



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE NUEVO
SERVICIO DE LA ACADEMIA ADUNI-FIQUI”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sra. Violeta Andrea Jimenez Coronado
Sr. Luis Hernán Peñaherrera Salinas**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2018

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y en especial a mi hija Fabiana por la paciencia, comprensión y el valioso apoyo en todo momento, quienes prefirieron sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con mi meta. A mi madre Clara por la bondad y sacrificio que me inspiraron a ser mejor cada día, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado. A la empresa COMACSA y a su gerente general Jorge Fritschi por todo el apoyo incondicional.

Andrea

A mi abnegada madre Lita, quien es realmente dueña de cada uno de mis avances. A la memoria de mi mamá Nelly, quien siempre estará. A mi esposa Carole, quien con su consagración a la familia, se hizo cargo del verdadero trabajo. A mis maravillosos hijos, muy en especial a mi Asielito, quien desde sus primeros meses tuvo menos de mí en cada clase, en cada trabajo; esto es para ti, mi vida.

Luis

Agradecemos a nuestra universidad por la formación humana y profesional que nos brindó, a través de grandes profesores y consejeros, en especial a nuestra asesora Carla Pennano, por su claridad y criterio en cada asesoría y acompañamiento.

Resumen ejecutivo

El siguiente plan de *marketing* tiene el objetivo de proponer una integralidad de acciones desde la perspectiva del *marketing mix*, a partir de la identificación profunda de las debilidades internas de la academia Aduni, y el estudio de la dinámica del entorno en que se desenvuelve. La base del trabajo es la convicción de que esta es una época de imprescindible orientación hacia el cliente para mantenerse vigente y con potencial en el mercado. Así, tanto el análisis del producto, el precio, la plaza y la promoción serán desarrollados en función de dicha sensibilidad hacia el cliente.

En relación con el producto, usaremos fuentes primarias de información, las cuales comprenden estudios tanto adquiridos por la empresa, como estudios producidos directamente. Gran parte de estos estudios adquiridos se han dedicado a conocer permanentemente cuál es el grado de satisfacción que experimenta el estudiante de Aduni, en su interacción con el servicio ofrecido por este centro de estudios. Además, se ha incluido información de estudiantes y madres de familia y estudiantes de la competencia, sobre cómo sienten la oferta preuniversitaria. En efecto, ha sido de mucha ayuda encontrar que el aparato directivo de Aduni, sobre todo en los últimos 10 años, ha comprendido y actuado en función de la importancia que tiene la investigación del consumidor en la toma de decisiones. Adicionalmente a ello, se hallaron iniciativas desde el área interna de publicidad, que nos brindan información actualizada y de mucha sustancia, sobre las preferencias y recordación de estudiantes de la competencia y potenciales estudiantes de Aduni.

En resumen, se dispone de abundante información de las necesidades e intereses de los consumidores, y sobre esa base, lo que ha quedado es realizar una suerte de auditoría de *marketing* para determinar si las acciones emprendidas actualmente para capitalizar dichos estudios son consistentes, no solo con la cultura interna de trabajo y sus condiciones, sino también con las tendencias profesionales y ejecutivas de la época. Se ha podido conocer el ciclo de vida de los productos y sus pronósticos para los siguientes años, lo que hace imprescindible potenciar más la propuesta de valor, a partir de la apropiación de mejores atributos, más allá de los fuertemente posicionados en el público de esta categoría.

En relación con el precio, no se está ante una situación urgente de atender. Esta academia ofrece el mejor servicio del rubro, sin embargo, es posible que un ajuste en el precio pueda generar mayor rentabilidad.

Sobre la plaza, ha sido bastante rica la experiencia de ver qué estrategia de canal usa la competencia frente a Aduni, y cómo mantiene su liderazgo en el mercado, a pesar de su estrategia de canal, eminentemente empírica, pero efectiva. No obstante, se observa que se produce una reducción de convocatoria en Lima Centro, en comparación a lo que se ve en las sedes de la periferia.

De otra parte, vemos que la P promoción es la más consolidada de todas. El grado de profesionalización a través del uso del talento interno y la consultoría externa han permitido dar con un *mix* de medios comprobadamente exitoso.

En relación con el diagnóstico, se encuentra que si bien el ciclo de vida del mercado está situado en la fase de madurez, existen otras situaciones frente a las cuales es necesario adoptar medidas, como la aparición de un nuevo competidor y la agregación de una nueva modalidad de servicio que ofrece el Centro Pre-Universitario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Estos dos sucesos provocan que el tamaño del mercado se vea reducido para todos los actores, sin embargo, el grado del impacto es proporcional al nivel de participación de cada competidor.

La investigación realizada ha sido cuantiosa y ha permitido identificar oportunidades y líneas de acción importantes. Por ejemplo, cuando el trabajo se enfoca en el perfil del consumidor uno de los hallazgos más atractivos es la gran afinidad que tiene esta generación de postulantes con las tecnologías de la información y la comunicación, expresado esto, fundamentalmente, en el masivo uso de *smartphones* y uso de datos, además de la propia navegación en casa. Prácticamente, no hubo estudio adquirido ni realizado directamente que no deviniera en aprovechar cuidadosamente esta situación. La necesidad del cuidado, sin embargo, tiene que ver con que aun con el progreso de la penetración de internet y lo favorable de las tendencias de uso, el consumo del servicio presencial es todavía lo que genera los mayores beneficios para Aduni. En consecuencia, el potencial producto a lanzar no puede tener un volumen de ventas que canibalice al presencial, sino más bien que genere una mayor inversión de los consumidores actuales.

Finalmente, en lo estratégico lo crucial será que la propuesta de valor de FiQui (clases virtuales de Física y Química) disponga de los atributos necesarios para reducir la tasa de inseguridad informática y la aleje en la mayor medida posible de la piratería, así como que le haga sentir al estudiante su solvencia académica, tal como lo hacen los servicios tradicionales. Recordemos que la mayor promoción en este sector es el testimonio.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Diagnóstico situacional	2
1. Macroentorno (PEST).....	2
1.1Entorno político	2
1.2Entorno económico	4
1.3Factor sociodemográfico.....	8
1.4Factor tecnológico.....	9
2. Microentorno (Porter)	11
2.1Situación del sector Educación	11
2.2Diamante de Porter	12
2.3Situación del mercado.....	12
2.3.1 Proveedores	14
2.3.2 Canales.....	14
2.3.3 Consumidores	14
3. Organización y estructura	15
3.1Misión.....	15
3.2Visión.....	15
Capítulo III. Investigación de mercado.....	17
1. Objetivos.....	17
1.1Generales.....	17
1.2Específicos.....	17
2. Metodología.....	17
2.1Investigación cualitativa o exploratoria	17
2.1.1 Resultados de las fuentes secundarias.....	17
2.1.2 Resultados de las fuentes primarias	18
3. Decisiones estratégicas	26
4. Estimación de la demanda	27

Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	29
1. Estrategias genéricas.....	29
2. Estrategia de crecimiento.....	29
3. Objetivos de <i>marketing</i> del proyecto.....	30
4. Estrategia de segmentación.....	30
5. Estrategia de posicionamiento.....	31
6. Estrategia de clientes.....	32
6.1 Identificar.....	32
6.2 Diferenciar.....	32
6.3 Interactuar.....	32
6.4 Personalizar.....	33
Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>.....	34
1. Estrategia de producto.....	34
2. Estrategia de precio.....	36
2.1 Precio actual.....	36
2.1.1 Factor interno.....	36
2.1.2 Factor externo.....	37
3. Estrategia de canal.....	38
3.1 Canales de venta.....	38
3.1.1 <i>Counter</i>	38
3.1.2 <i>Telemarketing</i>	39
3.1.3 Canal digital.....	39
3.1.4 Eventos y colegios.....	40
3.2 Medios de pago.....	40
4. Estrategia de promoción.....	40
4.1 Objetivos.....	40
4.2 Mensaje.....	40
4.3 Mezcla de la comunicación.....	41
4.3.1 Publicidad.....	41
4.3.2 Eventos y experiencias.....	41
4.3.3 Promoción de ventas.....	41
4.3.4 <i>Marketing</i> directo.....	41
4.3.5 CRM.....	41
4.3.6 <i>Marketing</i> interactivo.....	42

4.3.7 <i>Marketing</i> de boca en boca	42
4.4 Presupuesto y alcance	42
5. Estrategia de personas.....	42
5.1 Capacitación.....	43
5.2 Motivación.....	43
5.3 Control.....	43
6. Estrategia de procesos.....	43
6.1 Transformar el proceso de publicidad a <i>marketing</i> y ventas.....	45
7. Estrategia de evidencias físicas.....	46
Capítulo VI. Implementación y control	47
1. Proyección de ventas.....	47
2. Presupuesto de gastos	48
3. Estado de resultados.....	49
4. Flujo de caja.....	49
5. Análisis de sensibilidad.....	50
5.1 Escenario moderado.....	50
5.2 Escenario pesimista.....	50
6. Plan de contingencia	50
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	53
Anexos.....	56
Notas biográficas.....	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto de la Ley Universitaria	3
Tabla 2.	Impacto del Minedu.....	4
Tabla 3.	Impacto del PBI.....	5
Tabla 4.	Impacto de la inflación	5
Tabla 5.	Encuesta de expectativas macroeconómicas: inflación (%).....	6
Tabla 6.	Impacto del PBI per cápita	8
Tabla 7.	Intención de postulación según el estudio de Imagen y Percepción de los Postulantes a Institutos y Universidades	8
Tabla 8.	Estimación de la cantidad de postulantes a las universidades públicas en Lima Metropolitana	9
Tabla 9.	Resumen de la variable demanda de universidad pública	9
Tabla 10.	Distribución de la participación en el mercado de las principales academias de Lima.....	13
Tabla 11.	FODA	16
Tabla 12.	Resultados de la encuesta de estimación de la demanda	27
Tabla 13.	Resultados de la extrapolación real	28
Tabla 14.	Objetivos de <i>marketing</i>	30
Tabla 15.	Criterios de segmentación	31
Tabla 16.	Estructuración de la propuesta de valor.....	32
Tabla 17.	Inversión en <i>marketing</i>	42
Tabla 18.	Inversión en capacitación	43
Tabla 19.	Estimación de ventas	47
Tabla 20.	Detalle de inversión inicial	48
Tabla 21.	Cuadro de estado de resultados estimado	49
Tabla 22.	Flujo de caja del plan de <i>marketing</i>	49
Tabla 23.	Estimación de ventas escenario moderado	50
Tabla 24.	Estimación de ventas escenario pesimista	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución del gasto según NSE 2016-Perú Urbano	7
Gráfico 2.	Ingresos y gastos según NSE 2016-Perú Urbano	7
Gráfico 3.	Universo del estudio Imagen y Percepción de los Postulantes a Institutos y Universidades	8
Gráfico 4.	Crecimiento del uso de internet en el NSE C (edad entre 17 y 25)	9
Gráfico 5.	Distribución del PBI en Educación por cada país de Sudamérica.....	11
Gráfico 6.	Resultados Prueba Pisa 2015	12
Gráfico 7.	Segunda opción de los postulantes en caso no pudieran ir a la universidad prioridad	13
Gráfico 8.	Tipos de proveedores para el ingreso a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	18
Gráfico 9.	Factores de decisión de elección de la academia.....	19
Gráfico 10.	Jerarquía de valor del servicio	22
Gráfico 11.	Posicionamiento principales academias de Lima Metropolitana.....	23
Gráfico 12.	Valoración que cada estudiante otorga a su respectiva academia, según su experiencia de usuario	24
Gráfico 13.	Posicionamiento de academias por precio y percepción del valor	24
Gráfico 14.	Encuesta realizada a estudiantes inexpertos en el <i>counter</i> de las academias Aduni	25
Gráfico 15.	Matriz de Ansoff.....	30
Gráfico 16.	Proceso de relacionamiento con el mercado meta.....	33
Gráfica 17.	Prototipo (difusión)	34
Gráfico 18.	Prototipo (proceso compra)	35
Gráfico 19.	Prototipo (<i>logueo</i>).....	35
Gráfico 20.	Precio promedio de mercado de academias.....	37
Gráfico 21.	Sedes en Lima Metropolitana	38
Gráfico 22.	Propuesta de relación entre <i>marketing</i> y ventas	39
Gráfico 23.	Difusión actual en web de matrícula en línea.....	39
Gráfico 24.	Macroproceso actual.....	44
Gráfico 25.	Macroproceso propuesto transformado solo a nivel de <i>marketing</i> , mas no a nivel de ventas	44
Gráfico 26.	Proceso de capacitación actual	45
Gráfico 27.	Macroproceso propuesto transformado a nivel de <i>marketing</i> y ventas	45

Gráfico 28. Prototipo (consumo)	46
---------------------------------------	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Ficha técnica estudio Expectativas de los Estudiantes de las Academias Preuniversitarias	57
Anexo 2.	Ficha técnica estudio Posicionamiento de las Academias Preuniversitarias	58
Anexo 3.	Ficha técnica estudio Desarrollo de Propuesta de Valor para las Academias Aduni y César Vallejo	59
Anexo 4.	Portada estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes.....	60
Anexo 5.	Tabla de contenido estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes.....	61
Anexo 6.	Universo del estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes.....	62
Anexo 7.	Universo del estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes.....	63
Anexo 8.	Portada de investigación consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C	64
Anexo 9.	Crecimiento de consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C.....	65
Anexo 10.	Horarios de mayor consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C.....	66
Anexo 11.	Poslanzamiento FiQui (montaje).....	67
Anexo 12.	Poslanzamiento FiQui (montaje).....	68
Anexo 13.	Resultados de la encuesta de estimación de demanda (G Suit)	69

Capítulo I. Introducción

El presente plan de *marketing* responde a dos necesidades fundamentales, una académica y otra organizacional. En relación con la necesidad académica, este trabajo busca expresar con rigor y exigencia, propias de un nivel de posgrado profesional, una propuesta de crecimiento para Aduni apoyada en el conocimiento del equipo redactor, obtenido a través de la experiencia profesional, personal y académica. En relación con la expectativa organizacional, está situada en el contexto de la Academia Aduni, especializada en la preparación académica de postulantes a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta institución es líder en su categoría, sin embargo, en la actualidad ve detenido su crecimiento, relacionado esto con el ciclo de vida que muestra la postulación que atraviesa la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, la época viene convirtiendo en imprescindible la innovación, tanto en el formato de los servicios como en la forma de acceder a potenciales servicios. En efecto, creemos que también existe un grado de detención en el uso de las tecnologías de la comunicación para estimular el crecimiento del mercado.

De otra parte, dicha parálisis en el crecimiento puede guardar relación con el ciclo de vida del mercado, en contraste con la aparición de nuevos competidores o mejoramientos en la propuesta de valor de los competidores ya existentes.

En este marco, este trabajo presenta, en principio, un esfuerzo estructurado y documentado por identificar aspectos altamente influyentes a nivel del entorno externo e interno de Aduni. Sobre la base de este análisis, propone un diagnóstico cuyo eje es el *marketing mix*, no solo a través de las cuatro "P", sino de algunas "P" adicionales que en esta época se considera crítico tomar en cuenta. En otras palabras, desde cada una de estas variables, esbozará un diagnóstico, para que, según el análisis profundo respectivo, luego se propongan acciones de solución. En el proceso de revisión, el lector encontrará situaciones o dinámicas que no son privativas de la categoría Educación, sino que son transversales a diferentes modelos de negocio, por lo cual creemos que la adecuada lectura del documento afianzará algunos aprendizajes relacionados al *marketing* y la gestión comercial.

Se irán advirtiendo fragilidades que serán provechosas de resolver no directamente para los resultados inmediatos de la organización, sino para los resultados estratégicos de Aduni. En consecuencia, el calibre de cada estrategia sugerida de acuerdo a cada "P" debe ser considerable en potencia y significación. Además, encontraremos el análisis del plazo razonable en que deberán esperarse los resultados comerciales de la implementación de esta propuesta.

Adicionalmente a ello, este plan de *marketing* incidirá en la “P” de Producto, con un especial énfasis basado en que aún con el mejoramiento de otras estrategias a nivel de precio, plaza y promoción, la experiencia con el producto, en el caso de educativo, con el servicio, determinará el éxito del plan. En este sentido, se estudiarán las tendencias del *target* en consumo de servicios en formato digital, a fin de determinar si existen condiciones alentadoras para que la orientación de la innovación vaya en esta ruta. Sin duda, será clave someter a análisis el eventual éxito que pueda tener la inclusión de cursos virtuales en el portafolio de Aduni.

Finalmente, el componente de gestión comercial también supondrá una perspectiva de análisis, para lo cual se analizará la existencia de estas acciones en la academia, y sobre qué departamento recae, a fin de identificar si existen por lo menos prácticas de esta línea. Se mostrará una metodología de trabajo bastante productiva para implementar ciertos procesos críticos para el mejor desempeño en aumento de matrículas.

Capítulo II. Diagnóstico situacional

1. Macroentorno (PEST)

1.1. Entorno político

- **Ley Universitaria**

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (en adelante, San Marcos), se sitúa dentro del alcance normativo de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (Sunedu), organismo creado el 2014 por el Ministerio de Educación (Minedu), en el contexto de que la calidad de enseñanza superior en nuestro país se hallaba cuestionada, precisamente por el escaso control ejercido por el organismo anterior a la Sunedu, que era la Asamblea Nacional de Rectores, para el otorgamiento de licencias de creación de nuevas universidades. Dicho descontrol devino en un crecimiento casi exponencial de nuevas universidades privadas *low cost* de baja calidad.

Esta ley, en relación con nuestro plan de *marketing*, es una variable relevante, dado que la regulación minuciosa y estricta en la creación y licenciamiento de universidades dosifica la competencia a la que se enfrenta San Marcos, la cual, a pesar de que también se encuentra supeditada a la acreditación, dispone de una reputación solvente, concedida por sus siglos de existencia y trayectoria, que genera alta confianza en la comunidad estudiantil, independientemente de la Sunedu.

Dicho de otro modo, la ley universitaria ejerce impacto a partir de:

- La regulación de los competidores de San Marcos;
- Influencia en el posicionamiento de las universidades en la mente de los mercados meta de cada universidad

Tabla 1. Impacto de la Ley Universitaria

Variable	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Impacto
Ley Universitaria	Aumentarán las exigencias académicas y administrativas para las universidades	Oportunidad	Proveerá mayor valoración hacia las universidades de mayor trayectoria (públicas)

Fuente: Elaboración propia 2018.

- **Reformas del Ministerio de Educación (Minedu)**

El servicio educativo de preparación académica para el examen de admisión de las universidades públicas no constituye un nivel educativo reconocido formalmente por el Minedu. No obstante, en tanto proveedores de un servicio educativo, Aduni se halla directamente sensible a cualquier cambio que determine dicho organismo, tanto a nivel de las universidades, como a nivel de educación básica y las propias academias.

