



**“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE  
CAPACITACIÓN VIRTUAL QUALITY CONSULTING  
SOLUTIONS”**

**Trabajo de Investigación presentado para  
optar por el Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Omar Samaniego Figueroa  
Fiorella Campos Diez-Canseco  
Livia Mendonça Fintelman de Oliveira**

**Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**2019**

A los profesionales de la construcción, que día a día tejen el destino de la nación.

## **Resumen ejecutivo**

En las siguientes páginas, se presenta el plan de marketing para la empresa Quality Consulting Solutions, dedicada a la capacitación virtual en gestión de proyectos de ingeniería y construcción. La empresa, en la actualidad, se encuentra en su cuarto año de operación, y presenta retos para su crecimiento, sobre todo para aprovechar las oportunidades del contexto, el mercado, el perfil de sus clientes y la era tecnológica que se encuentra en constante cambios.

Durante la última década, el aprendizaje *online* se ha convertido en una tendencia que viene impulsando la educación y la capacitación. Asimismo, el repunte del sector minero, el gran cliente de la construcción en el Perú, y el repunte de la demanda de obras de infraestructuras 2019-2022 (Ceplan 2019) demandarán más profesionales con competencias de gestión para estos grandes proyectos. Por tanto, se han identificado dos oportunidades de crecimiento: la necesidad de los profesionales por aumentar su competitividad capacitándose en la gestión de proyectos de ingeniería y construcción, y el hecho de que estos megaproyectos son en su mayoría en regiones alto-andinas de provincias, lo que favorece el interés en la educación virtual.

Actualmente, la empresa capta clientes principalmente por *telemarketing*, *emailing*, y Facebook. Los cursos se dictan a través de una plataforma web de acceso multidispositivo en tiempo real. Además, se compete en un mercado fragmentado con empresas informales y empresas formales. La propuesta de valor de Quality Consulting Solutions se distingue por las siguientes características: a) disposición de un equipo docente de amplia experiencia y trayectoria en empresas líderes del sector construcción b) acompañamiento a los alumnos durante todo el curso y c) el ofrecimiento de un servicio de postventa personalizada.

En este contexto, en el plan de marketing se presenta la estrategia para lograr un incremento en las ventas basada en los resultados de la investigación de mercado. De ese modo, se busca ajustar el producto a las necesidades actuales y futuras del grupo objetivo, además de fomentar la recompra y las referencias.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno.....	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico.....	3
1.3 Entorno social.....	4
1.4 Entorno tecnológico .....	5
1.5 Entorno ecológico .....	6
1.6 Entorno legal .....	7
1.7 Conclusiones del macroentorno .....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Cinco fuerzas de Porter .....	8
2.1.1 Poder de negociación de los compradores (medio).....	8
2.1.2 Poder de negociación de los proveedores (medio).....	8
2.1.3 Amenaza de nuevos competidores (media).....	9
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (media).....	10
2.1.5 Rivalidad entre competidores (medio-alta) .....	10
2.1.6 Conclusiones .....	12
2.2 Análisis VRIO .....	12
2.2.1 Valor.....	12
2.2.2 Rareza.....	13
2.2.3 Imitabilidad .....	13
2.2.4 Organización .....	13
2.2.5 Conclusiones .....	13
3. Análisis interno: la empresa .....	14
3.1 Historia y evolución .....	14
3.2 Visión y misión .....	15
3.2.1 Visión.....	15

3.2.2 Misión .....	15
3.3 Organización y estructura.....	15
3.4 Productos y servicios que ofrece .....	15
3.5 Análisis de la cadena de valor .....	16
3.5.1 Operaciones.....	16
3.5.2 Marketing y ventas.....	17
3.5.3 Servicio al cliente.....	17
3.5.4 Tecnología.....	17
4. Análisis FODA.....	18
5. Análisis situacional .....	19
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>20</b>
1. Objetivos de la investigación .....	20
1.1 Objetivo general .....	20
1.2 Objetivos específicos.....	20
2. Metodología de investigación .....	20
2.1 Investigación exploratoria .....	21
2.1.1 Entrevista con expertos .....	21
2.1.2 Entrevistas a profundidad.....	23
2.1.3 <i>Focus group</i> .....	25
2.2 Investigación concluyente .....	27
2.3 Principales hallazgos y conclusiones de la etapa concluyente .....	28
3. Determinación de la demanda .....	29
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>31</b>
1. Definición de los objetivos de marketing.....	31
2. Estrategia genérica .....	31
3. Estrategias de crecimiento.....	31
4. Estrategia de segmentación de mercados .....	32
5. Estrategia de posicionamiento.....	33
6. Estrategia de marca .....	34
6.1 Identidad de marca .....	34
6.2 Nombre de la marca .....	35
6.3 Logotipo .....	35
7. Estrategia de clientes .....	36

