE DESPLIEGAN LOS CANTONES DE ACUERDO A LA PROVINCIA SELECCIONADA.

## **Anexo N. Guía del focus group.**

**Introducción, bienvenida, agradecimiento** - 5min

**Indicaciones y comunicación de grabación** - 2min

**Presentación de cada miembro** - 2min c/u (20min)

- Nombre
- Edad
- Lugar de residencia
- Cómo conoció la organización AFS
- Conocer el año en qué participó del intercambio
- En que programa participó
- Conocer el lugar al que viajó

**Icebreaker** - 5min - tesoro escondido, que prefiere?, historia, memoria del nombre con el animal

**Introducción** - 15min / Actividad de Menti

- Conocer qué le llamó la atención de AFS y porque la seleccionó como principal opción (abierta) -- Cuando piensa en AFS, ¿qué se le viene primero a la mente?. (abierta)... No la puse porque se puede parecer a que le llamo la atencion
- Mencionar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (abierta)
- 3 características que más le gustaron del servicio/experiencia con AFS. (abierta)
- ¿Cómo fue su experiencia con AFS? Califique de 1 a 5, y pequeño comentario

**Desarrollo** - 30 min Actividad y Conversación

Comentar en grupo

- Obtener perspectivas de cómo AFS puede atraer anfitriones
- ¿Cuál considera es el elemento diferenciador/ ventaja competitiva de AFS en el mercado costarricense con respecto a competidores en el mercado?
- ¿Cuáles considera que pueden ser el o los principales problemas del servicio brindado por AFS Costa Rica?

Publicidad

- ¿Cuáles medios utilizados por AFS considera existen áreas de mejora?
  - Redes Sociales
  - Página Web
  - Workplace
  - Boletines
  - Correo electrónico
- Determinar qué cambios sugiere para el marketing publicidad (arte) medios de comunicación / Mostrar publicidad AFS y que nos digan cuál les gusta más y porqué, y aspectos a mejorar de las otras - (Actividad)



- Elementos de publicidad que les llama la atención y medio que considera más importante para la estrategia de mercadeo (Conocer

**Cierre 5 min**

- ¿Comentarios adicionales?
- Rifa de tarjetas de regalo
- Propuesta:
- Tarjetas de regalo de POPS
- Agradecimiento

## **Anexo Ñ. Guía de la entrevista a profundidad.**

### **Información personal:**

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su género?
3. ¿En cuál provincia reside?
4. ¿En cuál cantón reside?

### **Conocimiento de las organizaciones de intercambio en general**

5. Mencione 3 palabras clave con las cuales definiría un programa de intercambio
6. ¿Cuál o cuáles organizaciones de intercambio cultural usted ha escuchado o conoce?
7. ¿Qué conoce o ha escuchado sobre dichas organizaciones?
8. ¿Cómo conoció/ escuchó sobre esta organización u organizaciones?

### **Conocimiento sobre los programas en general**

9. ¿Cuándo decimos programas de intercambio, qué es lo primero que se le viene a la mente?
10. ¿Cuál es su opinión acerca de los programas de intercambio?
11. ¿Qué características considera usted importantes al momento de adquirir un programa de intercambio cultural? Mayor detalle
12. Si usted considerara participar en un programa de intercambio cultural, ¿cuál sería el factor de mayor influencia para usted a la hora de escoger dicho programa?
13. ¿Cuáles características toma en consideración al momento de elegir un destino?
14. ¿En su colegio/universidad ha recibido o recibió información sobre alguna oportunidad de programas de intercambio? Detalle.

### **Participación en los programas de intercambio**

15. ¿Ha participado en algún programa de intercambio cultural? ¿Qué tipo de programa?
16. ¿Con cuál organización participó usted del programa de intercambio cultural?
17. ¿Qué aspectos positivos obtuvo de su experiencia?
18. ¿Qué aspectos por mejorar considera hubo en su experiencia?
19. ¿Estaría interesado en participar como estudiante en algún programa de intercambio cultural? O bien, ¿en volver a participar? O ¿que participe algún familiar?
20. ¿Cuál o cuáles son los incentivos por los que le gustaría participar? Si ya participó. ¿Cuál o cuáles fueron los incentivos por los que participó?

21. ¿Cuál o cuáles son los motivos por los que no le gustaría participar?

### **Disposición a ser anfitrión**

*Anfitrión:* Familia que hospeda a un estudiante internacional en su hogar. De manera que ellos puedan aprender sobre una nueva cultura y al mismo tiempo, compartir su propia cultura y valores.

22. ¿Ha sido usted o alguien cercano anfitrión en algún programa de intercambio?

23. ¿Cuál fue su experiencia (o la de alguien cercano) en general siendo anfitrión? (Requisitos, proceso, experiencia, pros y contras)

24. En caso de no haber participado, ¿estaría usted dispuesto a ser anfitrión de un participante de intercambio?

25. ¿Cuál o cuáles serían los beneficios que percibe de ser anfitrión?

26. ¿Cuál o cuáles serían las principales razones por las cuales no estaría interesado(a) de ser anfitrión?

27. ¿Conoce sobre los requisitos necesarios para ser anfitrión?

### **Uso de medios de comunicación**

28. ¿Qué medio de comunicación utiliza más? ¿Por qué?

29. ¿Cuánto tiempo al día consume contenido en este medio?

30. ¿Cuál red social utiliza más?

31. ¿Cuánto tiempo al día consume en esa red social?

32. ¿Qué tipo de contenido prefiere al usar esta red social? (videos, fotos, post)

33. ¿Cuál o cuáles son las principales razones por las que prefiere esta red social?

34. Si usted observa alguna publicidad sobre programas de intercambio, ¿cuáles elementos considera debe incluir para que llame su atención?

35. ¿Qué elementos cree usted que sean innecesarios en este tipo de publicidad?

### **Conocimiento o percepción sobre AFS**

36. ¿Conoce usted a la organización AFS? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué sabe de ella?

37. ¿Ha visto alguna publicidad o publicación de AFS en redes? En general, ¿cómo la calificaría? ¿Por qué? (si no ha visto, se le puede enseñar)

38. Según la imagen anterior ¿Considera que hay algún aspecto en qué puede mejorar?

39. ¿Cuándo escucha AFS con cuál o cuáles colores lo relaciona o piensa que se identifica?

40. ¿Considera usted que los colores utilizados en alguna publicidad transmiten o generan alguna reacción en las personas?

41. El color celeste, ¿para usted, ¿qué representa?