Hasta el momento, ni Aduni, ni otras academias, han sido impedidas de participar en el mercado educativo. No obstante, si el Estado actuara directamente para eliminar la brecha académica entre el nivel de los graduados de colegios públicos y privados *low cost* (*target* de San Marcos), y el nivel del examen de admisión, la demanda sufriría una seria reducción.

Asimismo, si el Minedu, a través de la Sunedu, planteara cambios que redujeran el nivel de exigencia del examen de admisión de las universidades públicas, convirtiéndolo en un filtro más sencillo, también la demanda de academias se vería mermada.

Por último, si el examen quedara eliminado, o se convirtiera o las vacantes fueran tantas como voluntades de estudiar existieran, la demanda de academias para la postulación también se extinguiría. No obstante, dichas probabilidades se perciben como poco realistas, en tanto que afectarían una de las características fundamentales en el aumento de la competitividad de la educación: el mérito. Los últimos Gobiernos han orientado sus planes en educación en dicha línea.

Tabla 2. Impacto del Minedu

Variable	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Impacto
Reformas Minedu	Medidas de fiscalización	Amenaza	Eventual prohibición de niveles educativos no formales

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Entorno económico

La relación de este factor con nuestra propuesta para crearle valor a la organización es directa, ya que los indicadores, como la variación del PBI; la variación de la inflación y el gasto del *target* en educación, permiten prever la disposición a comprar y los niveles dispuestos a pagar frente a un servicio nuevo.

En esta parte, buscaremos desde lo más general, perfilar económicamente a nuestro *target*, a fin de aproximarnos a la relevancia de la masa crítica que eventualmente pueda adquirir nuestro nuevo servicio.

- **PBI**

Cabe resaltar que la población económicamente activa (PEA) de Lima Metropolitana supera los cinco millones de personas, mientras que el 54,2% de la PEA ocupada tiene de 25 a 44 años. Asimismo, según el MEF (el Economista América 2017): «La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política

macroeconómica contracíclica, la disipación de los choques adversos de inicios de año y un contexto internacional favorable»¹. De otra parte, el anterior ministro de Economía y Primer Ministro, Fernando Zavala, en la Comisión de Economía del Congreso, afirmó que se espera un crecimiento de 2,8% para este año, y de 4% para el próximo año. Por último, agrega el MEF, que «El PBI consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4% entre los años 2019-2021, el que se buscará apuntalar hacia tasas de 5% a través de una mayor simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura»².

Tabla 3. Impacto del PBI

Variable	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Impacto
PBI	4% de aumento para el año 2019	Amenaza	Aumento de la tendencia a las universidades privadas antes que a las universidades públicas

Fuente: Elaboración propia 2018.

• **Inflación**

En nuestra condición de proveedores de un servicio para que los consumidores alcancen una vacante en San Marcos, lo que impacte en la capacidad de inversión en educación de este segmento es crucial. Así, vale precisar que si la inversión en educación se ve reducida por un aumento de la inflación, el público objetivo de San Marcos, lejos de verse disminuido, se vería muy probablemente acrecentado, dado que una de las ventajas de estudiar en San Marcos es el ahorro que significa en materia de pensiones. En la mayoría de facultades, las organizaciones estudiantiles han logrado que no se pague nada por concepto de pensión, y en las facultades donde sobrevive el cobro por pensión de ciclo, este es verdaderamente ínfimo.

Tabla 4. Impacto de la inflación

Variable	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Impacto
Inflación	2,7% de aumento para el otro año 2019	Oportunidad	Reducción del PBI per cápita; reducción del gasto en educación, aumento de preferencias por universidades públicas

Fuente: Elaboración propia 2018.

Esta nueva dinámica en el mercado meta de San Marcos haría necesario aumentar la oferta para la demanda que recibiría San Marcos.

No obstante, no se proyectan cambios severos en niveles de inflación, que puedan aumentar la demanda de San Marcos, sino más bien que se aprecia una regularidad. El BCR, en una encuesta

¹ <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/8570860/08/17/La-economia-peruana-crecera-4-entre-el-2018-y-2021-segun-el-MEF.html>

² Ídem.

realizada a analistas económicos, da cuenta de que la inflación se mantendría en los rangos meta del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En la siguiente tabla veremos el detalle

Tabla 5. Encuesta de expectativas macroeconómicas: inflación (%)

	Encuesta realizada al:		
	31 Jul.2017	31 Ago.2017	30 Set.2017
Analistas Económicos 1/			
2017	2,8	2,8	3,0
2018	2,8	2,8	2,8
2019	2,5	2,7	2,7
Sistema Financiero 2/			
2017	2,8	2,8	2,8
2018	2,8	2,6	2,8
2019	2,6	2,8	2,8
Empresas No financieras 3/			
2017	3,0	3,0	3,0
2018	3,0	3,0	3,0
2019	3,0	3,0	3,0

1/ 30 analistas en julio, 31 en agosto y 29 en setiembre de 2017.

2/ 24 empresas financieras en julio, 24 en agosto y 26 en setiembre de 2017.

3/ 353 empresas no financieras en julio, 358 en agosto y 379 en setiembre de 2017.

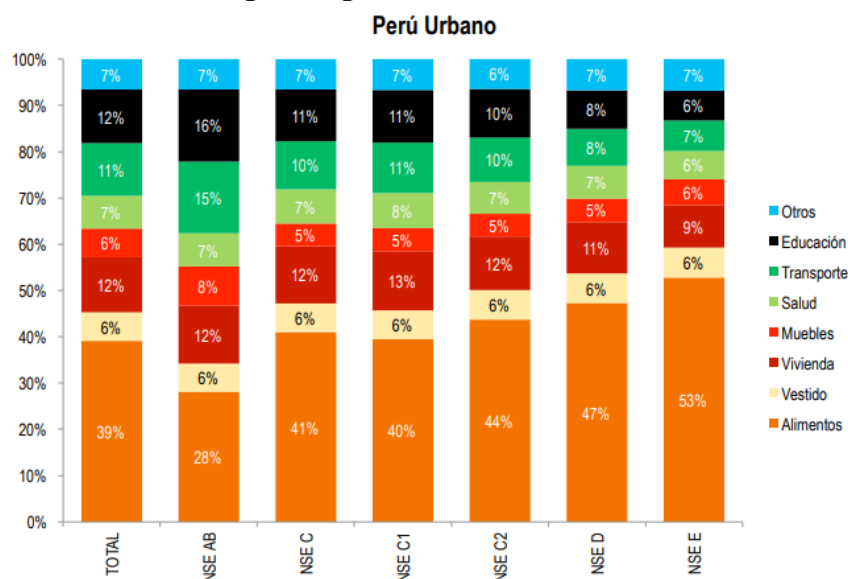
Fuente: Semana Económica (2017).

• PBI per cápita

Otro indicador muy necesario de revisar cuando hay en ciernes una posible inversión en educación es el PBI por habitante, pues a partir de esta información podremos tener una estimación referencial de a cuánto asciende la disposición a pagar del público potencial. Así, tenemos que según el Banco Central de Reserva del Perú, al 2016, la variación en el PBI per cápita es positiva, específicamente 2,9% al 2016 (BCRP 2016). Este número, si bien nos continúa manteniendo en el último lugar de las grandes economías de la región, también nos coloca a la vanguardia en niveles de variación, con 5,9% (Diario Gestión 2016).

Otro dato muy interesante de considerar en esta parte del análisis, es la conexión de aquella información con cuánto los peruanos a destinan de sus ingresos a Educación, según el nivel socioeconómico, para lo cual debemos recordar que el segmento al que nos dirigimos es de NSE “C”. En este marco, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), da cuenta de que aproximadamente el 11% de los ingresos de los hogares de Lima Urbana se reservan para educación (APEIM 2016), de acuerdo con el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Distribución del gasto según NSE 2016-Perú Urbano



Fuente: APEIM (2016).

Esta información hace necesario conocer cuáles son los niveles de ingreso, a su vez, lo cual observaremos a continuación:

Gráfico 2. Ingresos y gastos según NSE 2016-Perú Urbano

PROMEDIOS	Total Perú Urbano						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 598	S/. 813	S/. 662	S/. 687	S/. 625	S/. 523	S/. 399
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 95	S/. 174	S/. 101	S/. 107	S/. 91	S/. 71	S/. 49
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 182	S/. 360	S/. 200	S/. 223	S/. 166	S/. 123	S/. 70
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 95	S/. 245	S/. 79	S/. 86	S/. 69	S/. 56	S/. 42
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 109	S/. 208	S/. 119	S/. 133	S/. 99	S/. 78	S/. 46
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 173	S/. 447	S/. 168	S/. 188	S/. 137	S/. 89	S/. 50
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 177	S/. 450	S/. 180	S/. 199	S/. 150	S/. 91	S/. 48
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 101	S/. 189	S/. 106	S/. 115	S/. 92	S/. 75	S/. 52
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,553	S/. 4,647	S/. 2,746	S/. 2,938	S/. 2,451	S/. 1,883	S/. 1,275
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,171	S/. 6,379	S/. 3,363	S/. 3,604	S/. 2,994	S/. 2,161	S/. 1,365

Fuente: Ingreso estimado en base al gasto. APEIM (2016).

Articulando ambos datos, vemos que el nivel de ingreso de las familias de nuestro *target* es, en promedio, 3.000 nuevos soles. El 11% de estos 3.000 soles es alrededor de 330 nuevos soles. Esta cifra es muy importante de recordar pues es muy probable que la necesitemos usar como referencia en las siguientes partes del presente plan de *marketing*.

Tabla 6. Impacto del PBI per cápita

Variable	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Impacto
PBI per cápita	2,9% de aumento para el otro año 2019	Amenaza	Aumento de la tendencia a las universidades privadas antes que a las universidades públicas

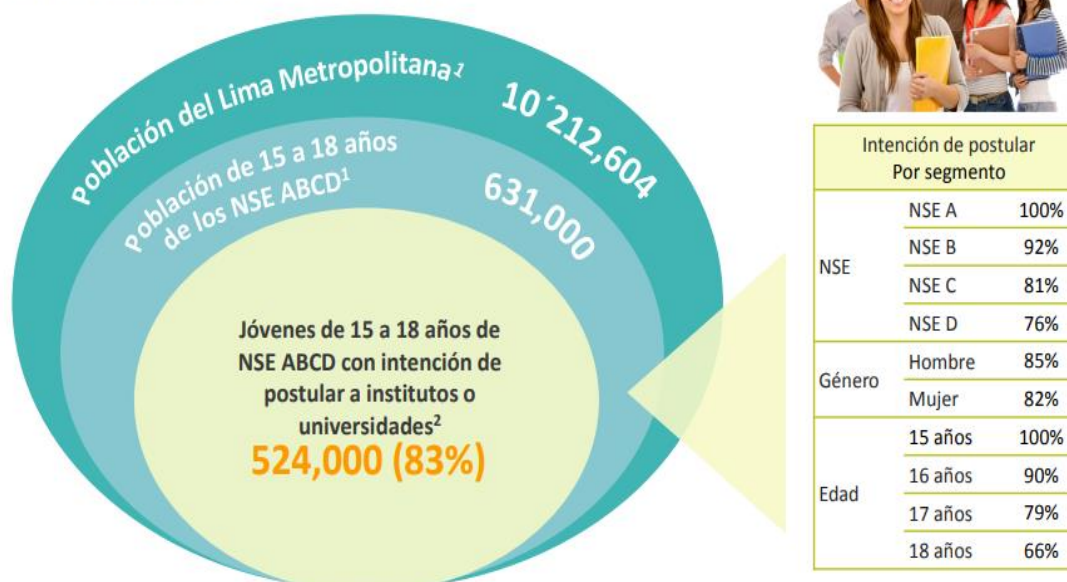
Fuente: Elaboración propia 2018.

1.3 Factor sociodemográfico

Esta parte del entorno también es útil, en tanto nos da un panorama del tamaño aproximado de nuestra masa crítica. Según un trabajo realizado por Ipsos Perú (2017b), tenemos los siguientes datos demográficos asociados al *target* del plan de *marketing*.

Gráfico 3. Universo del estudio Imagen y Percepción de los Postulantes a Institutos y Universidades

Universo del estudio



Fuente: Estadística poblacional Ipsos (2017a); Perfil del adolescente y joven Ipsos (2017b).

Tabla 7. Intención de postulación según el estudio Imagen y Percepción de los Postulantes a Institutos y Universidades

¿A dónde quieren postular?

Intención de postular	TOTAL	NSE				GENERO		EDAD	
		A	B	C	D	Hombres	Mujeres	15 a 16	17 a 18
Universidad	80%	92%	85%	81%	72%	83%	76%	80%	79%
Universidad Nacional	50%	19%	42%	57%	51%	59%	41%	56%	43%
Universidad Privada	30%	73%	43%	24%	21%	24%	35%	24%	36%
Instituto de Educación Superior	20%	8%	15%	19%	28%	17%	24%	20%	21%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Ipsos (2017b).

De esta información tenemos, según Ipsos (2017b), que en Lima Metropolitana existen 631.000 jóvenes entre 15 y 18 años de edad de los NSE A, B, C y D. De ellos, el 83% asegura querer postular a alguna institución de educación superior, donde 50% lo haría a una universidad nacional, 30% a una universidad pública y el 20% a un instituto. Esto nos da que aproximadamente 75.000 estudiantes al año tienen intención de postular a una universidad pública.

Tabla 8. Estimación de cantidad de postulantes a las universidades públicas en Lima Metropolitana

TARGET	CANTIDAD
Jóvenes 15-18 años NSE BCD	631.000,00
Jóvenes con intención de postular	523.730,00
Jóvenes con intención de postular Universidad Nacional	261.865,00
Jóvenes con intención de postular Universidad Nacional Pública	78.559,50

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 9. Resumen de la variable demanda de universidad pública

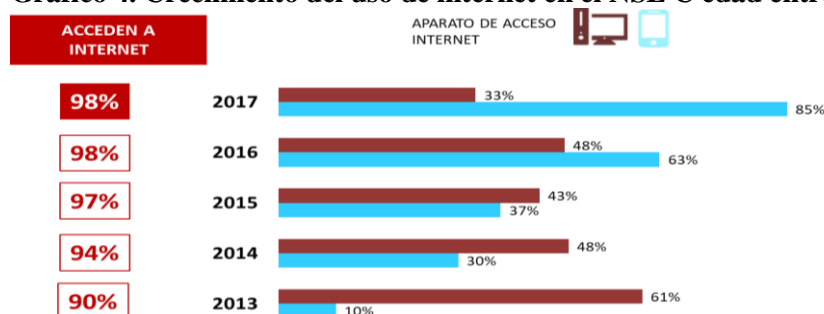
Variable	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Impacto
Demanda universidad pública	78.559 potenciales postulantes para el proceso 2019	Oportunidad	Sostenimiento de la proyección de demanda de las universidades públicas de Lima Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.4 Factor tecnológico

Este aspecto del entorno, es pertinente desarrollar la relación entre la masa crítica y su deseo y accesibilidad a las tecnologías de la información y comunicación, específicamente a las redes sociales y la tenencia de dispositivos a través de los cuales tengan dicha accesibilidad (*smartphones*). Ipsos (2017b), en el estudio “Imagen y percepción de universidades e institutos”, plantea que los jóvenes postulantes a educación superior son internautas intensivos y entre las redes sociales que más usan destaca Facebook, WhatsApp, YouTube e Instagram. Los futuros universitarios también usarían Twitter y Snapchat. Entre los dispositivos que tienen para uso personal lidera el *smartphone*, especialmente en los postulantes universitarios. Esta información es valiosa, dado que nos proporciona elementos para validar o cuestionar el *mix* de medios que eventualmente usa la organización.

Gráfico 4. Crecimiento del uso de internet en el NSE C edad entre 17 y 25



Fuente: Central Media (2018).

Además, el gráfico analizado nos permite darnos cuenta de que existen condiciones altamente favorables para que la organización ensaye acciones de crecimiento apalancada en el *boom* que viene representando para la comunidad estudiantil la alternativa de seguir estudios mediante las plataformas digitales. Algunos ejemplos de que ya viene siendo usada la tecnología para diversificar la oferta educativa la encontramos en el grueso de universidades, que en una primera etapa han venido usando entornos virtuales para administrar contenidos para sus productos presenciales, como clases, sílabos, evaluaciones y notificación de calificaciones, entre otros.

Durante una siguiente fase, también observamos universidades, sobre todo privadas, que empiezan a combinar en su servicio los cursos presenciales tradicionales, con algunos cursos no presenciales, utilizando completamente la tecnología e internet. No obstante, aún el porcentaje es reducido en el Perú. Según el diario Gestión (2017), como máximo ha ganado el 7% de la población en edad estudiantil.

Conclusiones del macroentorno

- Las amenazas correspondientes a la dinámica del sector educativo, como la Ley Universitaria, y las eventuales reformas del Ministerio de Educación, no parecen revestir un riesgo latente para el mercado de las academias preuniversitarias. La evidencia de esto estriba en los antecedentes y en la propia actualidad. En relación con lo primero, no se dispone de información formal sobre anteriores intentos de eliminación del servicio de preparación para las universidades públicas. Vale la pena hacer la analogía con el servicio de clases de inglés. A pesar de que no ocupa un nivel educativo específico, no sufre riesgos de eliminación. Por otro lado, en relación con la realidad actual, se conoce que la eliminación de un filtro para el ingreso a la universidad pública, como el examen de admisión y su alto nivel, solo provocaría un desborde de la capacidad instalada con que cuentan las universidades públicas de la capital, incluso San Marcos.
- En relación con la variable macroeconómica, suele suceder que las variaciones en este sector no generan drásticos cambios en los planes de educación de las familias, sin embargo, ello no supone que se trate de una variable de menor cuidado, frente a las políticas educativas. Creemos que lo más importante de esta variable es importante para adoptar medidas preventivas que resguarden los beneficios del negocio, a través de estrategias de diversificación para el mismo público, puesto que un ingreso mayor puede reducir la recompra de aquel postulante perseverante a la universidad pública
- De otra parte, en relación con lo demográfico, el estudio de Ipsos (2017b) da cuenta de que el ciclo de vida, aun en su estado de madurez, no vislumbra reducciones que linden con la fase

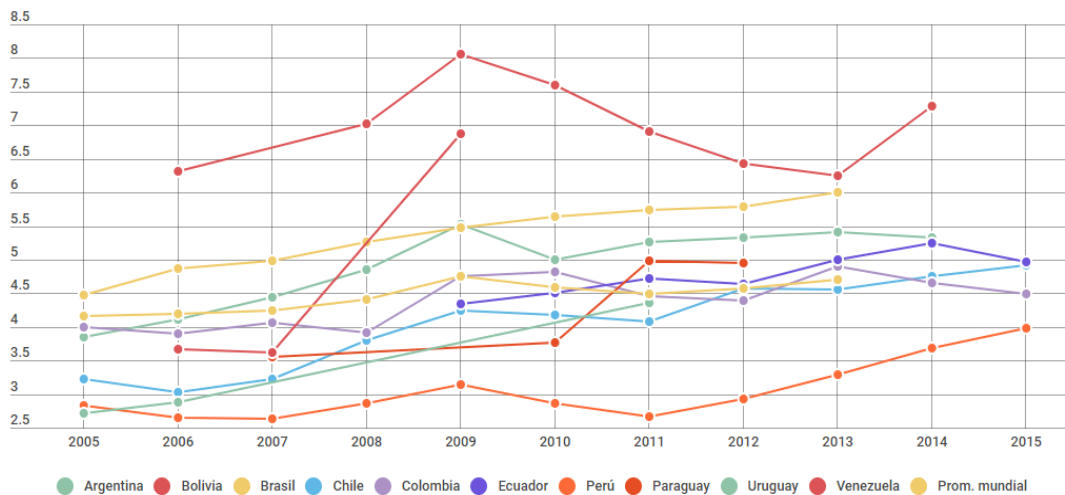
- de declive, por tanto las acciones de mejoramiento pueden ir aun a largo plazo e incluso pueden enfocarse también en optimizar su relación con lo con los usuarios actuales del servicio.
- Llama poderosamente la atención la gran oportunidad de crecimiento de mercado que representa la exponencial penetración de las tecnologías, en especial internet y los teléfonos inteligentes en los mercados meta. Esta parte brinda una potencial ruta para la innovación de los servicios.