<b>Capítulo V. Tácticas de marketing .....</b>	<b>42</b>
1. Estrategia de producto .....	42
2. Estrategia de precios.....	45
2.1 Elección de un método de fijación de precios .....	45
2.2 Análisis de los precios de los competidores .....	45
2.3 Selección del precio final .....	46
3. Estrategia de plaza.....	47
4. Estrategia de promoción.....	49
4.1 Publicidad.....	49
4.2 Promoción de ventas .....	53
4.3 Marketing directo .....	53
4.4 Relaciones públicas .....	54
5. Estrategia de procesos .....	56
6. Estrategia de personas .....	57
7. Evidencias físicas .....	57
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>59</b>
1. Presupuestos .....	59
1.1 Presupuesto de ventas.....	59
1.2 Presupuesto de inversiones y financiamiento.....	60
1.3 Presupuesto de gastos.....	61
1.4 Estados de ganancias y pérdidas .....	61
1.5 Análisis de sensibilidad .....	63
1.6 Plan de contingencia.....	65
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
1. Conclusiones .....	66
2. Recomendaciones .....	66
<b>Bibliografía .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>73</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político .....	3
Tabla 2. Análisis del entorno económico .....	4
Tabla 3. Análisis del entorno social .....	5
Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico .....	5
Tabla 5. Análisis del entorno ecológico .....	6
Tabla 6. Análisis del entorno legal.....	7
Tabla 7. Lista de competidores .....	11
Tabla 8. Cuadro comparativo de la oferta actual de cursos virtuales.....	11
Tabla 9. Matriz FODA .....	18
Tabla 10. Principales hallazgos de expertos en educación.....	21
Tabla 11. Principales hallazgos de expertos digitales .....	22
Tabla 12. Principales hallazgos de expertos en el segmento del mercado objetivo .....	23
Tabla 13. Estimación de la demanda.....	29
Tabla 14. Estacionalidad de la venta cursos.....	30
Tabla 15. Objetivos estratégicos .....	31
Tabla 16. Cuestionario para determinar la ubicación el matriz de marketing relacional .....	38
Tabla 17. Acciones generales de marketing relacional .....	39
Tabla 18. Acciones específicas de marketing relacional.....	39
Tabla 19. Rubros generales de la base de datos de clientes .....	41
Tabla 20. Detalle de campos de la base de datos de clientes .....	41
Tabla 21. Nuevos campos relacionales de la base de datos de clientes .....	41
Tabla 22. Servicios complementarios del servicio aplicado a QCS.....	44
Tabla 23. Participación en grupos y páginas por parte de QCS .....	48
Tabla 24. Plan de medios por red social .....	51
Tabla 25. Plan de medios por conversión .....	52
Tabla 26. Plan de medios por contenido .....	52
Tabla 27. Plan de inversión en medios.....	53
Tabla 28. Plan de relaciones públicas .....	54
Tabla 29. Detalle de los procesos clases y posventa.....	56
Tabla 30. Funciones principales del personal .....	57
Tabla 31. Acciones concernientes a las evidencias físicas.....	58
Tabla 32. Presupuesto de ventas .....	60
Tabla 33. Presupuesto de inversiones .....	60

Tabla 34. Financiamiento.....	60
Tabla 35. Presupuesto de gastos.....	61
Tabla 36. Estado de ganancias y pérdidas.....	62
Tabla 37. Flujo de caja económico .....	63
Tabla 38. Flujo neto por periodo.....	63
Tabla 39. Estimación de variables por unidades de venta previstas .....	63
Tabla 40. Simulación según la variación de unidades, precio y costo .....	64
Tabla 41. Simulación de escenarios al tercer año según frecuencia de compra anual .....	64
Tabla 42. Plan de contingencia .....	65