2. Microentorno (Porter)

2.1 Situación del sector Educación

El Perú, aun con las mejoras macroeconómicas, todavía es uno de los países que menos invierte en educación, según Acuña (2017) de Perú 21. Concretamente nos encontramos por debajo de países como Bolivia y Brasil, quienes invierten 6,5% y 6,1% de su PBI respectivamente. Nuestro país invierte, para el 2017 apenas el 3,7%. Este dato alcanza valor, por cuanto toda propuesta vinculada al sector educación garantizará el aumento del acceso a la educación, lo cual contrarrestará las cifras citadas. A continuación, una figura muestra gráficamente esta situación.

Gráfico 5. Distribución del PBI en Educación por cada país de Sudamérica

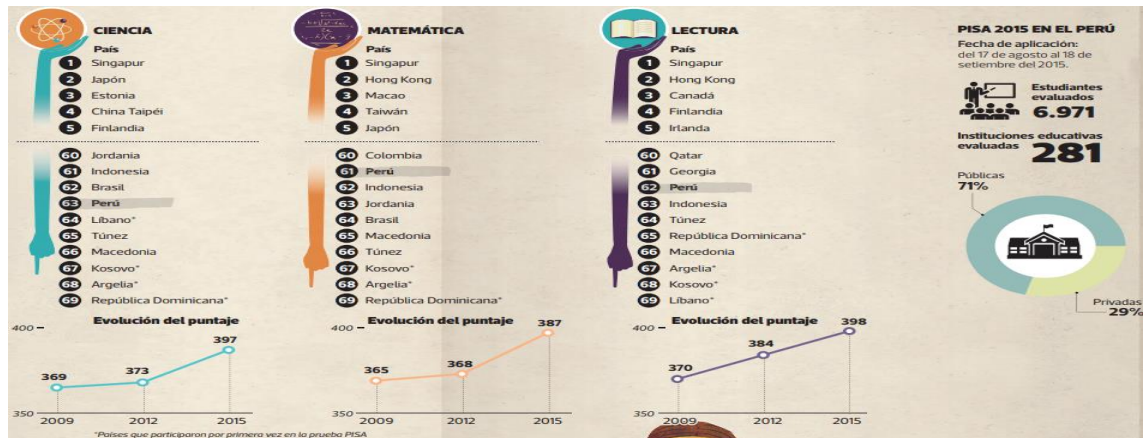


Fuente: Acuña (2017). Elaboración BID.

Esta situación permite entender por qué luego tenemos un problema de rendimiento y desempeño académico muy serio a nivel de educación básica, que eventualmente limita las posibilidades de acceder a educación superior en universidades públicas, lo cual hace fundamentales la existencia de las academias para el “nivelamiento” académico respectivo.

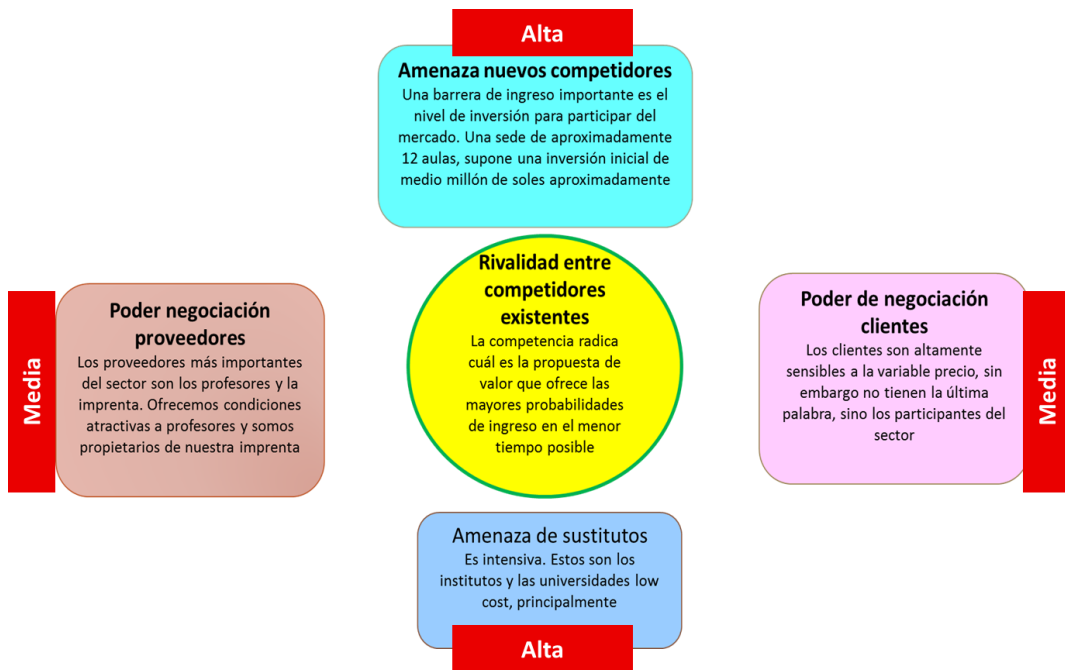
En la siguiente infografía podemos ver que si bien Perú salió del último lugar en las pruebas de rendimiento internacional (Pisa), todavía ocupa postergados lugares.

Gráfico 6. Resultados de la Prueba Pisa 2015



Fuente: Alayo (2015).

2.2 Diamante de Porter



2.3 Situación del mercado

El mercado de academias para la postulación a San Marcos está constituido por un conjunto de ofertantes que progresivamente ha ido en aumento. Los competidores más destacados son Aduni, Pitágoras, Pamer, Trilce y el grupo San Marcos.

Según un trabajo interno de estimación de tamaño del mercado en el año 2017, se halló que todos los competidores comparten un tamaño de demanda de aproximadamente 55.000 estudiantes al año. El *market share* es:

Tabla 10. Distribución de la participación en el mercado de las principales academias de Lima

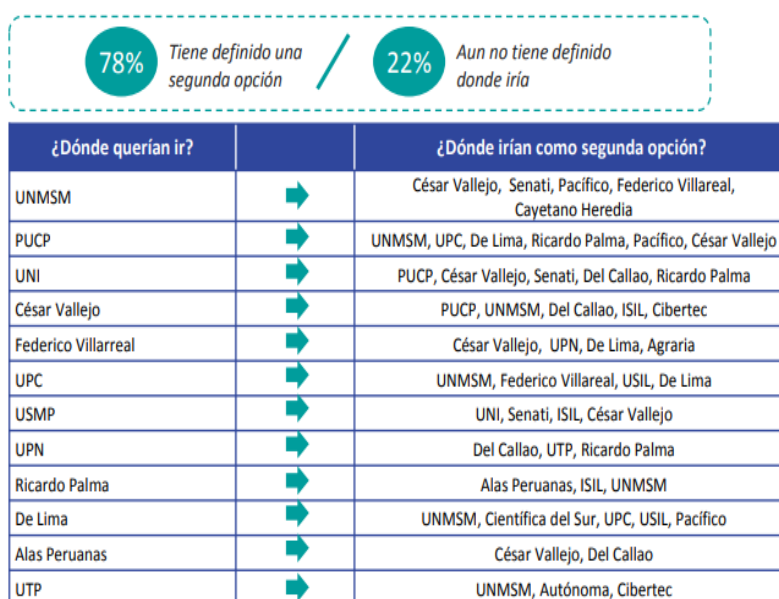
Competidor	Participación
Aduni	54%
Pitágoras	16%
Pamer	9%
Trilce	14%
GSM	5%
Saco	3%
	100%

Fuente: Elaboración propia 2018.

La participación mayor es de Aduni, con más del 55%. Luego, con el 18% quien lo sigue es Pitágoras. Lo demás es de un porcentaje semejante entre Pamer, Trilce y el grupo San Marcos. De otra parte, aunque con un perfil diferente, se encuentra el centro preuniversitario de la misma Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Un rasgo diferencial de este competidor es que parte de su población aspira al ingreso directo, por el atributo de la concesión de vacantes. El otro segmento de este competidor es aquel postulante que no va por vacante directa.

De otra parte, aunque no son competidores directos, las universidades privadas de bajo costo son un sustituto que se han convertido en una alternativa de decisión cada vez más tomada en cuenta por quienes originalmente solo encontraban en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos una opción de prestigio y accesible económicamente (Ipsos 2017b); sin embargo, siguen siendo una segunda opción, cuando no alcanzan vacante en la universidad originalmente elegida. Esto lo podemos ver cuantitativamente en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Segunda opción de los postulantes en caso no pudieran ir a la universidad prioridad



Nota: La pregunta no especifica si la segunda opción sería para la misma carrera que pensaron inicialmente. Están escogiendo otra institución, independiente si sea la misma carrera o no.

Fuente: Ipsos (2017b).

Esta información es relevante, pues dimensiona objetivamente cuál es el papel de una universidad *low cost*. No se trata de un sustituto en la decisión de matrícula la primera vez que un postulante se prepara, pero sí es presumible que se convierte en una opción muy probable de adquirir si no se alcanza una vacante en el primer intento. En otras palabras, la afectación generada por la universidad *low cost* es a nivel de la recompra.

2.3.1 Proveedores

Su poder es medio. El proveedor más importante para este mercado son los docentes. La demanda es sensible a que los profesores sean procedentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Por otro lado, también valoran mucho su nivel académico; así como la didáctica para el proceso enseñanza aprendizaje.

Los contenidos también son importantes, pero debido a que son parte del prospecto vendido por la universidad, todos los competidores los sistematizan casi homogéneamente.

2.3.2 Canales

Su poder es alto. Los canales de venta son las sedes donde se brinda el servicio. En este marco, los competidores de este entorno disponen de algunas fortalezas superiores a las de Aduni. Por un lado, en un distrito pueden estar presentes con más de una sede, mientras que Aduni solo lo hace con una por distrito, pero con características de mayor tamaño. Esta forma de competir por medio del canal le impide a Aduni crecer en ciertas zonas de alto potencial, a causa de que la variable desplazamiento convierte a la competencia en la preferida cuando Aduni alcanza su máxima ocupabilidad.

Adicionalmente a ello, en este apartado del diagnóstico, encontramos una gran oportunidad para diferenciar la propuesta de valor del negocio. En el mercado, ninguna de las academias competidoras ofrece el dictado de ninguno de sus ciclos, ni de sus cursos en formato virtual, esto es a través de un formato que evite procesos presenciales. No se cuenta con canal digital para ofrecer el servicio

2.3.3 Consumidores

Su poder es alto. Los consumidores se movilizan en función de los siguientes *drivers*:

- Reputación en ingresos a la universidad.
- Ubicación de la sede.
- Horas académicas ofrecidas.

- Servicios complementarios.
- Eventos académicos extraordinarios.

Vale añadir que si usamos la clasificación de Estilos de Vida de Rolando Arellano (Arellano Marketing 2000), nuestros consumidores son progresistas; es decir, más que buscar una academia, buscan materializar “el sueño de ingresar a una universidad como San Marcos”, pues encuentran en la universidad la mejor alternativa para salir adelante, conjuntamente con su familia. Por otro lado, según las entrevistas personalizadas realizadas en San Marcos, un *insight* muy presente en la elección de San Marcos es el desafío que representa a una universidad, que suele ser considerada como una institución de muy difícil acceso. Notamos que el orgullo personal es la principal sensación que experimentan.

De otra parte, justamente el perfilamiento de nuestro consumidor nos da cuenta de algunas características que brindan oportunidades para la diferenciación. Uno de los rasgos a destacar en esta sección es el gran uso de la tecnología, concretamente el uso de *smartphones* y redes sociales. Esta predisposición a las tecnologías también coadyuva a la propuesta del presente plan, que más adelante será desarrollada.

Por último, otro aspecto muy importante de resaltar es el tamaño de los no ingresantes a San Marcos en el proceso de admisión. Según los prospectos de admisión de dicha universidad, la cantidad de vacantes concedidas, en contraste con la cantidad de postulantes es de aproximadamente poco más del 10%. En consecuencia, esta dinámica va creando un segmento especial, aquel estudiante de experiencia que muy posiblemente volverá a intentarlo, y que poseerá necesidades específicas, según su autoevaluación de rendimiento.

3. Organización y estructura

3.1 Misión

Somos una institución educativa y cultural de reconocida trayectoria en la enseñanza preuniversitaria, que orienta sus servicios a los sectores populares, brindando una sólida formación académica y una visión crítica de la realidad (Fuente: www.aduni.edu.pe/conocenos).

3.2 Visión

Ser una institución referente por su propuesta educativa que forma actitudes críticas, reflexivas y democráticas en los estudiantes, preparándolos para la vida universitaria y su inserción activa en la sociedad (Fuente: www.aduni.edu.pe/conocenos).

La academia ADUNI apuesta por el cambio

Nuestra forma de trabajo educativo y vivencial dentro de nuestra casa de estudios no ha dejado de ser la de siempre, pero con progresivas y mayores mejoras. Esta vez, aunque la estrategia de comunicación sigue apoyándose principalmente en la calidad de nuestro servicio integral, en el aspecto del arte y la redacción se ha renovado. Nuestras academias, Aduni y César Vallejo, han emprendido un proyecto de renovación de la identidad visual de sus marcas, esto con la finalidad de refrescar nuestra imagen ante un público, que en estos últimos años ha cambiado notoriamente en sus intereses.

Después de una campaña de intriga, se dio a conocer el nuevo arte de sus logotipos y la nueva redacción de su comunicación. Estos nuevos componentes valoraron ante todo la opinión de nuestros estudiantes, sus padres y sus madres, a través de un exhaustivo trabajo de investigación que conllevó numerosos grupos focales. Este cambio de logotipos, responde también a un deseo de expresar una mayor cercanía a los estudiantes, y ser reflejo de una institución siempre atenta a las tendencias comunicacionales de la época.

Además, esta nueva identidad refuerza el posicionamiento de las academias y expresa su actitud juvenil. Bajo el título “No es suerte” la campaña de este año busca recordar que los logros de nuestros estudiantes y padres de familia en el ingreso a la universidad, no son azar, sino efecto de mucho trabajo y exigencia, lo cual hace posible los contundentes resultados en ingresos masivos.

Tabla 11. FODA

Interno	Externo
Fortaleza	Oportunidad
F1. Liderazgo en ingresos masivos a San Marcos y UNI	O1. Mercado libre en el segmento escolar
F2. Más de 55 años de servicio	O2. Crecimiento de la accesibilidad a internet
F3. Infraestructura moderna de gran capacidad instalada.	O3. Mercado interesado en más horas de servicio.
F4. Sólido trabajo en calidad de contenidos	O4. Crecimiento del sector educativo.
F5. Sólida cultura organizacional	O5. Existencia segmento de bajo rendimiento
F6. Plana docente altamente calificada.	
F7. Calidad de servicio superior en el mercado.	
Debilidad	Amenazas
D1. Menor cantidad de horas de servicio	A1. Potencial aumento de horas de estudio en el sistema educativo básico
D2. Formatos de sede poco competitivos	A2. Factibilidad de permisos para el aumento para universidades privadas de bajo costo.
D3. Concesiones al personal en desmedro de volumen del servicio	A3. Crecimiento inversión en educación por familia.
D4. Limitada difusión de los servicios complementarios en la comunicación	A4. Potencial homogenización del examen por SUNEDU
D5. Cierta resistencia al cambio en renovación de servicios	A5. Presencia de colegios preuniversitarios.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

1.1 Generales

- Validar el perfil del público objetivo en la categoría de academias preuniversitarias para la postulación a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Conocer la disposición a adquirir el servicio repotenciado por parte del público potencial.

1.2 Específicos

- Conocer las motivaciones en la elección de una academia.
- Conocer las expectativas del público objetivo sobre las academias a elegir eventualmente.
- Sondear los atributos más valorados en el sector para el mejoramiento de la propuesta de valor.
- Dimensionar el potencial tamaño de la compra del nuevo producto.
- Estimar la demanda del potencial nuevo servicio que se proponga.

2. Metodología

Nuestro sondeo de mercado se ha apoyado en investigación cualitativa o exploratoria y cuantitativa concluyente. La primera por medio del acceso a estudios adquiridos por Aduni, y la segunda por medio de encuestas, y entrevista a expertos.

2.1 Investigación cualitativa o exploratoria

2.1.1 Resultados de las fuentes secundarias

- Según Ipsos (2017b), en su trabajo del año 2017, Percepción de los Institutos y Universidades en el Perú, aproximadamente 78.000 estudiantes buscarán una vacante en una universidad pública. Además de ello, se caracterizan por ser muy afines con el uso de la internet.
- Según el diario Gestión (2017), a través de uno de sus especiales de ideas de negocios, nos compartía el dato de que aunque todavía pequeño, el porcentaje de la comunidad estudiantil que adquirió cursos en línea es del 7%.
- Según la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2018), por medio de su oficina de prensa, publicó que casi 23.000 estudiantes postularon al último examen de admisión desarrollado en marzo 2018. Toda esta demanda buscaba alcanzar una de las casi 3.000 vacantes, las cuales representan menos del 10%. Esta información trae implícito que el 90% de los 23.000 estudiantes, es decir, aproximadamente 21.000 estudiantes muy probablemente buscarán volver a intentarlo en el siguiente proceso.

2.1.2 Resultados de las fuentes primarias

Entre el año 2009 y 2018 la academia Aduni ha invertido en investigación de mercados. Todos estos estudios fueron cualitativos

A continuación, presentamos los resultados, de acuerdo con cada uno de ellos:

- ESTUDIO 2009: Estudio sobre motivaciones para la selección de una academia preuniversitaria.
 - El mercado está compuesto por una serie de alternativas para la preparación hacia la UNMSM:

Gráfico 8. Tipos de proveedores para el ingreso a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos



Fuente: Estudio adquirido por Aduni de Arellano Marketing (2009).

- En relación a cómo se enteran de la oferta de las academias, los padres tienden a hacerlo mediante sus propios hijos; en tanto que los hijos conocen de la oferta a través de las exposiciones en los colegios; ferias escolares y universitarias; hermanos o primos mayores; o visitando directamente la academia de interés.
- Las academias más conocidas son Trilce, Aduni, Pitágoras, Pamer, César Vallejo, Saco Oliveros y Grupo San Marcos, entre otras.
- La mayoría de padres encargarían la labor de búsqueda a los hijos. Sin embargo, acudirían con los hijos a indagar entre las opciones conocidas.
- En la categoría, los consumidores consideran que la propuesta es buena cuando reúne las siguientes cualidades: calidad de plana docente, determinada esta por al óptimo desempeño y

la didáctica con que se imparten los conocimientos; exigencia en el estudio, disciplina en la institución, así como el inculcar valores; y aspectos académicos puntuales que beneficien al alumno tales como: seminarios, asesorías, clases prácticas, simulacros, evaluaciones constantes, a fin de que el alumno vea como va su rendimiento y aprendizaje, así como su preparación para el examen de admisión.

- Sobre el nivel de influencia del estudiante en la toma de decisiones, tenemos lo siguiente:

Gráfico 9. Factores de decisión de elección de la academia

- En la decisión final tendrían la última palabra los padres. A pesar que la mayoría de padres dicen ser los hijos los que deciden.
- Los jóvenes mostrarían las alternativas tomadas en consideración.
- Padres e hijos conversarían y evaluarían las alternativas.
- El joven manifestaría su mayor inclinación argumentando razones.
- Por lo tanto se podría decir que influye pero no determina.

Fuente: Estudio de Arellano Marketing “Expectativas del *target*” adquirido por Aduni (2009).

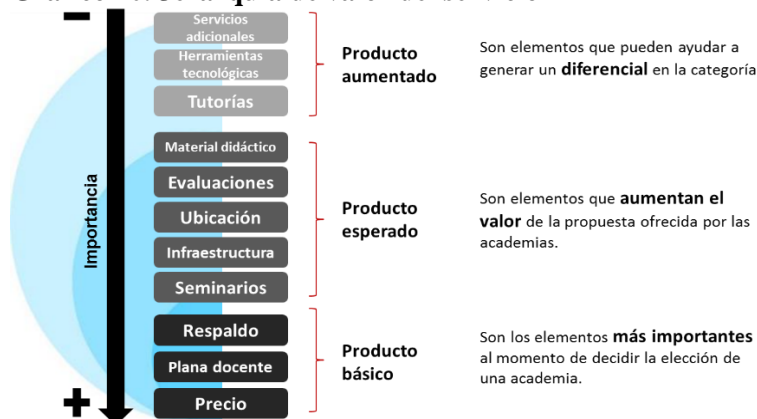
- ESTUDIO 2015: Expectativas de los estudiantes de las academias preuniversitarias.
Este estudio siguió la técnica del *focus group* y también de grupos de discusión. La primera técnica tuvo como público objetivo a los estudiantes de las academias Aduni, César Vallejo, Trilce y Pamer, pertenecientes al NSE C, matriculados el 2015 (ciclo regular), y que estudiaban por primera vez en una academia. Esto se realizó por medio de un estudiante por cada una de las siguientes academias: Aduni, César Vallejo, Trilce y Pamer. Por otro lado, la técnica de discusión se utilizó con las madres de familia, cuyos hijos pertenezcan a las academias Aduni y César Vallejo, pertenecientes al NSE C, y que estuvieron matriculados en el 2015 en un ciclo regular, y también que sus hijos estudiaban por primera vez en una academia. Adicionalmente a ello, también se realizaron encuestas a estudiantes actuales de Aduni (30) y a estudiantes de quinto grado de secundaria (30) con interés en San Marcos. De este trabajo se destaca lo siguiente:
 - Los alumnos se enteraron sobre la oferta de academias a través de recomendaciones, mientras que los potenciales a través de medios masivos: internet y televisión.
 - El ser profesional y el progreso son las principales motivaciones para estudiar en una academia pre universitaria.
 - Las preocupaciones alrededor del examen de admisión son los siguientes: (1) No lograr ingresar a la universidad pese al esfuerzo desplegado en la academia y al sacrificio que esto implica; (2) Que los nervios y la ansiedad “bloqueen” su desempeño y no lo dejen resolver de

- manera eficiente en el examen de admisión; (3) “Perder el tiempo” y que sus amigos ingresen a la universidad mientras el estudiante sigue postulando (asociado al hecho de no ingresar).
- De otra parte, los sueños asociados al examen de admisión son: (1) Demostrarse a sí mismos que son capaces de ingresar a una universidad competitiva como UNI o San Marcos; (2) Ser el mejor (asociado a lo que los padres les inculcan desde pequeños); (3) Ser un orgullo para sus padres y familia; (3) Tener un buen puesto de trabajo y acceder a un mejor nivel de vida; (4) Ayudar a su familia a mejorar la estabilidad económica familiar.
 - En relación con los atributos valorados y desempeño de la academia, los potenciales valorarían aquellos atributos relacionado al método de enseñanza y la efectividad al ingresar a la universidad.
 - Los atributos que más valoran los alumnos están relacionados con el servicio y el método de enseñanza. En este sentido, ambas academias estarían cumpliendo de manera satisfactoria.
 - En cuanto a los motivos de elección de una academia, dos serían las principales razones de elección de una academia: El prestigio y las recomendaciones de familiares, amigos, profesores y estudiantes de la UNI/ UNMSM que dan cuenta de la efectividad de la academia. Testimonios de éxito. Por otro lado, la ubicación, de preferencia cercana al domicilio y que el lugar o zona de referencia se perciba seguro (especialmente entre las alumnas mujeres).
 - Sobre el rol de la publicidad en la elección de una academia, aunque con menor influencia, se observa que la publicidad habría contribuido básicamente a generar presencia y recordación, sobre todo en el público de la competencia.
 - Considerando a los atributos valorados en la categoría, consideramos que existen tres clasificaciones: básicas, diferenciadores y secundarios. Dentro de los básicos tenemos el prestigio, ubicación, especialización, exigencia académica, plana docente y precio. Por otro lado, contamos como diferenciadores a la infraestructura, malla curricular, horarios, personal de atención y los materiales otorgados. Finalmente, en relación con los secundarios, podemos citar a la cantidad de alumnos y la publicidad (estos dos hallazgos fueron asistidos).
 - El prestigio de una academia se comprueba por medio de las recomendaciones de familiares, profesores, egresados de la UNI/ San Marcos; la eficacia de la academia materializada en la cantidad de ingresantes; en menor medida: que sus estudiantes obtengan primeros lugares.
 - La variable ubicación es valorada porque buscan optimizar tiempos y costos de traslados. Además, las madres valoran mucho la seguridad, les genera tranquilidad.
 - En cuanto a la exigencia académica, valoran que la academia realice contantes simulacros de admisión; asesorías y horas adicionales para reforzar y perfeccionar. A este respecto, las madres: el control de la asistencia de los alumnos (podrían valorar un intranet para corroborar la asistencia y notas de los hijos).

- Sobre el atributo precio, el público necesita que sea de periodicidad mensual y sin pago adicional por matrícula.
- Adicionalmente, se valora que la academia se especialice en una universidad específica, y que la plana docente sea justamente graduada de las universidades para las cuales preparan. Particularmente, los estudiantes pueden valorar más el hecho de que el profesor sea paciente, dinámico y cercano.
- En relación con el horario de clases, el público valora muchísimo mayor cantidad de horas de clase.
- En materia de percepción de la calidad de servicio de la academia Aduni, tenemos que la perciben como una academia exigente, y se valora que cuente con bibliotecas. Los consumidores actuales del servicio, también perciben que es la academia más eficaz para el ingreso. Valoran la orientación a la UNMSM, que sea altamente recomendada por docentes, profesores de la UNMSM e incluso profesionales egresados de la UNMSM. En suma, se le consideraría una academia exigente y se percibiría que sus alumnos tienen marcada orientación al logro: estudiosos, dedicados.
- Ya en el ámbito de las percepciones negativas, encontramos que se le percibe como una academia que imparte menos horas de preparación y esto se confunde con un menor control de los alumnos y un grupo minoritario incluso interpreta esto como que es una academia “menos exigente”. Aisladamente, se menciona que la sede de Alfonso Ugarte está ubicada en una zona de riesgo. No se le reconoce mucha publicidad y, para ellos, esto la pone un paso atrás en su espectro de opciones.
- Sobre el competidor Trilce, tenemos halladas las siguientes percepciones. Sus alumnos actuales consideran que es una propuesta “completa”, tanto en cursos de letras como de números. También valoran las pruebas diarias y constantes simulacros. Mencionaron que el porcentaje de ingresantes es alto (pero sin una idea concreta de la proporción). Valoran las asesorías después de clases: perciben que tiene más horas de enseñanza –sus alumnos lo asocian con una mayor exigencia académica–.
- En relación con la percepción negativa sobre Trilce, alumnos de otras academias, entre ellas Pamer y Aduni, perciben que es poco exigente y que los alumnos son “muy relajados”. Señalaron poco control de los alumnos. La enseñanza se percibiría memorística y no analítica.
- A este respecto, los propios alumnos TRILCE, aisladamente mencionaron que los mejores profesores están destinados para los salones con los mejores alumnos, no para todos.
- Pasando al competidor Pamer, consideran que tiene una buena formación en letras. Los alumnos actuales de esta academia consideran que la formación es completa (letras y números). Mencionan que tiene una metodología “diferente” (aunque no precisan la

- diferencia). De manera asistida se preguntó por los tutores y los jóvenes no lo ven como un diferencial, pero sí valoran su acompañamiento, la confianza y la cercanía.
- En relación con la percepción negativa de Pamer, para alumnos de Trilce y Aduni el precio se percibe más alto que el de otras academias. El pago no es mensual sino en una o dos cuotas (esto afianza la percepción de ser cara). En función al precio se considera que es para alumnos con mayor capacidad adquisitiva. Para sus propios alumnos, la infraestructura es una fuerte debilidad.
- ESTUDIO 2017: Desarrollo de propuesta de valor para las academias Aduni y César Vallejo
Esta investigación siguió la metodología de entrevistas “*in house*”, y entrevistas a profundidad. La primera técnica se siguió con los alumnos actuales de la academia Aduni, matriculados en el ciclo Verano y Anual 2017. La muestra aquí fue 11 estudiantes, escogidos homogéneamente entre las seis sedes de la academia (Av. Colonial, Breña, San Juan de Lurigancho, Ate, Villa El Salvador y Los Olivos). Por otro lado, la entrevista a profundidad se utilizó con la muestra de estudiantes de la competencia, que están estudiando en Pitágoras y Grupo San Marcos, y han seguido en estos ciclos Verano y Anual 2017. Los hallazgos más importantes son:
 - Es importante que la academia busque al alumno y las recomendaciones son fundamentales en ese proceso, ya que la mayoría del público objetivo es pasiva en la búsqueda de información.
 - El público objetivo tiene a buscar consejos de personas que ha vivido la experiencia. Además de consultar, visitarían las academias, buscarían por internet y/o vía telefónica.
 - En relación a los drivers de la categoría, vemos que se trata de una categoría funcional: solo estarían enfocados en que la academia facilite las herramientas necesarias para el examen de admisión.
 - Asimismo, los atributos valorados en la categoría, se jerarquizan de la siguiente manera:

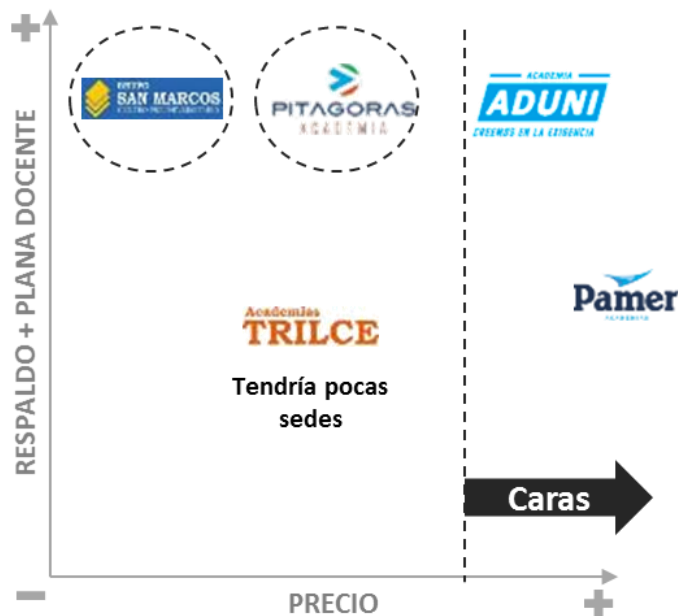
Gráfico 10. Jerarquía de valor del servicio



Fuente: Investigación de Mercados de Arellano Marketing (2017) “Desarrollo de propuesta de valor para las academias Aduni y César Vallejo” adquirido por Aduni y César Vallejo.

- En la categoría se considera que el atributo “precio” es un elemento que permite descartar a las diferentes opciones que existen en el mercado. Parte del público considera un rango justo entre los S/. 200 y S/. 250, descartando así opciones como Pamer, academia considerada la más cara. Los demás, pagarían máximo S/. 270, debido a que existe la opción de acceder a becas mensuales, dependiente de las notas que se obtengan.
- En relación con la plana docente, es el elemento que permite visibilizar rápidamente el cumplimiento de expectativas con respecto a la academia. El profesor ideal debería cumplir con un mix de aspectos: habilidades blandas, conocimientos y metodología.
- En relación con el producto esperado, buena parte del público desconoce tanto la existencia de seminarios como las pautas que hay que seguir para poder solicitar este servicio. Expresan el deseo de que se realice los fines de semana, aun teniendo que incluir domingos. Además, quisieran que se realice por lo menos una vez al mes
- El perfil de los alumnos de la categoría da cuenta de que los alumnos de San Marcos consideran que debe haber un balance entre teoría y práctica. Asimismo, muestran una expectativa por equilibrio en el desarrollo del material teórico (boletines, PPT) y práctico (pizarra).
- En relación con el posicionamiento del que gozan las academias del mercado, para los no clientes ADUNI, la propuesta de valor no tiene un diferencial y es percibida como cara. Incluso percibirían que Aduni y Pitágoras son propuestas similares.

Gráfico 11. Posicionamiento principales academias Lima Metropolitana



Fuente: Investigación de Mercados de Arellano Marketing (2017) “Desarrollo de propuesta de valor para las academias Aduni y César Vallejo” adquirido por Aduni y César Vallejo.

- Para el NO cliente ADUNI, esta academia solo cumple con los elementos básicos.

Gráfico 12. Valoración que cada estudiante otorga a su respectiva academia, según su experiencia de usuario



Fuente: Investigación de Mercados de Arellano Marketing (2017) “Desarrollo de propuesta de valor para las academias Aduni y César Vallejo” adquirido por Aduni y César Vallejo.

- Los estudiantes de Aduni, destacan que Aduni tiene el ingreso a la universidad más alto del mercado.

Gráfico 13. Posicionamiento de academias por precio y percepción del valor

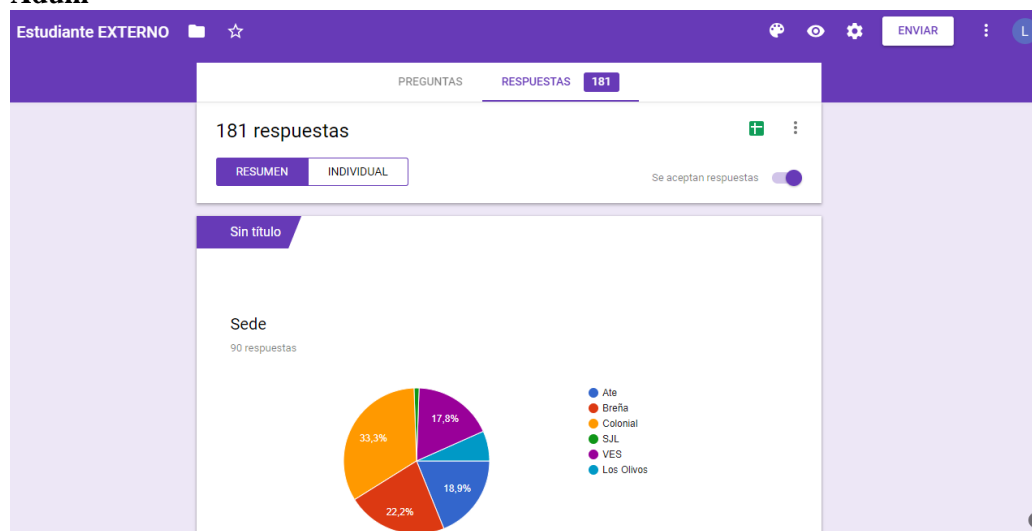


Fuente: Investigación de Mercados de Arellano Marketing (2017) “Desarrollo de propuesta de valor para las academias Aduni y César Vallejo” adquirido por Aduni y César Vallejo.

- En relación con la academia Pitágoras, estaría cumpliendo con los atributos básicos, a un precio accesible. Sin embargo, más allá de lo económico, no tendría un diferencial importante en el mercado.
- En relación con el Grupo San Marcos, es poco conocido por el público, los principales

- atributos son destacados por sus estudiantes. Sus estudiantes están satisfechos, pero su expectativa sería baja.
- En general, sobre Aduni se destacan una serie de aspectos que fortalecen la propuesta de valor, siendo el principal elemento la efectividad en el ingreso a la universidad.
 - Estudio: posicionamiento de las academias y la UNMSM en escolares
- A partir de una encuesta a profundidad tomada a 181 estudiantes, que están próximos a iniciar su preparación para el ingreso a la universidad,

Gráfico 14. Encuesta realizada a estudiantes inexpertos en el *counter* de las academias Aduni



Fuente: Elaboración propia 2018.