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama .....	15
Gráfico 2. Flujo operativo de un curso.....	17
Gráfico 3. Modalidad de curso (producto): ¿qué modalidad de curso <i>online</i> (por Internet) te parece la mejor? .....	27
Gráfico 4. Grado de instrucción en las carreras de Ingeniería y Arquitectura de los encuestados .....	27
Gráfico 5. Propuesta de valor: ¿qué atributos son más valorados para un curso <i>online</i> ?.....	28
Gráfico 6. Medios más importantes para buscar un curso <i>online</i> .....	28
Gráfico 7. Logo de la empresa .....	36
Gráfico 8. Proporción por número de clientes recurrentes y de una sola compra.....	37
Gráfico 9. Proporción por inversión de clientes recurrentes y de una sola compra .....	37
Gráfico 10. Matriz de ubicación del nivel de marketing relacional. ....	38
Gráfico 11. Logo de REP para instituciones adscritas al PMI .....	43
Gráfico 12. Price brand ladder para cursos virtuales .....	45
Gráfico 13. ¿Cuál es el periodo de duración razonable de un curso virtual? .....	46
Gráfico 14. ¿Cuánto invertiría en un curso de 30 horas? .....	47
Gráfico 15. Página Web de Quality Consulting Solutions.....	48
Gráfico 16. Modelo AIDA de conversión.....	49
Gráfico 17. Presentación del fundador del CIFE en la universidad de Stanford.....	55
Gráfico 18. Colaboración del fundador con un doctorando de la universidad de Stanford .....	55

## Índice de anexos

Anexo 1. Cuestionario de entrevistas a profundidad.....	74
Anexo 2. Extractos de los principales hallazgos de los <i>Focus Group</i> .....	75
Anexo 3. Cuestionario de entrevistas a expertos.....	77
Anexo 4. Encuestas en redes en un grupo masivo para determinar participación de Perú .....	77
Anexo 5. Encuestas en redes en un grupo masivo para determinar participación en grupos.....	78
Anexo 6. Impacto de publicidad tipo 0 en redes sociales. ....	78
Anexo 7. Encuesta para investigación cuantitativa.....	79
Anexo 8. Resultado de la investigación cuantitativa.....	80
Anexo 9. Website de Quality Consulting Solutions.....	82
Anexo 10. Nivel de exposición en Facebook.....	83
Anexo 11. Lista de expertos.....	84
Anexo 12. Usuarios de Facebook en los grupos de Quality Consulting Solutions .....	85
Anexo 13. Sondeo de presencia por país en los grupos de QCS.....	86
Anexo 14. Precios de competidores .....	87
Anexo 15. Rentabilidad por curso de 30 horas .....	88
Anexo 16. Tipos de publicidad .....	89

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo constituye un plan de marketing para la empresa Quality Consulting Solutions, dedicada a la capacitación virtual para el sector construcción. La empresa necesita seguir desarrollándose para su cuarto año de operación, por lo que requiere afrontar desafíos que no le han permitido el crecimiento de ventas esperado. Esto conlleva a plantear un cambio en la propuesta de valor actual, que potencie las fortalezas de la empresa y redefina las estrategias alineadas a los resultados de la investigación de mercados. El objetivo es crecer por encima del 20% en el quinto año.

El plan de marketing propuesto describe la problemática actual de la empresa y la investigación que determina las causas —que luego definirán las acciones para atacarlas—; asimismo, estima los resultados esperados.

En el capítulo II se evalúa el entorno general que resulta favorable y que se traduce en oportunidades para tomar acción por parte de la empresa. De otro lado, se muestran las dificultades internas que actualmente Quality Consulting Solutions afronta para incrementar su ratio de ventas a pesar del potencial de recompra, debido al volumen de alumnos que ha logrado desde el inicio de sus operaciones.

En el tercer capítulo se presenta la investigación de mercado realizada sobre la base de entrevistas a profundidad a antiguos y potenciales clientes, así como a partir de encuestas al segmento objetivo y entrevistas a expertos. El hallazgo más relevante fue que la propuesta de valor actual de la empresa, basada en el formato de cursos de 12 horas, no es la más valorada por los clientes y potenciales clientes. Por otro lado, se encontró que es necesario reestructurar la oferta de cursos dada la madurez de algunos de ellos, a través de las nuevas tendencias del sector. Asimismo, se determinó que un atributo importante para los cursos es contar con el respaldo de una institución de prestigio. Finalmente, se concluyó que tanto la experiencia como la trayectoria del docente en empresas líderes son atributos relevantes, que pueden lograrse dado el nivel de contactos de la empresa para convocar docentes de calidad con dichas características.

En los capítulos IV y V, se desarrolla el planeamiento estratégico sobre base de los hallazgos encontrados. Para ello se determinó un nuevo tipo de producto de 30 horas, obtener el respaldo de una institución reconocida y mejorar la metodología del dictado de clase. Estas tres medidas favorecerán la recompra y las campañas de referidos.

En el capítulo VI se expone la evaluación económica, lo que resultó en una estimación de un margen atractivo para la empresa, debido al nuevo formato de cursos. Asimismo, se determinó una inversión en pro de la eficacia de los esfuerzos de publicidad. Se incluye la proyección de ventas y gastos, así como los indicadores para medir el desempeño financiero de la línea de negocio.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente plan de marketing, así como las fuentes empleadas y los anexos.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno

#### 1.1 Entorno político

Los conflictos sociales y escándalos de corrupción afectan la actividad laboral en el sector construcción. Esta situación propicia un interés en adquirir nuevos conocimientos para seguir siendo competentes en el entorno laboral, es decir, se presenta una oportunidad para cursos *online* relacionados con esta materia.

**Tabla 1. Entorno político<sup>1</sup>**

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión estratégica
Conflictos sociales	Los conflictos sociales en las ciudades principales del interior del país afectan la actividad laboral y por ende la capacidad y decisión de compra.	Conflictos mineros generaron pérdidas por US 6.200 millones (Cárdenas 2016)	A	Definir promociones especiales durante conflictos o ruido social.
Escándalos de corrupción	Si bien los escándalos de corrupción han generado un fuerte impacto, esto también ha fomentado interés en adquirir competencias para la prevención e identificación de la corrupción.	Corrupción en la Construcción (Diario Gestión 2017)	A	Planificar cursos relacionados a prevención de la corrupción.
Incremento de exigencias en las licitaciones del Estado	Se presentan requerimientos por parte del Estado en materia de certificación y competencias de los profesionales que participan en los proyectos.	Guía para la gestión de obras (OSCE 2017)	O	Planificar cursos relacionados con las exigencias del Estado.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.2 Entorno económico

El entorno económico presenta una reactivación minera que incrementa la demanda de construcción debido a los requerimientos de expansión de las minas. Este evento propicia la contratación y la competencia para las plazas laborales. En tal sentido, es un contexto favorable para la capacitación de los profesionales de la construcción a través de cursos *online*, que son un recurso para el crecimiento de la competitividad profesional y fuente de nuevos conocimientos para su aplicación de manera inmediata.

<sup>1</sup> I: impacto, O: oportunidad, A: amenaza

**Tabla 2. Análisis del entorno económico**

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión estratégica
Desatoro de la inversión minera	La inversión minera ha disminuido y las activas mantienen un riesgo de boicot por aspectos políticos; sin embargo, se han activado proyectos en zonas de mediano a mediano bajo riesgo de conflicto, en las zonas centro y sur del país.	Las mineras y los proyectos (Saldarriaga 2018)	O	Dirigir la promoción del curso en las locaciones de los proyectos.
Contracción de las empresas constructoras	Las empresas líderes (Graña y Montero, y Cosapi) han contraído su actividad en los últimos años: sus resultados estuvieron por debajo de las expectativas en el primer semestre del 2018. Esta coyuntura ocasionó prescindir de personal.	Informe trimestral consolidado segundo trimestre 2018 (Graña y Montero 2018, y Cosapi 2018)	A	Promoción presencial en dichas empresas por medio de charlas —sin costo— sobre temas de la malla educativa para mantener el <i>awareness</i> y ser una opción tercerizada ante la posible reducción de sus programas internos de capacitación.
Mayor proclividad generacional a la compra <i>online</i>	El 53% de personas en Lima usa medios de pago alternativos en compras <i>online</i> ; este es un hábito que ha aumentado el consumo.	Medios de pago <i>online</i> Perú (Villena 2018)	O	Promocionar las compras <i>online</i> con tutoriales.
Crecimiento del crédito hipotecario	A nivel acumulado, de enero a julio, el total de créditos hipotecarios del mercado creció 34%. Este factor genera más proyectos de construcción y, consecuentemente, más trabajo.	Repunte de créditos hipotecarios: los motores de su recuperación (Elice 2018)	O	Identificar cuáles son las empresas responsables de estos proyectos y quiénes estarán a cargo de las obras, y ofrecerles un programa de capacitación que les interese.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.3 Entorno social

Entre las diversas redes sociales, Facebook es una de las que más usuarios peruanos siguen. Por eso, se configura como una fuente de información para la búsqueda de cursos *online*. Es necesario, por ello, prever también un protocolo de respuestas rápidas ante viralizaciones negativas.