Tenemos los siguientes hallazgos:

- Las academias Aduni (39%), Trilce (29%), Pamer (19%) y Pitágoras (10%) son las más recordadas para la postulación a San Marcos.
- De otra parte, en relación a la pregunta sobre qué medio de comunicación es en el que pasan más tiempo, tenemos que casi el 84% lo hace en Internet; mientras que el segundo lugar lo componen casi por igual la televisión y la radio.
- En relación con cuánto influye la publicidad en su elección de una academia preuniversitaria para San Marcos, tenemos que casi el 80% va entre muy poco y regular, como máximo.
- En relación a los criterios de elección, tenemos que la mayoría se inclina por la reputación en ingresos masivos y la ubicación (62%).
- Finalmente encontramos que lo que más les atrae de una universidad pública es su prestigio y postulan más que por limitaciones económicas, por la convicción de que es la mejor (51,9%).

- Entrevista a expertos - Jefe Oficina Central de Admisión
 - A juicio de Mildder Ayon Sarmiento, jefe de la Oficina de Admisión de la UNMSM, las academias preuniversitarias no deberían existir, pues el colegio debería proporcionar a sus graduados el nivel suficiente para ingresar a la universidad y lograr una vacante.
 - De otra parte, también afirmó que el centro preuniversitario, propiedad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, eventualmente, tendrá menos vacantes asignadas para el ingreso directo.
 - Finalmente, concluyó que no es una preocupación institucional el número de postulantes, aun con los cambios en el entorno, como la aparición de universidades privadas de bajo costo. “El postulante a San Marcos se interesa en nuestra universidad por su prestigio y el desafío que representa para ellos acceder a una vacante que miles de estudiantes persiguen”.

3. Decisiones estratégicas

- Implementar un programa de fidelización orientado a mantener al tanto a los padres de familia sobre el desempeño de sus menores hijos; así como a ofrecer refuerzos personalizados a los estudiantes que lo necesiten.
- Organizar programas anuales de eventos académicos para escolares de entre tercero y quinto de secundaria que aumenten e inicien el vínculo entre la marca y el público potencial.
- Implementar un programa de TV digital, especializado en el ámbito preuniversitario. Este programa se denominaría Aduni Live.
- Transformar el área de publicidad en *marketing* y gestión comercial, de modo que aumente la participación en decisiones de negocio y el estímulo del equipo se haga a través de indicadores más exigentes de resultados.
- Implementar campañas de posicionamiento del prestigio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos frente a otras alternativas *low cost*.
- Programar campañas de orientación a padres y madres de familia, sobre la oferta preuniversitaria en el medio
- Desarrollar una propuesta innovadora que diversifique el portafolio, apoyada en la gran oportunidad que constituye para la academia Aduni el gran crecimiento del interés por internet y los *smartphones*. Si a esto le agregamos el hallazgo de la gran predisposición del *target* frente a una mayor cantidad de horas de estudio. Adicionalmente a ello, se conoce que siempre existirá un subsegmento que requiere mayor reforzamiento, no necesariamente de todos los cursos, sino de algunos de ellos. En efecto, si se triangulan dichos elementos, prevemos que lo oportuno es el lanzamiento de un servicio virtual de cursos específicos, según la mayor necesidad identificada en el *target*.

4. Estimación de la demanda

Los sondeos de mercado realizados para esta etapa son de carácter cuantitativo. Se recurrió a una muestra de 300 personas de los mercados meta o segmentos. Incluyó los siguientes mercados meta:

- i. Postulantes que decidieron prepararse por su cuenta con acceso a internet;
- ii. Postulantes en Aduni con bajo rendimiento en Física y Química con acceso a internet;
- iii. Postulantes en Grupo San Marcos y Pitágoras con acceso a internet.

Se tomó la encuesta a 100 personas de cada mercado meta. Los lugares de donde se recolectó la información son los siguientes:

- i. Academia Aduni, Pamer y Pitágoras.
- ii. Colegios.
- iii. Bibliotecas de Aduni.

El universo está determinado por el tamaño de la demanda de San Marcos que suele no obtener vacante y que tiene un rendimiento en su centro de estudios por debajo de 300 puntos. Dado que solo tenemos acceso a los rendimientos de Aduni, decidimos considerar como nuevo universo a los 3.600 estudiantes que se encuentran en esta situación en dicha academia. Los resultados fueron los siguientes:

- Después de haber explicado la propuesta de valor del nuevo servicio, a la pregunta de si comprarían el producto, el 62% afirmó que sí lo compraría. De otra parte, el 8% dijo que posiblemente lo haría. Luego, cuando se les cuestionó sobre el rango de precio que estaban dispuestos a pagar, el 81% de quienes afirmaron que sí lo comprarían, optó por el rango de entre S/. 250,00 y S/. 300,00. En efecto, si realizamos los cálculos, tenemos que el 62% de 3.600 es 2.160 compradores. Esta sería la demanda estimada.

Tabla 12. Resultados de la encuesta de estimación de demanda

Muestra	300	
Sí comprarían	62%	186
Posiblemente comprarían	8%	24
No lo necesitarían	30%	90

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 13. Resultados de la extrapolación real

Estudiantes Aduni	3.600	
Sí comprarían	62%	2.232
Posiblemente comprarían	8%	288
No lo necesitarían	30%	1.080

Fuente: Elaboración propia 2018.

Asimismo, el precio que usaremos será un promedio del rango encontrado, esto es S/. 279,00. En efecto, si nos basamos sobre los 2.232 por aquel precio promedio, tendríamos una venta estimada producto de ambas cifras.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

La estrategia de *marketing*, según Ferrel y Hartline (2006), debe ser guiada por la estrategia de la corporación. Asimismo, la estrategia de la corporación debe enfocarse en el cliente. En efecto, la estrategia de *marketing* debe coadyuvar directamente a que la corporación o unidad de negocio consiga las metas. En el caso particular de la academia Aduni, resalta que se trata de una asociación sin fines de lucro, por lo cual, sus metas de ingresos están directa y exclusivamente orientadas al crecimiento y potencialización de la propuesta de valor, no a un propietario o accionistas.

En consecuencia, la estrategia de la unidad de negocio se desagrega en los siguientes ejes estratégicos:

- Bienestar de sus integrantes.
- Mejora continua del modelo educativo.
- Cultura organizacional.
- Crecimiento económico.
- Consolidación de la descentralización.

En este contexto, la estrategia de *marketing* recibe la responsabilidad de impactar directamente en el crecimiento económico.

1. Estrategias genéricas

En el libro *Dirección de Marketing*, Kotler y Keller (2012) citan las estrategias genéricas competitivas propuestas a partir de liderazgos en procesos específicos: costos, diferenciación y enfoque o concentración. A nuestro criterio, la academia Aduni dispone de las condiciones internas para apalancar sus acciones en su liderazgo en enfoque y diferenciación. Concretamente, se trata de una academia fuertemente posicionada en la postulación a San Marcos, en tanto que también es altamente especial o diferenciada por su liderazgo en la cantidad de ingresantes que provienen de sus aulas.

2. Estrategia de crecimiento

El crecimiento, según la matriz de Ansoff, puede trabajarse a través de cuatro aspectos mostrados a continuación:

Gráfico 15. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente: Ansoff, desarrollado en 1957.

Esta matriz muestra áreas de mejora, tanto para la relación mercados y productos actuales; como para mercados y productos nuevos. En el caso de Aduni, creemos que sus capacidades, como el ciclo de vida del mercado, ofrecen mejores condiciones para optar por una estrategia de desarrollo de productos en mercados actuales.

3. Objetivos de *marketing* del proyecto

Tabla 14. Objetivos de *marketing*

Objetivo	Indicador	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Aumentar participación en el mercado	Variación de cantidad de estudiantes nuevos	2%	3%	4%
Aumentar los ingresos por matrículas	Variación de ingresos por ventas	4%	6%	8%
Conocer el nivel de recordación espontánea de marca	Nivel de recordación en el <i>target</i>	55%	6%	65%

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Estrategia de segmentación

Estará determinada por el conjunto de acciones previstas para obtener el máximo provecho de cada uno de los mercados meta o segmentos. Esto también involucra desarrollar una propuesta valor y posicionamiento específico para cada uno de los mercados meta o segmentos (Kotler y Armstrong 2012).

Tabla 15. Criterios de segmentación

Criterios	Clasificación	Valores
Geográfico	Zona	Lima y Callao
Demográfico	Edad	15-18 años
	Etapa académica	Quinto grado de secundaria con miras a San Marcos inmediatamente después de su egreso del colegio
		Postulantes a San Marcos con bajo rendimiento, inscritos en academias
		Postulantes autodidactas a San Marcos
Sexo	Hombres y mujeres	
Psicográfico	Estilo de vida	Progresistas
		Universidad Nacional Mayor de San Marcos
	NSE	C, B2, D1
Conductual	Consumo	Buscan academias enfocadas en su universidad de interés y con un alto nivel académico
		Tienen un alto uso de <i>smartphones</i> e internet
		Aceptan y exigen densa cantidad de horas efectivas de estudio
	Beneficio	Buscan ingresar en el menor tiempo posible a una universidad pública.

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012), el establecimiento del posicionamiento debe seguir una metodología donde lo primero es la identificación del marco de referencia competitivo, que en otras palabras alude al conjunto de competidores de la categoría. En este caso, estas consideraciones son de mucha utilidad para establecer que la academia Aduni revise su entorno competitivo:

- Pitágoras;
- Pamer;
- Trilce;
- Grupo San Marcos;
- Centro Pre UNMSM sin ingreso directo.

Como es de suponer, cada uno de estos competidores se dirige con una propuesta de valor específica al mismo mercado meta al que apunta Aduni, sin embargo, lo hace a través de productos tradicionales que obligan al consumidor a adquirir todo un ciclo con todos los cursos incluidos en este. Incluso también se conoce que ninguna de las academias competidoras tiene algún programa de nivelación para los estudiantes de bajo rendimiento. Regularmente realizan seminarios o talleres, a partir de la presunción de que lo necesitan, mas no a partir de una medición objetiva que delimite el tamaño de la necesidad.

Frente a esto, la estrategia de posicionamiento de la marca Aduni encuentra un terreno no abordado para diferenciarse significativamente. La forma de hacerlo queda propuesta a continuación:

Tabla 16. Estructuración de la propuesta de valor

Empresa y producto	Consumidores meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Cursos virtuales Aduni	Postulantes a San Marcos que muestran necesidades de nivelación o reforzamiento en las áreas de física y química	Calidad de enseñanza. Aumento de probabilidades de ingresos	4% más	El único programa virtual de física y química para el ingreso en la universidad pública dictando por la academia más efectiva en el ingreso a San Marcos

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Estrategia de clientes

Peppers y Rogers (1996), destacan cuatro pasos imprescindibles en su trabajo *The one to one future* destacando el “marketing uno a uno”. Esto puede extrapolarse al *marketing* de CRM. Esto es recomendable a Aduni de la siguiente manera:

6.1 Identificar

En este caso, se recomienda delimitar con alta precisión a los estudiantes que realmente añadirán valor a las metas rentabilidad de Aduni. Eventualmente, este proceso puede correr el riesgo de pretender incluir a estudiantes que, analizados a profundidad, es muy poco probable que realmente pretendan inscribirse o comprar el ciclo Anual San Marcos. Así, los pasos que recomendamos seguir para una fina identificación son los siguientes.

- Identificar los canales de comunicación que provean de información de contacto de los potenciales estudiantes, de acuerdo con la segmentación ya indicada anteriormente: redes sociales, *telemarketing* y plataforma (*counter*)
- Identificar eventos donde se encuentren naturalmente el público objetivo

6.2 Diferenciar

Se recomienda la siguiente acción principal:

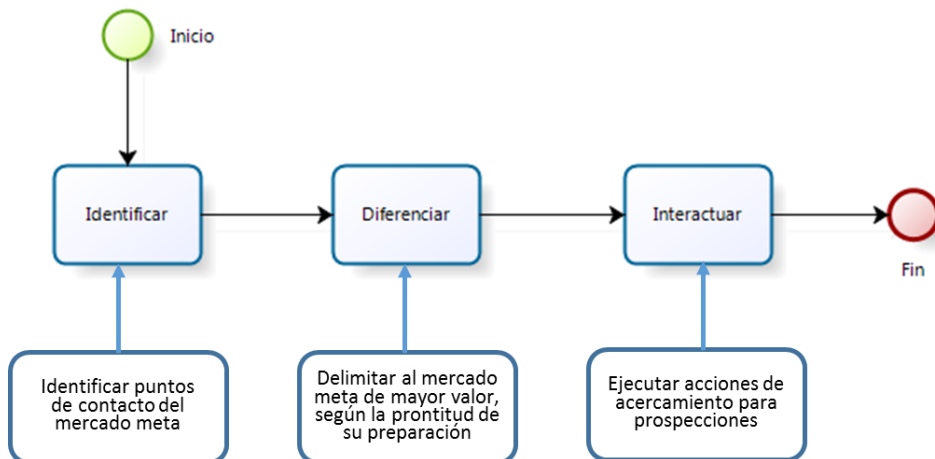
- Realizar el cálculo del valor de los estudiantes previamente identificados para determinar qué acciones diferenciadas se seguirán con cada base de datos. Podemos adelantar que los estudiantes de quinto de secundaria en curso deberán recibir estímulos distintos a los que seguiremos con los que ya se encuentran en un proceso formal de preparación.

6.3 Interactuar

- Establecer el presupuesto económico disponible para la prospección en lugares o eventos de contacto con el *target*, donde debe considerarse toda la logística y gastos de representación implicados en la gestión de ingreso, por ejemplo, a colegios.

- Luego de aquello, es importante fijar las metas en cuotas de visitas por el equipo de *marketing*, las cuales deben ser supervisadas con mucho orden e intensidad.
- Ya en los lugares o eventos de contacto, emprender charlas directas con el *target*, donde no debe desatenderse el tema de la universidad pública como un desafiante y productivo reto. Recién desarrollado la expectativa por la universidad, hablar de la propuesta de valor de del producto Aduni.

Gráfico 16. Proceso de relacionamiento con el mercado meta



Fuente: Elaboración propia 2018.

6.4 Personalizar

- Identificar subsegmentos dentro del mercado meta.
- En función de esta delimitación, implementar iniciativas consistentes con sus necesidades, que vayan desarrollando en ellos una reputación y vínculo con la marca: membresías para asistencia excepcional a clases reales (estudiantes aplicados), programas gratuitos de asesorías para exámenes bimestrales (estudiantes con bajo rendimiento), etc.

Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

Se conoce, a partir de los aportes de Kotler y Keller (2012), que existen cinco niveles de producto o jerarquía de valor generado por el producto: beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial.

En este contexto, creemos válido apoyarnos principalmente en las recomendaciones encontradas en los niveles cuatro y cinco, producto ampliado y producto potencial, respectivamente, a fin de situar metodológicamente nuestras recomendaciones. En principio, el nivel cuatro en la jerarquía del valor para el cliente, tratamos de exceder las expectativas del mercado meta. Así, tenemos que el ciclo el programa virtual de física y química podría superar los estándares del *target*.

En primer lugar, antes de enumerar y desarrollar los beneficios del producto, consideramos necesario explicar la definición del producto, su descripción: el producto recibirá el nombre de FiQui, y es un programa de educación virtual concentrado solo en dos cursos, Física y Química (de ahí el nombre del producto). Surge con el propósito de ayudar en su nivelación y reforzamiento a aquellos postulantes a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que muestran dificultades de rendimiento en dichos cursos. Además, creemos que también es una muy buena alternativa a aquellos postulantes que deciden prepararse independientemente, sin estar inscritos en alguna academia.

El temario estará completamente enfocado en abordar todos los temas comprendidos en el prospecto de admisión de San Marcos, y cada uno de los temas será tocado desde lo teórico y lo práctico, progresivamente, y por niveles de dificultad; es decir niveles básico, intermedio y avanzado. Este nuevo servicio, creemos generará un gran impacto, por cuanto no encuentra en este nivel educativo otro producto similar.

Gráfico 17. Prototipo (Difusión)



Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 18. Prototipo (proceso compra)

01 REGISTRA TUS DATOS 02 PAGA EN EL BANCO 03 RECEPCIONA TUS DATOS

Realiza tu matrícula en línea, registra tus datos personales y elige el curso que deseas llevar.

DNI	<input type="text" value="81 72818593"/>	Curso	<input type="text" value="- Selecciona -"/>
Nombres	<input type="text" value="C. Carlos Daniel"/>	Dirección	<input type="text" value="Av. Perú 2235"/>
Apellido Paterno	<input type="text" value="De la Cruz"/>	Departamento	<input type="text" value="- Selecciona -"/>
Apellido Materno	<input type="text" value="Aguirre"/>	Provincia	<input type="text" value="- Selecciona -"/>
Correo	<input type="text"/>	Distrito	<input type="text" value="- Selecciona -"/>
Confirme Correo	<input type="text"/>		
Celular	<input type="text" value="997553211"/>		
Teléfono Fijo	<input type="text" value="0741 866086"/>		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 19. Prototipo (logueo)

CURSOS
Virtuales

USUARIO

CONTRASEÑA

Al ingresar al aula virtual acepto los [Términos](#) y [Condiciones de uso](#)

Fuente: Elaboración propia 2018.

Los beneficios más descollantes del nuevo servicio a continuación:

- Tu profe en video

Esto significa que cada uno de los cursos del servicio tendrá una cara visible, por ende una personalidad, capaz de expresar emociones en el proceso de la enseñanza. Parte fundamental del servicio es precisamente que el profesor sea grabado en todo el proceso de la explicación teórica y gran parte de la práctica. Este beneficio marca una diferencia frente a otros programas virtuales que usan solamente documentos en PDF y una locución alineada. Esto último es lo que incide considerablemente en la disconformidad con este tipo de servicios.

- Libertad

El servicio no obliga al consumidor a acceder durante un horario específico, sino que él es libre de conectarse cuando sus actividades personales lo permitan. Este tiempo concedido, sin embargo debe estar dentro del rango de tiempo de vigencia del acceso que confiere la compra del producto, 9 meses.

- Repeticiones

A diferencia de una tradicional experiencia presencial en el salón de clase, donde muchas veces el temor evita que el estudiante exprese sus dudas, o que por factores, como el tiempo,

el profesor no disponga de la posibilidad de quedarse unos minutos más a repetir una explicación, el formato virtual le permitirá al estudiante repetir y detener las sesiones en el instante que él considere necesario para entender mejor el tema.

- Evaluaciones

Además de las sesiones grabadas y redactadas, el estudiante tendrá evaluaciones progresivas dirigidas a medir sus progresos en la materia específica. Estas evaluaciones devendrán en que al final pueda saber en tiempo real sus resultados con las respectivas recomendaciones de mejora.

- Progresivo

El proceso de enseñanza no requiere que el estudiante tenga un nivel alto de conocimientos en los cursos aludidos, sino que asumirá que el estudiante está empezando en el conocimiento de los cursos a nivel preuniversitario. Esto también implicará que el estudiante sea llevado desde lo más simple a lo más complejo de cada materia.