**Tabla 3. Análisis del entorno social**

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión estratégica
Perú tiene fuerte presencia en la región	El Perú tiene una creciente presencia en Facebook, en la región.	<i>Social Media</i> en Latinoamérica (Castro y Vega 2018)	O	Mantener la actividad de las páginas y grupos, y buscar alianzas con sus administradores mediante la proporción de contenidos
Alcance de las redes sociales	Facebook tiene la hegemonía en la preferencia para la conexión a Internet, en especial en el grupo de 21 a 35 años. Además, hay un repunte en el uso de WhatsApp.	Digital Planning Toolkit 2019 (Abad 2019)	O	
La viralización negativa	La viralización negativa de clientes insatisfechos es cada vez más frecuente.	¿Por qué la reputación de las marcas se verá amenazada en 2018? (Wadsworth 2018)	A	Desarrollar un protocolo de respuesta rápida que contemple la devolución de dinero como acción final
Presencia de redes por segmento	Para los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, Facebook representa más del 88%; mientras que el NSE C y D constituye el 92%.	Uso de Internet en el Perú - GFK (Abad 2015)	O	Mantener los NSE B y C como grupos de interés para campañas
Sinergias de redes sociales	El 64% de usuarios de redes sociales tiene cuenta WhatsApp.	Internet en el Perú (Datum 2016)	O	Desarrollar una estrategia integrada con Facebook y WhatsApp para la promoción de los cursos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.4 Entorno tecnológico

En Perú hay expectativas de mejorar el Internet móvil y fijo, lo cual va a favorecer el crecimiento del comercio electrónico, ámbito al que pertenecen los cursos *online*. La capacitación *online*, en ese sentido, puede mejorar su oferta y experiencia hacia el consumidor.

**Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico**

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión estratégica
Abaratamiento de los dispositivos electrónicos	Los dispositivos móviles se han masificado, el público objetivo tiene mayor acceso para consumir el producto.	Penetración de Internet móvil en Perú (El Comercio 2018)	O	Configurar el sitio web para la opción móvil y definir una estrategia para Instagram
Incremento de adultos digitales	La mitad de la población peruana adulta accede a Internet a través de sus dispositivos.	Aumento de adultos digitales en Perú (Álvarez 2018)	O	

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión estratégica
Crecimiento de la conexión a Internet en zonas urbanas	Las políticas de Estado han logrado que la penetración de Internet fijo y móvil en Lima sea superior al 50%, en especial es las zonas urbanas.	Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años (Nores 2018)	O	Explotar la transmisión en tiempo real en zonas de mejor conexión y grabada en las de menor conexión
Limitaciones de acceso a Internet en zonas alejadas	Las zonas alejadas y las que presentan acceso restringido a la señal, como algunas mineras, son obstáculos que los cursos en tiempo real enfrentan.	Osiptel: en zona rural tres de cada diez accede a Internet (Mendoza 2017)	A	Generar una promoción de acceso a grabación más ingreso sin costo a la siguiente edición
Aumento de la velocidad de conexión	La competencia de nuevas empresas ha permitido una mejor calidad de conexión de Internet.	Velocidad de Internet móvil en Perú aumentó 6,3% en junio (Opecu 2017)	O	Identificar a los usuarios con menos incidencias de conexión para fidelizarlos y convertirlos en apóstoles

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.5 Entorno ecológico

Las campañas de medios nacionales e internacionales han generado mayor atención y conciencia en los asuntos ecológicos dada la coyuntura del medioambiente. En este contexto, ya que las empresas mineras requieren de estudios de impacto ambiental (EIA), los cursos *online* en dicha materia o relacionados son factibles. De manera general, se considera que el entorno ecológico es favorable para los modelos de negocio *online*.

**Tabla 5. Análisis del entorno ecológico**

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión estratégica
Creciente sensibilización	Los medios nacionales e internacionales, así como las regulaciones han fomentado mayor conciencia en los asuntos ecológicos. Existen, por ejemplo, campañas de reciclaje, así como más EIA.	Perú: más de 50 defensores ambientales fueron reconocidos en el Congreso (López 2017)	O	Priorizar y promocionar el uso de diplomas digitales con el sustento de la tendencia ecológica
Creciente demanda de profesionales en la materia	Para la elaboración de los EIA que las empresas mineras requieren, se contratan consultores. Pero también se necesitan competencias para la lectura y comprensión de los EIA, así como para llevar a cabo una mejor selección de los servicios de consultoría y para tomar las decisiones estratégicas correctas.	Proceso de evaluación de impacto ambiental (ESDA 2013)	O	Prever cursos grabados de elaboración y evaluación de EIA

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.6 Entorno legal

La regulación de actividad de la enseñanza proporciona un patrón de referencia para las capacitaciones *online*. Asimismo, la mayor seguridad en las transacciones electrónicas facilita la adquisición de productos virtuales.

**Tabla 6. Análisis del entorno legal**

Variable	Descripción	Fuente	I	Decisión Estratégica
Mayor regulación para las instituciones educativas	Actualmente, la Sunedu regula la actividad en la enseñanza superior y puede elevar la valla de control con instituciones que brinden cursos libres.	Reglamento de supervisión de la superintendencia nacional de educación superior universitaria (Sunedu 2017a)	A	Mantener el formato de cursos con un número de horas menor a los del ámbito de supervisión del Sunedu.
Regulaciones sectoriales	Existen dispositivos legales que refuerzan, en cierta medida, la seguridad y legalidad de las transacciones electrónicas.	Marco legal de Internet en el Perú (Iriarte 2008)	O	Afiliarse a medios de pago electrónicos
Penalidades por mal servicio a través de Indecopi	Los reclamos sobre los cursos pueden ser elevados a la autoridad competente; estos puede acarrear fuertes sanciones.	Sunedu: conozca el reglamento para atención y trámite de denuncias (Sunedu 2017b)	A	Mantener un seguimiento y acompañamiento de los estudiantes; definir un protocolo de respuesta para evitar el escalamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.7 Conclusiones del macroentorno

La creciente mejora en la conexión de Internet y el desarrollo del comercio electrónico favorece los negocios de servicios virtuales, en este caso los cursos *online*. Por otro lado, el contexto económico favorece al sector construcción a pesar de las dificultades políticas, puesto que la capacitación es una opción diferenciadora para los profesionales de este sector. De igual manera, los temas de índole ecológico son de gran relevancia para los profesionales del sector, así como los escándalos de corrupción, que generan una toma de conciencia sobre estos, lo que propiciaría un tópico de interés en la impartición de cursos.

## **2. Análisis del microentorno**

Para esta sección, se llevaron a cabo dos tipos de análisis: las cinco fuerzas (Porter 1979) y VRIO, que es un enfoque para analizar las implicaciones competitivas de las fortalezas y debilidades de una firma (Barney 1995).

### **2.1 Cinco fuerzas de Porter**

#### **2.1.1 Poder de negociación de los compradores (medio)**

El poder de negociación de los compradores es medio, puesto que no existen muchas opciones de transmisión en tiempo real completas. En cuanto al manejo del precio, los compradores sí tienen una mayor capacidad de negociación dado que el esquema de venta es por descuentos decrecientes (por ejemplo, se inicia con 30% de descuento y baja gradualmente a medida que llega la fecha del curso). Cabe señalar que no existen marcadas compras corporativas; estas representan el 4,3% del total de la venta. Asimismo, además, al realizarse las ventas corresponde un reembolso que la empresa le da a su colaborador, que es el que adquiere el curso.

#### **2.1.2 Poder de negociación de los proveedores (medio)**

El poder de negociación es medio. A continuación, se detallan los siguientes proveedores clave:

- *Emailing*: su poder de negociación es medio, ya que existen varias opciones a las cuales migrar. Actualmente, el proveedor es Constant Contact y su competidor principal es Mailchimp, con similares o mejores opciones de precios y funcionalidades.
- *Website*: debido a que se puede migrar a otras opciones con capacidades similares, su poder de negociación es medio. La antigua marca diferenciadora de páginas de apariencia profesional es más común gracias a la oferta de páginas web con el concepto *do-it-yourself*.
- Plataforma para transmisión de curso: presenta un poder de negociación medio dado que su esquema de venta es de promociones. Además, en la actualidad hay una relación de confianza para la evaluación de versiones beta de la plataforma.

- Redes sociales: en este caso, el poder de negociación medio-bajo, ya que no hay restricciones para usarlas. El único detalle podría ser el bloqueo que realiza Facebook por casos de *spamming*, lo cual se maneja adecuadamente en la empresa con las políticas internas de posteo además de contratos promocionales con dicha red.
- Profesores: su poder de negociación es medio-alto debido a la cantidad de docentes activos (tres además del director). Conforman un grupo con una fuerza de negociación media a alta, porque, al constituir un atributo importante del curso, la deserción de uno de ellos antes del inicio de la asignatura puede generar un impacto negativo en la venta. Para abordar esta situación, se han realizado negociaciones individuales de condiciones laborales, así como también se ha previsto el ingreso de otros docentes para mitigar el impacto de alguna posible deserción.
- Internet: presenta un poder de negociación bajo dado que hay ofertas similares a las usadas actualmente por la empresa, lo cual permite la migración de operador sin mayor problema. Además, en la actualidad se cuenta con dos proveedores para contrarrestar la caída de servicio de alguno y tener un *back-up* para cualquier contingencia.
- Telefonía: su poder de negociación es bajo dado que, actualmente, hay varios proveedores disponibles con precios similares, lo que permite la migración de operador. Actualmente se cuenta con la categoría de cliente *premium*, es decir, la empresa dispone de un asesor asignado por la compañía telefónica.