- Docentes de amplios conocimientos y didáctica

Los profesores que dictaran los cursos son profesores que cumplan con el siguiente perfil:

- Didácticos;
- Conocedores destacados del curso;
- Graduados de San Marcos;
- Habilidades sociales altamente desarrolladas;
- Experiencia de por lo menos 3 años dictando a nivel preuniversitario;
- Respaldo de la marca líder en el ingreso masivo a San Marcos.

2. Estrategia de precio

2.1 Precio actual

FiQui tendrá un precio de S/. 275,00, a partir del trabajo de investigación de mercado explicado anteriormente.

2.1.1 Factor interno

A nivel interno, en principio, se trata de un precio que permite asumir los costos incurridos. Además, constituye un precio que permite un beneficio suficiente para las metas de rentabilidad del negocio. Por otro lado, toma en consideración la lista de precios de los servicios presenciales, los cuales tienen un precio acumulado total de entre S/. 1.400,00 y S/. 2.475,00. En esta línea, el precio representa el 19% de un precio de ciclo semestral y un 11% del precio de un ciclo más extenso, como el anual.

Internamente, también toma en consideración que ambos cursos, dictados presencialmente, tendrían un precio aproximado de S/. 310,00, sin embargo, los “neteos” propios de la realización física suponen un beneficio menor.

2.1.2 Factor externo

Toma en consideración los precios encontrados en la encuesta de precios dispuestos a pagar. Asimismo, dado que es muy probable que el *target* haga la comparación con lo que le costaría llevarlo presencialmente, encontrará que le resulta largamente más conveniente.

De otra parte, cabe mencionar que externamente no encuentra competidores en su mercado, de manera que el precio del líder determinará más bien los precios que futuros competidores que aparezcan definan.

En relación con el precio de FiQui, creemos pertinente, a su vez, usar como referencia los pagos de cada mensualidad en un ciclo completo presencial, pues por experiencia se sabe que están condicionados a un promedio de mercado, y que determinarán la real posibilidad de pago del *target*; es decir, que FiQui cueste lo mismo que una mensualidad se percibe como altamente conveniente. Y en este marco de usar precios de mensualidades típicas, es necesario conocer cómo compiten con Aduni, a fin de prever futuros precios de competidores de productos semejantes.

Gráfico 20. Precio promedio de mercado de academias



Fuente: Elaboración propia 2018.

Una consideración interesante en estos tiempos, en relación con el precio, es la percepción expresada por parte del público, sobre todo a nivel de redes sociales. Como es de esperar, a pesar de que los competidores se repliegan a la expectativa de los precios del líder, en determinado

todos los precios son hallados al mismo tiempo por el *target*, lo cual decanta en cierta percepción de “cara”, no obstante creemos que proporcionando a la experiencia con el servicio los mejores esfuerzos, esta percepción será abandonada por “es la mejor” y “el precio es más que justo”. Estos elementos deberían verbalizarse como *insights* para usar la estrategia de comunicación.

3. Estrategia de canal

Existe una particularidad en relación con los canales de venta. Hasta esta etapa han sido básicamente canales de atención, sin un compromiso expreso de ventas, sino más bien el deber de informar al público sobre el proceso de matrícula. Más adelante, en la estrategia de procesos profundizaremos los cambios a implementar, desde nuestra perspectiva. No obstante, para efectos de este apartado, asumiremos que la orientación del proceso ya se aprobó y se ejecutará al corto plazo.

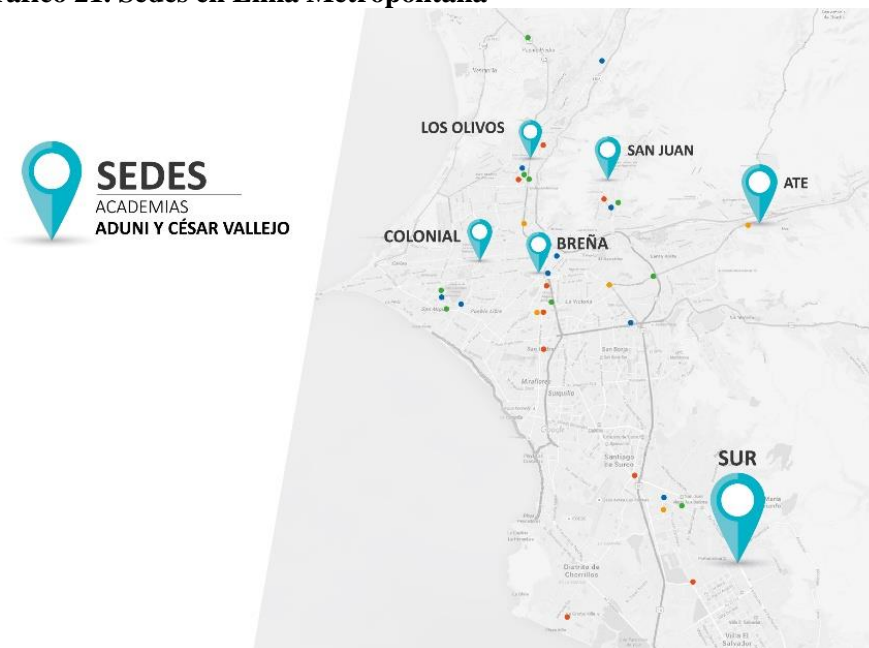
3.1 Canales de venta

Proponemos potenciar la venta del servicio a través de los canales de venta ya existentes, como nuevos. En adelante, iremos desarrollando las propuestas:

3.1.1 Counter

- Sede de Breña. - Sede Los Olivos. - Sede Ate. - Sede Villa El Salvador.
- Sede Colonial. - Sede San Juan de Lurigancho.

Gráfico 21. Sedes en Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia 2018.

3.1.2 Telemarketing

Debe concentrarse al servicio de recepción telefónica en un único punto físico, de manera que los procesos de inducción y control aumenten su eficiencia y efectividad. Ya en este nuevo escenario, esta nueva área asumirá la responsabilidad de ofrecer telefónicamente el producto. Este canal deberá trabajar muy articuladamente con la matrícula en línea.

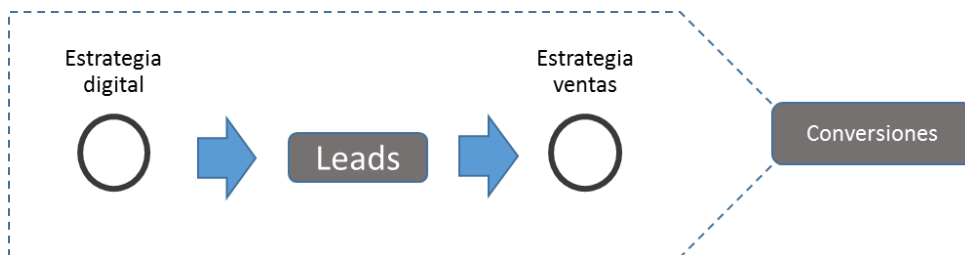
3.1.3 Canal digital

Se repotenciará la plataforma de matrícula en línea, con el objetivo de que sea una herramienta de matrícula o venta de mayor expansión e inclusión. En la actualidad, este procedimiento solo puede ser absolutamente en línea para quienes tienen una cuenta de ahorros o corriente en el mismo banco con que Aduni tiene un trato, sin embargo, para todos aquellos que no tienen relación con dicho banco, el procedimiento es medianamente virtual.

En consecuencia, se procederá a contratar los servicios de una pasarela de pagos. Esto superará la limitación y, si bien, no es un canal que en el NSE C vaya a devenir en significativas mayores ventas, sí ofrecerá mayores alternativas, que progresivamente irán aumentando la reducción del tráfico físico en las sedes.

Asimismo, deberemos trabajar en una mejor exposición en la página web de este instrumento de matrícula. A continuación vemos los dos aspectos en dos figuras específicas

Gráfico 22. Propuesta de relación entre *marketing* y ventas



Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 23. Difusión actual en web de matrícula en línea



Fuente: Elaboración propia 2018.

3.1.4 Eventos y colegios

El producto también será ofrecido a través de la participación en eventos educativos vocacionales. De otra parte, también en los colegios más cercanos a cada una de las sedes. A continuación, algunos de ellos: Nuestra Señora de Guadalupe, Anselmo María, República de Ecuador, Lourdes de Fanning, San Antonio, etc.

3.2 Medios de pago

A partir de los estudios internos del área de recaudación de la organización, los padres, el 93% prefieren realizar el pago presencialmente en las cajas recaudadoras de cada local o agencia del banco asignado (Scotiabank), y el otro 7% a través de internet.

Sobre la base de esta información, pretenderemos aumentar las ventas digitales a través de la incorporación de una pasarela de pagos, concretamente, la empresa Culqui. Esta empresa no representará un recargo económico para Aduni, ya que cobrará lo mismo que actualmente cobra el Scotiabank.

La comisión será de 4%+IGV por transacción, sin embargo, ello será asumido por la organización, no trasladado al cliente, nominalmente. Esto permitirá que los clientes puedan pagar a cualquier banco que tenga cómo pagar sin moverse físicamente.

4. Estrategia de promoción

4.1 Objetivos

- Informar a nuestro mercado meta sobre la potencialidad de FiQui.
- Elevar los niveles de preferencia en la categoría por el producto ASM de Aduni.
- Educar a las madres de familia, sobre la conveniencia y solidez de San Marcos.
- Optimizar los puntos de contacto de nuestros segmentos.

4.2 Mensaje

Nuestra comunicación debe trasladar a la mente del público la propuesta de valor del producto, es decir, se debe concebir como un proceso de comunicación de valor para los segmentos del mercado meta. A su vez, debe ser diferenciado y enfocado en la principal fortaleza de la marca, en este caso, en la efectividad de sus ratios de ingreso a San Marcos.

El tono de comunicación debe ser consistente con el perfil psicográfico del *target*; este mensaje debe ser redactado denotando sencillez y síntesis.

4.3. Mezcla de la comunicación

La mezcla de comunicaciones está compuesta por los siguientes medios:

4.3.1 Publicidad

Continuaremos contando con la asistencia de la agencia de medios especializada en nuestro *target*. Esta agencia estará a cargo de usar los indicadores más actuales y modernos en la conformación del *mix* de medios. Esta propuesta, lógicamente, debe estar condicionada al presupuesto económico disponible. Algunos de los medios que necesariamente usaremos a nivel masivo son:

- Redes sociales.
- Google.

4.3.2 Eventos y experiencias

Se brindarán charlas en colegios y eventos especializados donde suele estar el *target*. Esta acción nos permitirá conversar directamente con los consumidores y eventualmente los clientes (madres de familia). Las temáticas girarán en torno al “sueño de ser sanmarquino en el siglo XXI”, así como su conveniencia

4.3.3 Promoción de ventas

El desarrollo de estas ideas es tocado con todo detalle en el capítulo anterior cuando se abordó la estrategia de precios. Vale resaltar que en esta parte no solo la concepción es importante, sino que puede ser mucho más decisiva una correcta implementación y difusión

4.3.4 Marketing directo

Nos apoyaremos, en el contexto de la estrategia de comunicación digital, en tres herramientas fundamentales:

- Facebook.
- Whatsapp.
- Página web.

4.3.5 CRM

Esta parte también fue desarrollada en el capítulo anterior. De aquella parte lo podríamos ampliar es que la atención de las percepciones en torno a si el servicio está cumpliendo con las expectativas tomadas es clave. Por ejemplo, es fundamental, que en un proceso de preparación de entre uno y eventualmente dos años, estemos muy atentos a las métricas del desempeño

académico en cada tramo de su preparación de modo que podamos ofrecer oportunamente sesiones extraordinarias y gratuitas de “nivelamiento”.

4.3.6 *Marketing interactivo*

Las bondades que ofrecen las redes sociales, sobre Facebook, ofrecen las condiciones para interactuar con nuestro *target*. En este caso, será parte de la estrategia de *marketing* digital, no solo transmitir anuncios, sino activaciones digitales, que impliquen la interacción con el *target* por medio de sorteos, preguntas, juegos, etc.

4.3.7 *Marketing de boca en boca*

En el *marketing* de servicios es fundamental reconocer el valor de la experiencia con el servicio en la generación de la publicidad testimonial o boca a boca. Suele proporcionar las condiciones ideales para emprender, por ejemplo, campañas de referidos. En consecuencia la acción que realizaremos es potenciar la fijación de indicadores de desempeño de los profesores; así como de calidad en los demás servicios complementarios. Esto estimulará positivamente el testimonio de nuestros estudiantes hacia otros potenciales.

4.4 Presupuesto y alcance

Tabla 17. Inversión en *marketing*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pauta redes sociales	18.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Entrada a colegios	18.000	9.600	9.600	9.600	9.600
	36.000	15.600	15.600	15.600	15.600

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Estrategia de personas

Uno de los ejes del presente plan de *marketing* es la optimización de los recursos, esto es, evitar agregar costos o gastos que no sean ciento por ciento necesarios para una correcta y confiable implementación. Así, la contratación de personas es una decisión que deberá seguir siempre esta línea de análisis.

En este contexto, creemos que el plan puede cumplir sus objetivos con las personas que actualmente son parte de la organización, siempre que estas estén dispuestas a mostrarse colaborativas y aprensivas en el proceso de transformación que atravesarán algunas de las áreas más sensibles para nuestra organización.

5.1 Capacitación

Esta transición requiere una breve pero contundente etapa de sensibilización y capacitación. Será secundario qué tipo de estudios o amplitud de estos tienen, se evaluarán competencias prácticas asociadas a resultados.

Tabla 18. Inversión en capacitación

Áreas	Cantidad de personas	Cantidad de sesiones	Inversión Soles
<i>Counter</i>	12	2	1.160,00
<i>Telemarketing</i>	6	2	600,00
Promotoría	6	2	600,00
<i>Marketing digital</i>	3	2	300,00
	27		2.660,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.2 Motivación

La transición del perfil de la función exclusivamente informativa a un área persuasiva con el deber de generar resultados deberá incluir la “variabilización” de la estructura del sueldo, es decir, la inclusión de una variable que será la comisión, que requerirá la construcción de una política de comisiones o bonificaciones por ventas. Es importante en este proyecto que se evite caer en la imposición de la metodología.

Al haber decidido continuar con el mismo equipo, se deben asumir los “activos” y “pasivos”, por lo cual deberá comprenderse a quienes prefieran eludir el modelo “comisional”. La forma de atraer a todos es lograr que dé resultados para los vendedores. Esto será la mejor forma de atraer a quienes en principio se resisten.

5.3 Control

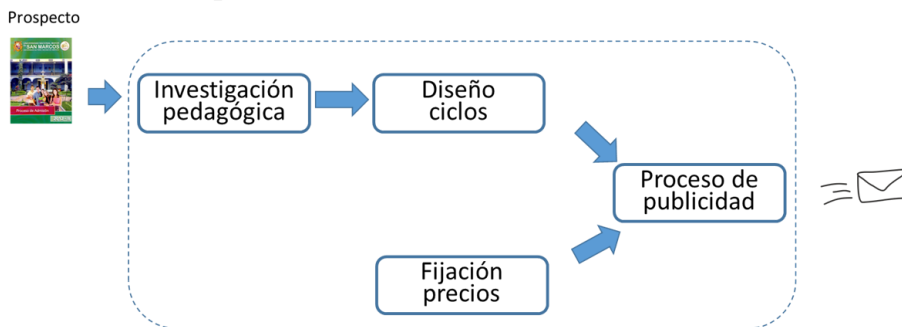
En esta nueva fase el control estará determinado por el cumplimiento cuantitativo de los resultados encargados. Más adelante podrá atenderse la variable “esfuerzo” para la obtención de resultados.

6. Estrategia de procesos

Se identifican los procesos a través de las características organizacionales. En principio, notamos que se trata de un diseño departamental clásico. En otras palabras, no es una organización orientada a la gestión por procesos explícitos, sin embargo ello no elimina la posibilidad de que se identifiquen los procesos existentes. Así tenemos los siguientes hallazgos:

- El área a cargo de la captación es publicidad, no *marketing* ni ventas. No existe un área de *marketing* y gestión comercial.
- Los procesos de *marketing* recaen en otras áreas, lo cual no es extraño cuando se trata de una institución de servicios.
- No obstante, la responsabilidad de los resultados de matrícula se dirige no a las áreas involucradas en una proporción ponderada, sino casi exclusivamente a publicidad.
- Las áreas alrededor de publicidad, que se ocupan de aportar a los logros de matrícula, tienden a priorizar el análisis interno en el diseño del producto, es decir, estos suelen diseñarse desde adentro y no desde el mercado hacia adentro. Un caso ilustrativo es el de diseño de producto, que vemos en el gráfico:

Gráfico 24. Macroproceso actual

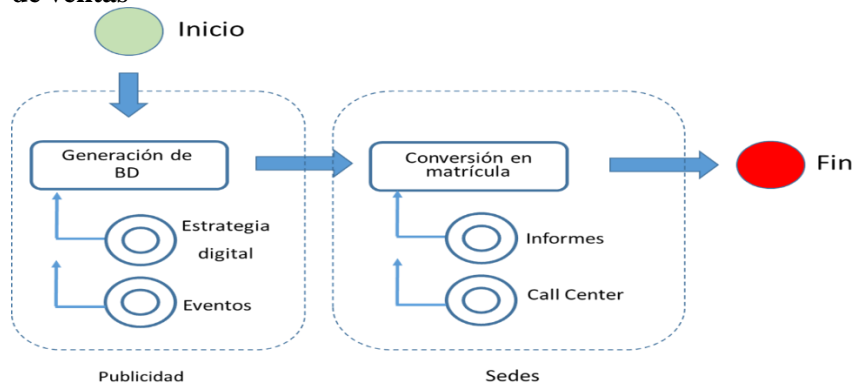


Fuente: Elaboración propia 2018.

Aquí podemos dar cuenta de que el proceso de *marketing* para el desarrollo de la oferta es desde adentro hacia afuera, y no al revés

- Por otro lado, encontramos que no existe un proceso comercial, sino más bien de atención o recepción, basados en el gran poder de la marca, su reputación y el boca a boca generador de referidos:

Gráfico 25. Macroproceso propuesto transformado solo a nivel de *marketing*, mas no a nivel de ventas

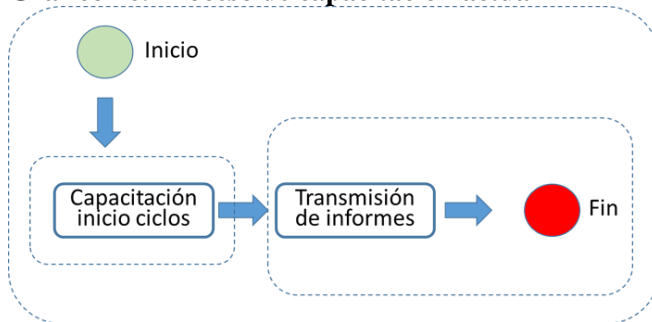


Fuente: Elaboración propia 2018.