Según los puntos expuestos, el poder medio de negociación de los proveedores permite una marcha continua de la empresa, así como un desarrollo de contingencias ante la falla de alguno de ellos.

### **2.1.3 Amenaza de nuevos competidores (media)**

La amenaza es media dado que el modelo es moderadamente replicable. La réplica más factible es el método de transmisión; no obstante, la calidad de los docentes y así los procesos operativos que brindan eficiencia en la comercialización no son fácilmente replicables.

En resumen, se dispone de una calidad de docentes basada en el nivel de *networking* que la empresa maneja, la especialización de la fuerza de ventas propia, así como el sistema de

seguimiento desarrollado *in-house*. Por otro lado, se tiene a disposición la calidad de la publicidad a nivel profesional sin costos de tercerización, dado que se goza de plantillas que son actualizadas por la fuerza de venta, lo cual supone un costo hundido del sueldo. Asimismo, el nivel de exposición de la publicidad es competitivo, porque se tiene un protocolo de publicidad en Facebook. En esta red se administran y coadministran grupos y páginas masivas de interés, es decir, se cuenta con prioridad en el *posting* con respecto a la competencia.

#### **2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (media)**

La amenaza es media porque, en la actualidad, YouTube representa una plataforma con una gama de opciones de cursos virtuales, lo que, sin embargo, requiere mucha búsqueda y compilación, así como poca o nula interacción con los autores. Por otro lado, se encuentra la oferta de eventos educativos presenciales de corta duración, como, por ejemplo, seminarios, congresos y conferencias; estos también son sustitutos. No obstante, el público que opta por estas alternativas no es el segmento al cual está dirigido el producto.

#### **2.1.5 Rivalidad entre competidores (medio-alta)**

La rivalidad entre los competidores es medio-alta, pues si bien algunos de ellos se encuentran bien posicionados, su propuesta de valor considera la transmisión en tiempo real como un complemento y no como un elemento clave. La interacción con el docente, atributo muy valorado por los clientes, no se ofrece como característica principal. Es decir, en el mercado es común encontrar clases bajo el formato de grabación, pero estas carecen de comunicación directa con el docente. Se trata de un elemento clave, ya que supone respuestas a consultas hechas en vivo, en las que el alumno suele reformular sus preguntas y deriva o añade otras. Para resolver la ausencia de interacción, las ofertas tradicionales se complementan con sesiones en vivo como Skype, Hangout u otras herramientas, pero finalmente las sesiones resultan ser de preguntas y respuestas (Q&A) antes que de discusión o análisis del tema de la clase.

A continuación, se presentan los competidores identificados con ofertas de productos similares a los de Quality Consulting Solutions (QCS):

**Tabla 7. Lista de competidores**

Empresa	Descripción
BS Grupo	Esta empresa, de origen en Arequipa es líder del mercado. Su oferta de productos abarca la capacitación para los sectores construcción, industrial y minero. Dispone de una aplicación propia para la transmisión grabada y ofrece cursos grabados con interacción en vivo optativa.
Exxa Consulting	Ofrece productos variados aplicables a la gestión de proyectos. Su oferta es presencial y virtual, y la transmisión en tiempo real es desde el aula física.
SGC Perú	Es un competidor cuyo modelo de negocio está migrando recientemente a solo grabación. Su publicidad aparece en redes sociales usando los recursos publicitarios de Facebook.
CESAP	Es un competidor cuya oferta de cursos abarca la capacitación virtual y los talleres presenciales. Su presentación en página web es de baja calidad; sin embargo, incluye elementos interesantes como testimonios.
Grupo Viena	Es un competidor que se enfoca en una rama específica de la gestión de la construcción: la productividad y el control de proyectos; asimismo, brinda cursos en tiempo real con acceso a la grabación.
CCI	Es una empresa de origen en Cajamarca. Presenta una oferta de cursos enfocada en el diseño ingenieril, así como en el costo en la construcción y la productividad. Su página web ha sido actualizada recientemente y luce un aspecto más profesional.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 8. Cuadro comparativo de la oferta actual de cursos virtuales**