En este gran proceso, encontramos que las acciones de generación de *leads* es atribución casi espontánea de publicidad. Luego, las expectativas de conversión en matrícula recaen en la administración de las sedes, donde para lograrlo cuentan con subprocesos orientados a atender e informar, no a vender: *call center* y recepción en sedes.

En este escenario, el proceso de capacitación está condicionado a la proximidad de inicios de ciclo, y sigue la siguiente forma simplificada:

Gráfico 26. Proceso de capacitación actual



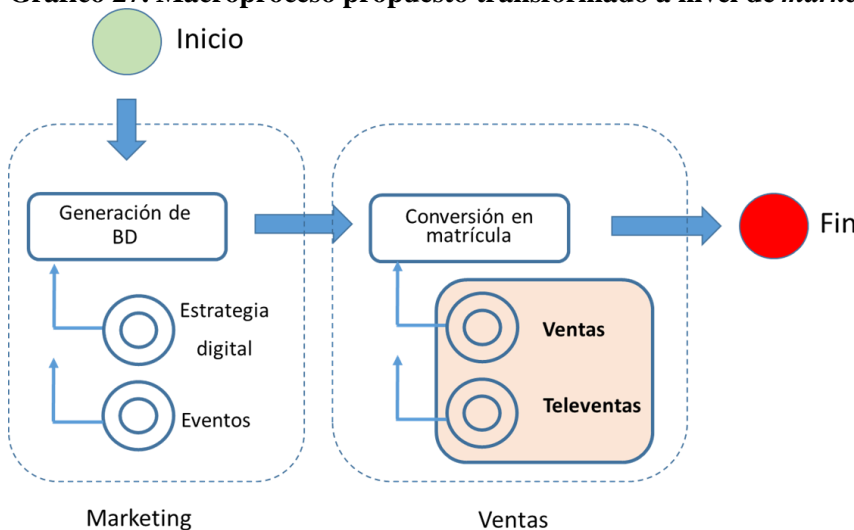
Fuente: Elaboración propia 2018.

Como notamos, es una metodología bastante limitada si pretendemos que esta genere matriculados.

6.1 Transformar el proceso de publicidad a *marketing* y ventas

En efecto, la estrategia a nivel de procesos, creemos que es la determinante en el funcionamiento del plan de *marketing* presentado, y lo vemos gráficamente a continuación:

Gráfico 27. Macroproceso propuesto transformado a nivel de *marketing* y ventas



Fuente: Elaboración propia 2018.

En esta nueva fase, vemos que el entendimiento es expresado en *marketing* y ventas, es decir, será más integral la responsabilidad y el trabajo relacionado a la captación de nuevos estudiantes. El proceso de *marketing* es productor de *leads*, mientras que el proceso comercial busca la conversión en matriculados.

7. Estrategia de evidencias físicas

El servicio educativo presencial encierra la exposición permanente de evidencias físicas del servicio, por medio de la existencia de sus sedes, las aulas, los profesores y los recursos educativos utilizados por el educador en el caso de un servicio educativo. No obstante, si centramos el análisis en el proceso de decisión de compra, notamos que las evidencias físicas pueden ser asumidas como una oportunidad no solo de demostración de cumplimiento, sino más bien de persuasión y motivación a la compra. En este sentido, esta estrategia se apalanca en las siguientes evidencias físicas.

- Imponentes, amplias y modernas sedes.
- Creciente número de carpetas ergonómicas.
- Profesores con experiencia acreditada como estudiantes en San Marcos.
- Reportes oficiales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de los resultados de examen de admisión, que dan constancia de la predominancia de nuestros ingresantes.

Gráfico 28. Prototipo (consumo)



Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VI. Implementación y control

La etapa de implementación y control requiere que preveamos algunas restricciones que deberemos adoptar como responsables de un servicio virtual. A continuación, resaltamos las más importantes:

- A fin de evitar el impacto de una variable acostumbrada en el sector educativo, como es la deserción, nuestra implementación y protección de intereses de rentabilidad se cobrará mediante un único pago. No existirá fragmentación de este, porque la fijación de precios ya contiene per se una orientación hacia el ahorro del *target*, sin embargo, también necesita eludir riesgos económicos. En consecuencia, el pago único comprometerá al cliente a hacer uso necesariamente de todo el proceso.
- De otra parte, la seguridad dirigida a proteger que los contenidos no sean liberados y sometidos a reventa o gratuidad estaría incluida en los gastos de mantenimiento estimados a nivel de soporte. No obstante, en estos días, la protección de contenidos está siempre expuesta a toda la sofisticación de *hackers* y demás, por lo cual decidimos asumirlo como un costo, que deberá conllevar de nuestra parte un plan de acción ante crisis de comunicación; así como un diseño de producto que haga complicado o muy trabajoso el proceso de liberar los contenidos.
- Asimismo, la estimación de demanda debe ser conservadora en función de este riesgo latente.
- Por otro lado, la campaña de promoción debe ser lo suficientemente potente para generar en el *target* la convicción de que los atributos del producto hacen innecesario buscar otras alternativas ilícitas de acceso. Uno de los argumentos en las campañas de comunicación es la importancia de los derechos de autor.

1. Proyección de ventas

Las mejoras en procesos y el desarrollo de FiQui, incluidos en este plan, deben decantar en el crecimiento de la rentabilidad del negocio para poder afirmar que fue un éxito. En cuánto deberían aumentar es una interrogante que será respondida en la siguiente tabla. Así, ya sabida la estimación de la demanda en el capítulo de investigación de mercado, 2.160 compradores para el primer año, tenemos la siguiente tabla.

Tabla 19. Estimación de ventas

Ingresos	Año 0	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)
Pensiones de alumnos	0	594.000	604.800	615.600	626.400
Total Ingresos	0	594.000	604.800	615.600	626.400

Fuente: Elaboración propia 2018.

La interpretación de las mejoras vistas en la tabla anterior requiere considerar un ratio de confianza, que en este caso es aproximadamente el 62%. Esto significa que se tomó una muestra no probabilística de 300 estudiantes de los mercados meta, a los cuales se les puso frente a la pregunta de preferencia compra, una vez conocidos los beneficios del producto FiQui, y aproximadamente el 62% afirmó que lo preferiría y lo compraría. Del mismo modo, este ratio se le aplicó al tamaño de la demanda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos al año, que es aproximadamente 55.000 postulantes.

Finalmente la muestra también fue expuesta a rangos de precio alternativos, entre los que destacó los S/. 275,00 al mes, cifra que es multiplicada por 2.160, dado que es la demanda esperada.

2. Presupuesto de gastos

A continuación, presentaremos los gastos en que incurrirá nuestra propuesta FiQui

Tabla 20. Detalle de inversión inicial

Inversión (S/.)	
Plataforma virtual	15.000
Licencia	3.360
Alquiler locación	6.000
Coordinador académico	2.500
Asistente plataforma	1.000
Docentes teoría	31.500
Docentes práctica	21.000
Digitación	3.150
producción y postproducción	37.800
Total Inversión	121.310

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Estado de resultados

Tabla 21. Cuadro de estado de resultados estimado

Ingresos	Año 0	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)
Ventas FiQui	0	594.000	604.800	615.600	626.400
Total Ingresos	0	594.000	604.800	615.600	626.400
Costo de ventas					
Plataforma virtual	750	1.500	1.500	1.500	1.500
Licencia	1.680	3.360	3.360	3.360	3.360
Alquiler locación	6.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Coordinador académico	2.500	30.000	30.000	30.000	30.000
Asistente plataforma	1.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Docentes teoría	31.500				
Docentes práctica	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Digitación	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150
producción y postproducción	37.800	18.900	18.900	18.900	18.900
		0	0	0	0
Costo de ventas	105.380	116.910	116.910	116.910	116.910
Utilidad Bruta	-105.380	477.090	487.890	498.690	509.490
Gastos de ventas					
Línea telefónica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Planillas fuerzas ventas	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Orgánica redes sociales	0	0	0	0	0
Pauta redes sociales	18.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Entrada a colegios	18.000	9.600	9.600	9.600	9.600
Total Gastos de Ventas	58.200	15.600	15.600	15.600	15.600
Utilidad Operativa	-163.580	461.490	472.290	483.090	493.890
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-163.580	461.490	472.290	483.090	493.890
Impuesto a la renta	0	136.140	139.326	142.512	145.698
Utilidad Neta	-163.580	325.350	332.964	340.578	348.192

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Flujo de caja

Tabla 22. Flujo de caja del plan de marketing

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos					
Aporte asociados	121.310	0	0	0	0
Ventas FiQui	-	594.000	594.000	594.000	594.000
Total ingresos	121.310	594.000	594.000	594.000	594.000
Egresos					
Plataforma virtual	15.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Licencia	3.360	3.360	3.360	3.360	3.360
Alquiler locación	6.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Coordinador académico	2.500	30.000	30.000	30.000	30.000
Asistente plataforma	1.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Docentes teoría	31.500	-	-	-	-
Docentes práctica	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Digitación	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150
Producción y pos-producción	37.800	18.900	18.900	18.900	18.900
Línea telefónica- ventas	-	18.000	18.000	18.000	18.000
Planillas fuerzas ventas	-	4.200	4.200	4.200	4.200
Orgánica redes sociales	-	-	-	-	-
Pauta redes sociales	-	6.000	6.000	6.000	6.000
Entrada a colegios-Marketing	-	9.600	9.600	9.600	9.600
Impuesto a la Renta	-	136.140	136.140	136.140	136.140
Total egresos	121.310	289.350	289.350	289.350	289.350
Déficit/superávit caja	-	304.650	304.650	304.650	304.650
Saldo inicial de caja	-	-	304.650	609.301	913.951
Saldo final de caja	-	304.650	609.301	913.951	1.218.602

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Análisis de sensibilidad

5.1 Escenario moderado

Tabla 23. Estimación de ventas escenario moderado

Ingresos	Año 0	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)
Ventas FiQui	0	137.500	137.500	137.500	137.500
Total Ingresos	0	137.500	137.500	137.500	137.500
Beneficio	-163.580	3.518	3.518	3.518	3.518

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.2 Escenario pesimista

Tabla 24. Estimación de ventas escenario pesimista

Ingresos	Año 0	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)
Ventas FiQui	0	275.000	275.000	275.000	275.000
Total Ingresos	0	275.000	275.000	275.000	275.000
Beneficio	-163.580	100.455	100.455	100.455	100.455

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Plan de contingencia

Si las ventas se encontraran debajo de la estimación esperada al cabo del primer semestre de lanzamiento del producto, eliminaríamos el plan de ingreso a los colegios. En lugar de este procedimiento, aplicaríamos las siguientes acciones:

- Organización de un evento vocacional, que será difundido mediante redes sociales, de modo que podamos disponer de un público mucho más seguro en términos de estar muy próximo al *target* que perseguimos.
- Realización de charlas motivadoras en los eventos vocacionales ejecutados.
- Realización de encuestas de satisfacción con el servicio, de manera que la información obtenida nos permitiría conocer qué variables del servicio requieren mejoras urgentes.
- Lanzamiento de una campaña de difusión renovada en función de los hallazgos de las encuestas de satisfacción.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Desde el análisis situacional se encuentran condiciones favorables para el desarrollo del nuevo producto. Esto, sumado al perfil del mercado meta así como a las eventuales dificultades en rendimiento académico del *target*, convierten en necesaria la diversificación del portafolio de servicios, apalancado en lo digital.
- Existe un espacio en el mercado actual para mantener expectativas y planes de trabajo para seguir creciendo en la categoría de educación para el ingreso a la universidad pública, siendo el líder de mercado el participante a cargo de innovar para obtener mayores beneficios.
- Nos hallamos en una época de altísima competitividad organizacional y de mercado, ante la cual cada vez es más imperativa la responsabilidad de ser autocrítico, crítico, flexible y creativo frente al cambio.
- Existe un punto de equilibrio entre los aportes de la formación profesional académica y los aportes propios de la experiencia directa con el mercado. El profesional del *marketing* debe tener la capacidad de ponderar el uso de ambos recursos.
- El cierre de ventas no hace imprescindible una persona con determinados grados o especialidades de estudios, sino más bien una actitud profesional, que se caracterice por el compromiso con la organización y sus objetivos, y sus objetivos personales de desarrollo y crecimiento. La combinación de estas cualidades devendrá naturalmente en un desempeño ético y proactivo hacia los resultados.
- El primer beneficiario del que Aduni debe ocuparse en las estrategias comunicacionales no es Aduni mismo, sino San Marcos, pues queda reafirmado que en tanto esta universidad siga siendo parte de las aspiraciones de una gran parte de la población, Aduni tendrá la posibilidad de sostener su liderazgo en ventas.
- El boca a boca, a pesar de ser un canal de difusión de marcas muy potente y duradero también es agotable, ante lo cual ninguna organización debe vivir de sus “rentas” o “aceptabilidad” en respuesta del mercado, sino respaldar este boca a boca con un trabajo colateral que lo haga más solvente en el tiempo.
- El proceso de *marketing* y ventas puede estar a cargo perfectamente de un profesional ajeno a los estudios del *marketing*, pero no inexperto en los retos y exigencias fácticos del *marketing*; así como tampoco a una trayectoria positiva en la obtención de resultados.
- Existe una pasividad en la última década organizativa y comercial de Aduni, expresada en su ausentismo en los colegios que son parte de su mercado meta. Existen muchas posibilidades

de que la mejora de los ratios en recordación en este lugar, decanten en la mejora de sus resultados de matrícula.

- Notamos un descenso en la recompra, lo cual deja entrever cierta desatención en las activaciones realizadas con sus propios estudiantes. Esto se evidencia en la inexistencia de un plan de fidelización y sensibilización en pro de la academia y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

2. Recomendaciones

- Desarrollar el servicio académico de cursos libres virtuales en función de las necesidades del público objetivo. Este potencial servicio incurre en un importante ahorro a nivel de costos fijos, y se alinea a las tendencias de consumo de información de los postulantes a San Marcos.
- Implementar un programa de fidelización orientado a mantener al tanto a los padres de familia sobre el desempeño de sus menores hijos, así como a ofrecer refuerzos personalizados a los estudiantes que lo necesiten.
- Organizar programas anuales de eventos académicos para escolares de entre tercero y quinto de secundaria que aumenten e inicien el vínculo entre la marca y el público potencial.
- Implementar un programa de TV digital, especializado en el ámbito preuniversitario. Este programa se denominaría Aduni Live.
- Transformar el área de publicidad en *marketing* y gestión comercial, de modo que aumente la participación en decisiones de negocio y el estímulo del equipo se haga a través de indicadores más exigentes de resultados.
- Implementar campañas de posicionamiento del prestigio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos frente a otras alternativas *low cost*.
- Programar campañas de orientación a padres y madres de familia, sobre la oferta preuniversitaria en el medio.

Bibliografía

- Actualidad empresarial: revista de investigación y negocios (2017). *Depreciación de inmuebles será de 20%*. Fecha de publicación: /07/2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=8284>>
- Acuña, Esteban (2017). “¿Sabes cuánto invierte el Perú en Educación? El BID nos brinda algunos datos”. *Perú21*. Fecha de publicación: 31/08/2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://peru21.pe/peru/invierte-peru-educacion-373881>>
- Alayo Orbegozo, Fernando (2015). “El Perú sale del último lugar en la prueba Pisa 2015”. *El Comercio*. Fecha de publicación: 06/12/2016. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://elcomercio.pe/peru/peru-sale-lugar-prueba-pisa-2015-152124>>
- Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de clientes*. Única edición. Madrid: Esic editorial.
- Arellano Marketing (2017). *Desarrollo de propuesta de valor para las academias Aduni y César Vallejo*. Investigación de mercados adquirida para ADUNI y César Vallejo.
- Arellano Marketing (2015a). *Estudio Expectativas de los Estudiantes de las Academias Preuniversitarias*. Adquirido por las academias ADUNI y César Vallejo.
- Arellano Marketing (2015b). *Estudio Posicionamiento de las Academias Preuniversitarias*. Adquirido por las academias ADUNI y César Vallejo.
- Arellano Marketing (2009). *Tipos de proveedores para el ingreso a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Estudio adquirido para la academia ADUNI.
- Arellano Marketing (2009). *Expectativas del target*. Estudio adquirido para la academia ADUNI.
- Arellano Marketing (2000). *Estilos de vida*. Fecha de publicación: 05/07/2010. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio20160705/estilos-de-vida/>>
- Arias Montani, Walter; Cáceres Cabrero, Rodrigo; y Centurión Zumaita, Fiorella (2015). *Centro de coaching educativo y nivelación académica Mentor*. Tesis UP. Lima: Universidad del Pacífico.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Fecha de publicación: 08/2016. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Producto bruto interno y otros indicadores - PBI per cápita (variación porcentual)*. Gerencia central es estudios económicos. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04865AA/html>>

- Barker, Melissa; Barker, Donald; Bormann, Nicholas; y Neher, Krista (2015). *Marketing para medios sociales*. México: Cengage Learning Editores.
- Belío, José Luis y Andrés, Ana (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Única edición. Madrid: Especial directivos.
- Braceo Baldarrago, José; Echaiz Chang, Ruth; y Valdivia Barturén, Carlos (2016). *Puesta en marcha de un centro educativo inicial*. Tesis UP. Lima: Universidad del Pacífico.
- Central Media (2018). *Consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C*. Información privilegiada elaborada para las academias ADUNI y César Vallejo.
- Cuesta, Félix; Alonso Coto, Manuel; y Gómez, Elena (2010). *Marketing directo 2.0: ¿Cómo vender más en un entorno digital?* Barcelona: Gestión 2000.
- Diario Gestión (2017). “La tendencia de aprender de forma virtual”. *30 cursos online Crehana - Gestión*. Fecha de publicación: 24/09/2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/tendencia-aprender-forma-virtual-noticia-1992666>>
- Diario Gestión (2016). “PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región? *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 02/12/2016. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://gestion.pe/economia/pbi-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-122603>>
- el Economista América (2017). “La economía crecerá 4% entre el 2018 y el 2021, según el MEF”. *el Economista América*. Fecha de publicación: 25/08/2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/8570860/08/17/La-economia-peruana-crecera-4-entre-el-2018-y-2021-segun-el-MEF.html>>
- Ferrell, O. C. y Hartline, Michael D. (2006). *Estrategia de Marketing*. Tercera edición. México: International Thomson Editores, S.A.
- Ipsos (2017a). *Estadística poblacional*. Información privilegiada elaborada para ADUNI.
- Ipsos (2017b). *Perfil del adolescente y joven*. Imagen y Percepción de los Postulantes a Institutos y Universidades. Información privilegiada elaborada para ADUNI.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Mayorga Gutiérrez, David (2012). *Las mejores prácticas de marketing. Casos ganadores de los premios Effie Perú 2011*. 1era. edición mayo. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2007). *Tablas de depreciación por antigüedad y estados de conservación según el material estructural predominante*. Fecha de

publicación: 13/05/2007. Fecha de consulta: 18/03/2018. <http://www.municastilla.gob.pe/meta31/TABLA_DEPRECIACION.pdf>

- Peppers, Don y Rogers, Martha (1996). *The one to one future*. EE. UU.: Crown Business.
- Pipoli de Butron, Gina (1994). *Casos sobre decisiones de marketing en empresas peruanas*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ron, Rodrigo; Álvarez, Antón; y Núñez Martínez, Patricia (2013). *Los efectos del marketing digital en niños y jóvenes: smartphones y tablets, ¿enseñan o distraen?* Primera edición. Madrid: Esic Editorial.
- Semana Económica (2017). “Inflación se ubicaría en 2.8% en el 2018 y el 2019, según sondeo del BCR”. *Semana Económica*. Fecha de publicación: 08/10/2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/247642-inflacion-se-ubicaria-en-2-en-el-2018-y-el-2018/>>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2018). “Con éxito culminó examen de admisión 2018-I”. *Noticias*. Fecha de publicación: 17/09/2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://www.unmsm.edu.pe/noticias/ver/con-exito-culmino-examen-de-admision-2018-I>>

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica estudio Expectativas de los Estudiantes de las Academias Preuniversitarias

Técnica	Focus group	Grupos de discusión																				
Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de las academias: Aduni, César Vallejo, Trilce y Pamer. Pertenecientes al NSE C. Matriculados en el 2015 (ciclo regular). Alumnos que por primera vez se han matriculado en una academia. 	<ul style="list-style-type: none"> Madres de familia cuyos hijos pertenezcan a las academias Aduni y Cesar Vallejo. Pertenecientes al NSE C. Matriculados en el 2015 (ciclo regular). Que sus hijos estén matriculados por primera vez en una academia. 																				
Muestra	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aduni</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>César Vallejo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Trilce</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Pamer</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Cantidad	Aduni	1	César Vallejo	1	Trilce	1	Pamer	1	TOTAL	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aduni</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>César Vallejo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		Cantidad	Aduni	1	César Vallejo	1	TOTAL	2
	Cantidad																					
Aduni	1																					
César Vallejo	1																					
Trilce	1																					
Pamer	1																					
TOTAL	4																					
	Cantidad																					
Aduni	1																					
César Vallejo	1																					
TOTAL	2																					
Ámbito geográfico	Lima																					
Fechas de campo	Del 15 al 22 de junio del 2015	Del 15 al 22 de junio del 2015																				

* El NSE de los participantes se ha determinado mediante la fórmula de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado (APEIM)

Fuente: Estudio *ad hoc* adquirido por academias Aduni y César Vallejo a Arellano Marketing (2015a).

Anexo 2. Ficha técnica estudio Posicionamiento de las Academias Preuniversitarias

Técnica	Encuestas en locación central	Encuestas por contacto																																				
Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de las academias: Aduni y César Vallejo. Pertencientes al NSE C. Matriculados en el 2015 (ciclo regular). Alumnos que por primera vez se han matriculado en una academia. 	<ul style="list-style-type: none"> Jóvenes cursando actualmente 5to de secundaria o que hayan egresado en el 2014. Que no estén matriculados en ninguna academia. De NSE C. Interesados en matricularse en una academia pre universitaria máximo en Abril del 2016 <ul style="list-style-type: none"> San Marcos: Interesados en ingresar a la UNMSM. UNI: Interesados en ingresar a la UNI. 																																				
Muestra	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACADEMIA</th> <th>SEDE</th> <th>MAÑANA</th> <th>TARDE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">ADUNI</td> <td>Breña</td> <td>10</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Sur</td> <td>-</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Los Olivos</td> <td>10</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">CÉSAR VALLEJO</td> <td>Breña</td> <td>10</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Sur</td> <td>-</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Los Olivos</td> <td>10</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>40</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	ACADEMIA	SEDE	MAÑANA	TARDE	ADUNI	Breña	10	-	Sur	-	10	Los Olivos	10	-	CÉSAR VALLEJO	Breña	10	-	Sur	-	10	Los Olivos	10	-	TOTAL		40	20	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SAN MARCOS</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>UNI</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table> <p>* El NSE de los participantes se ha determinado mediante la fórmula de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado (APEIM)</p>		Cantidad	SAN MARCOS	30	UNI	30	TOTAL	60
ACADEMIA	SEDE	MAÑANA	TARDE																																			
ADUNI	Breña	10	-																																			
	Sur	-	10																																			
	Los Olivos	10	-																																			
CÉSAR VALLEJO	Breña	10	-																																			
	Sur	-	10																																			
	Los Olivos	10	-																																			
TOTAL		40	20																																			
	Cantidad																																					
SAN MARCOS	30																																					
UNI	30																																					
TOTAL	60																																					
Ámbito geográfico	Lima																																					
Fechas de campo	Del 20 al 27 de agosto del 2015	Del 20 al 26 de agosto del 2015																																				

Fuente: Estudio *ad hoc* adquirido por academias Aduni y César Vallejo a Arellano Marketing (2015b).

Anexo 3. Ficha técnica estudio Desarrollo de Propuesta de Valor para las Academias Aduni y César Vallejo

Técnica	Inhouse Interview	Entrevistas a profundidad																								
Público objetivo	<p>Alumnos actuales Alumnos que están estudiando en las academias ADUNI o César Vallejo y se han matriculado mínimo en el Ciclo Verano y Anual 2017.</p>	<p>Alumnos de la competencia Alumnos que están estudiando en las academias Pitágoras (San Marcos/UNI) o Grupo San Marcos y se han matriculado mínimo en el Ciclo Verano y Anual 2017.</p>																								
Diseño muestral	11 Inhouse Interview	25 entrevistas																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sedes</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Los Olivos</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Breña</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Colonial</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Ate Vitarte</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>SJL</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Sur</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Sedes	Total	Los Olivos	2	Breña	2	Colonial	1	Ate Vitarte	2	SJL	2	Sur	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Academia</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pitágoras San Marcos</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Pitágoras UNI</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Grupo San Marcos</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>	Academia	Total	Pitágoras San Marcos	11	Pitágoras UNI	10	Grupo San Marcos	1	Total	22
Sedes	Total																									
Los Olivos	2																									
Breña	2																									
Colonial	1																									
Ate Vitarte	2																									
SJL	2																									
Sur	2																									
Academia	Total																									
Pitágoras San Marcos	11																									
Pitágoras UNI	10																									
Grupo San Marcos	1																									
Total	22																									
Ámbito geográfico	Lima	Lima																								
Fechas de campo	Del 13 de Marzo al 19 de Mayo del 2017																									

Fuente: Estudio *ad hoc* adquirido por las academias Aduni y César Vallejo a Arellano Marketing (2017).

Anexo 4. Portada estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes



Fuente: Estudio adquirido por academias Aduni y César Vallejo a Ipsos (2017b).

Anexo 5. Tabla de contenido del estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes

Contenido

▪ Resumen Ejecutivo	4	▪ Universidades	50
▪ Universo del Estudio	9	✓ Perfil del postulante	51
▪ Institutos de Educación Superior	12	✓ Recordación, Percepción y Consideración	55
✓ Perfil del postulante	13	✓ Percepción según carreras	66
✓ Recordación, Percepción y Consideración	17	✓ Percepción según necesidades	73
✓ Percepción según carreras	25	✓ Percepción según atributos	78
✓ Percepción según necesidades	32	✓ Evaluación por atributos (Tablas Normalizadas)	87
✓ Percepción según atributos	37	▪ Metodología	97
✓ Evaluación por atributos (Tablas Normalizadas)	45	▪ Aspectos Legales	99

Fuente: Estudio adquirido por academias Aduni y César Vallejo a Ipsos (2017b).

Anexo 6. Universo del estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes

Universo del estudio

Postulante: jóvenes de 15 a 18 años que no se encuentra llevando estudios superiores y que tiene intención de postular a un Instituto de Educación Superior o Universidad este año o el siguiente.

¿A dónde quieren postular?

Intención de postular	TOTAL	NSE				GENERO		EDAD	
		A	B	C	D	Hombres	Mujeres	15 a 16	17 a 18
Universidad	80%	92%	85%	81%	72%	83%	76%	80%	79%
Universidad Nacional	50%	19%	42%	57%	51%	59%	41%	56%	43%
Universidad Privada	30%	73%	43%	24%	21%	24%	35%	24%	36%
Instituto de Educación Superior	20%	8%	15%	19%	28%	17%	24%	20%	21%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

11 © 2017 Ipsos. F5. ¿Tiene planeado presentarse a alguna universidad o instituto de educación superior este año o el próximo?
Base: Total de entrevistados postulantes a educación superior (601)

GAME CHANGERS

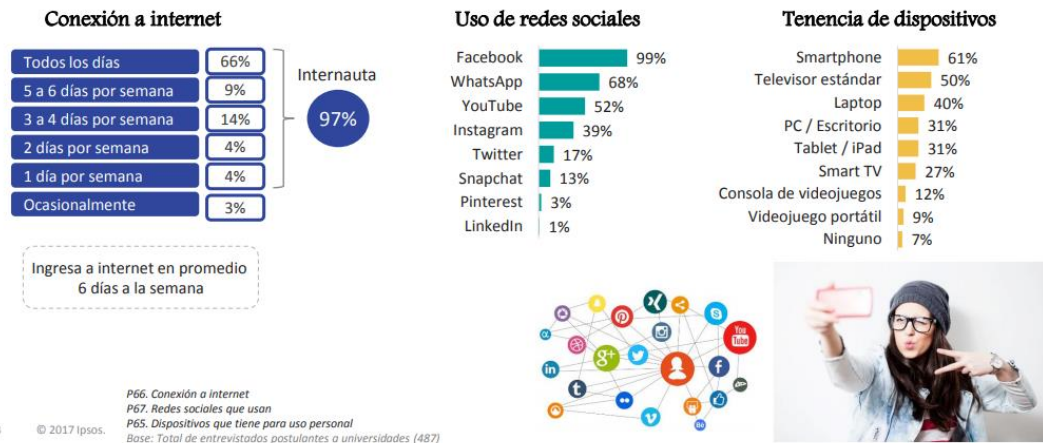


Fuente: Estudio adquirido por academias Aduni y César Vallejo a Ipsos (2017b).

Anexo 7. Universo del estudio Imagen y Percepción de Institutos y Universidades: Segmento Postulantes

PERFIL TECNOLÓGICO

Los postulantes a universidades son internautas y usan Facebook, WhatsApp, YouTube e Instagram. Más de la mitad tiene un smartphone para uso personal.



Fuente: Estudio adquirido por academias Aduni y César Vallejo a Ipsos (2017b).

Anexo 8. Portada de investigación de consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C


Consumo de Internet
HM 17 a 25 C
ICH
Junio - 2018

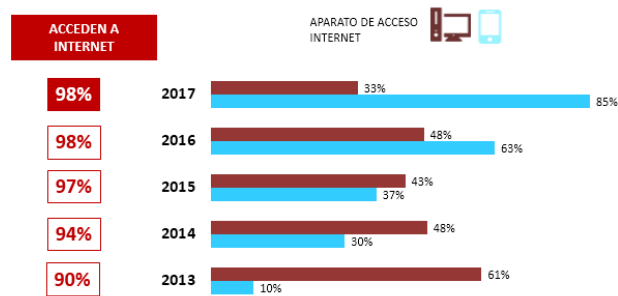

Centralmedia

Fuente: Investigación solicitada por academias Aduni y César Vallejo a Central Media (central de medios) en el 2018.

Anexo 9. Crecimiento de consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C

Los jóvenes desde el 2013 incrementaron el uso del internet, prefiriendo los teléfonos inteligentes, lo que hizo que dejaran de ser consumidores light y pasaran a ser medianos.

HM 17 - 25 C 



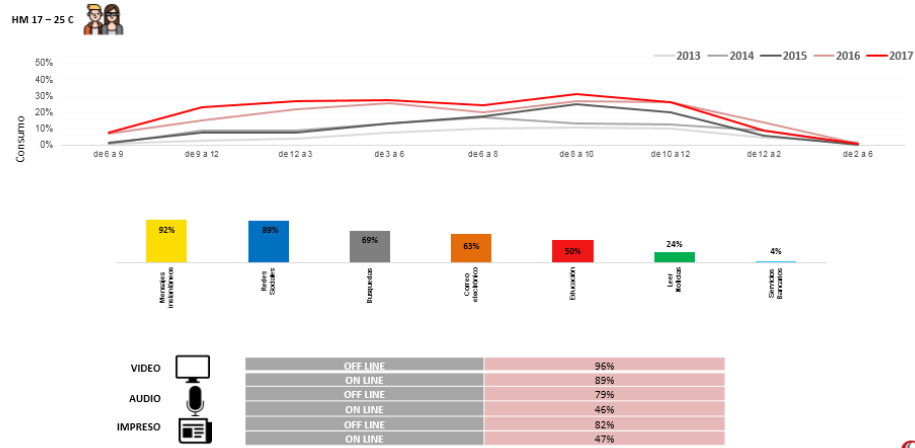
Perú 2017 Ola I-HI, Muestra 401, Universo 802,000 | TGI Perú 2016 Ola I-HI, Muestra 319, Universo 741,000 | TGI Perú 2015 Ola I-HI, Muestra 289, Universo 713,000 | TGI Perú 2014 Ola I-HI, Muestra 301, Universo 741,000 | Perú 2013 Ola I-HI, Muestra 205, Universo 560,000.

 Centralmedia

Fuente: Investigación solicitada por academias Aduni y César Vallejo a Central Media (central de medios) en el 2018.

Anexo 10. Horarios de mayor consumo de internet en hombres y mujeres de 17 a 25 años del nivel socioeconómico C

El consumo en el 2017 se muestra equilibrado a partir de las 9:00 a.m hasta las 12:a.m con el pico mas alto a de 8:00 p.m a 10:00 p.m. Utilizan en mayor proporción soportes de chat y redes sociales acompañándose de medios offline al ser consumidores multipantallas.



TGI Perú 2017 Ota III | Muestra: 401 | Universo: 802,000

Centralmedia

Fuente: Investigación solicitada por academias Aduni y César Vallejo a Central Media (central de medios) en el 2018.

Anexo 11. Poslanzamiento FiQui (montaje)



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 12. Poslanzamiento FiQui (montaje)

Academia ADUNI
Publicado por Watson [?] · 11 de abril · 🌐

La herramienta perfecta para dejar las excusas de lado. Prepárate con nuestros #CursosVirtuales 📖 📱 🖥️

Conoce todos los beneficios aquí 📄 <http://virtual.ich.edu.pe/>



Academia ADUNI
Física - Química

➡ Enviar mensaje

Rendimiento de tu publicación

30.164 Personas alcanzadas

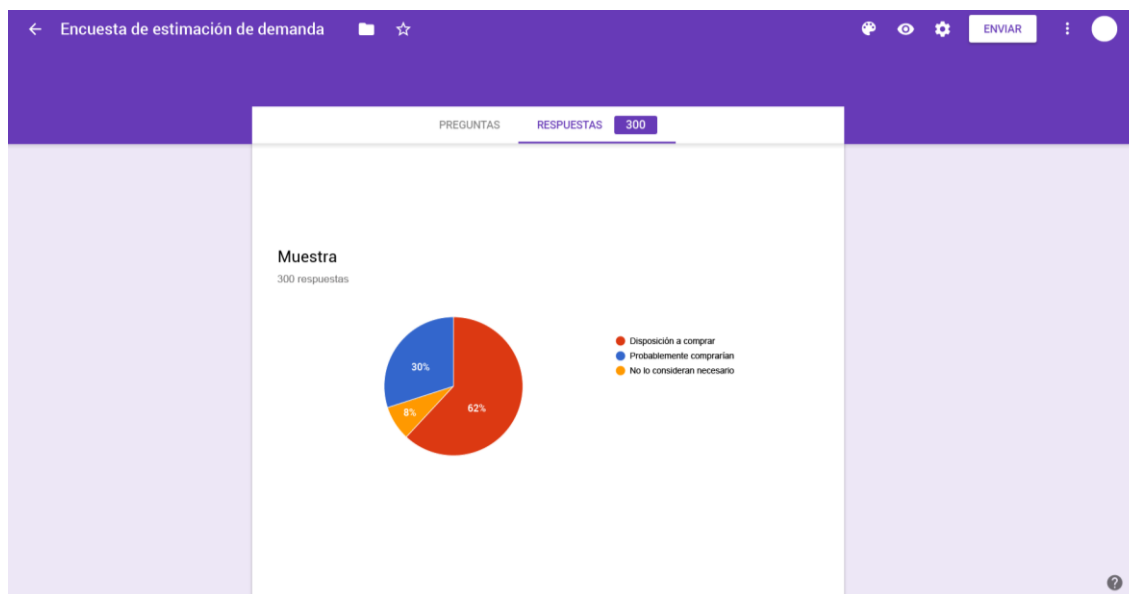
617 Reacciones, comentarios y veces que se compartió 📊

511 👍 Me gusta	508 En publicación	3 En contenido compartido
37 🔴 Me encanta	37 En publicación	0 En contenido compartido
21 😄 Me divierte	21 En publicación	0 En contenido compartido
3 😱 Me asombra	2 En publicación	1 En contenido compartido
3 😓 Me entristece	3 En publicación	0 En contenido compartido
2 😡 Me enoja	2 En publicación	0 En contenido compartido
37 Comentarios	34 En publicación	3 En contenido compartido
4 Veces que se compartió	3 En publicación	1 En contenido compartido

605 Clics en publicaciones

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 13. Resultados de la encuesta de estimación de demanda (G Suit)



Fuente: Elaboración propia 2018.

Notas biográficas

Violeta Andrea Jimenez Coronado

Ingeniera química por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Tiene amplia experiencia en el sector de ventas industriales, con resultados por encima de lo establecido. Actualmente, se desempeña como ejecutiva comercial por más de seis años con excelentes resultados.

Luis Hernán Peñaherrera Salinas

Graduado en Ciencias de la Información por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y graduado en Administración de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene más de 10 años de experiencia en Administración y Dirección de Marketing, y más de 14 años en el ejercicio de la docencia. Actualmente, es docente y director de Marketing y Gestión Comercial de las academias Aduni y César Vallejo, unidad de negocio del Instituto de Ciencias y Humanidades.