Empresa	Tiempo real	Tiempo real + grabación	Grabación	Sesiones virtuales de Q&A	Acceso multidispositivo	Asistencia en línea	Asistencia fuera de línea	Material digital	Pago por Internet	Plana docente	Plataforma propia	Plataforma tercerizada	Plataforma <i>streaming</i>	La plataforma se instala
QCS		X			X	X	X	X	X	A+		X		
BS Grupo			X	X	X	X	X	X	X	A+	X			X
Exxa Consulting	X				X	X		X	X	B+			X	X
SGC Perú			X		X	X		X	X	B		X		X
CESAP			X			X		X		B		X		X
Grupo Viena		X				X		X		B+		X		X
CCI			X					X		C+		X		X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las empresas que brindan este tipo de servicios de transmisión grabada de cursos lo hacen ya sea a través de la plataforma de la propia institución, la plataforma de un tercero o vía Youtube; esto último ocurre en los casos de algunos proveedores de gama baja. Por el contrario, los cursos virtuales en tiempo real corresponden a una transmisión en vivo, en interacción con el docente de forma simultánea. En el caso de Quality Consulting Solutions, el alumno interactúa por chat, en tanto que el docente transmite vía video, voz, y chat; la voz y video también están disponibles para el alumno, pero no se emplea dada las restricciones de ancho de banda de los alumnos.

El enfoque de los cursos en materia de gestión supone mostrar cuáles son las tácticas y estrategias para llevar a cabo la gestión de la construcción; asimismo, exponer las nuevas tendencias en los métodos constructivos, y la programación, planificación y productividad. Por otro lado, el enfoque técnico de los cursos se refiere a las materias de ingeniería netamente, que tienen que ver con cálculos, estudio de materiales y sus parámetros, entre otros.

### **2.1.6 Conclusiones**

Luego de llevar a cabo la evaluación de estas opciones y considerando que el poder de los compradores es medio y el poder de los competidores es medio alto, se requiere que la propuesta de valor de Quality Consulting Solutions tenga atributos que remarquen el aspecto de la interacción con el docente, que es una característica muy valorada por los clientes y diferencia a la empresa de muchas otras. Asimismo, se debe promocionar los atributos similares a los mejores competidores: la calidad docente y los contenidos.

## **2.2 Análisis VRIO**

### **2.2.1 Valor**

La empresa dispone de un sólido *network* para la caza de docentes de alto nivel, comparable a lo disponible en competidores de alta gama. Así, el énfasis de la propuesta de valor se encuentra en la calidad del docente y la interacción en tiempo real de este como atributo principal de las clases, así como en el acompañamiento a los alumnos. El programa permite una mayor interacción y creación de vínculo con los alumnos, en contraste con otras propuestas en las que la transmisión en vivo suele ser una característica complementaria y, por tanto, tienen menos puntos de contacto con el cliente.

### **2.2.2 Rareza**

La organización cuenta con bases de datos clasificadas por curso y subclasificadas por nivel de conversión. También disponen de una bitácora de la comunicación que contiene los prospectos y clientes, herramienta que permite una mayor eficiencia en el proceso de venta, y un estudio de las preferencias y razones del consumidor para adquirir o no el servicio de capacitación. El sistema de base de datos es desarrollado *inhouse* y no está disponible para los competidores, debido a la capacidad de programación de la base de datos, y el conocimiento numérico y estadístico dentro de la organización.

### **2.2.3 Imitabilidad**

La evaluación encuentra que el elemento con menor probabilidad de ser copiado, al menos en el mediano plazo, es la programación de la base de datos. Por otro lado, cabe señalar que la plataforma de transmisión empleada permite la conexión sin la necesidad de instalación de programas ni configuraciones especiales. Asimismo, el soporte se brinda en inglés de la India, lengua nativa de los desarrolladores, lo cual supone una barrera idiomática temporal para los competidores de gama media o baja para el plazo inmediato.

### **2.2.4 Organización**

La organización tiene una estructura pequeña y flexible tal que permite la comunicación directa entre la dirección y las operaciones para la retroalimentación con los clientes y prospectos, y la consecuente mejora de la base de datos y del producto. El método de telemarketing considera el registro de bitácora con el detalle de la comunicación de una manera estructurada. En el futuro la organización debe prever mantener esta característica a medida que crezca.

### **2.2.5 Conclusiones**

Se concluye que la organización cumple con las características de valor por la calidad docente. En cuanto a rareza aplicable a todas las opciones del mercado, esta se encuentra en el recurso de la base de datos y su gestión. Con respecto a imitabilidad, la empresa tiene capacidades de manejo de información de los prospectos y clientes que, en el mediano plazo, no son imitables para los competidores de gama media o baja. Finalmente, con respecto a la capacidad de organización, esta goza de una diferenciación temporal y depende de Quality Consulting Solutions mantenerla

durante su crecimiento. Sobre la base de las categorías de ventajas competitivas de Barney (1995), se concluye que la empresa se sitúa en un nivel entre la paridad competitiva y la ventaja competitiva.

### **3. Análisis interno: la empresa**

#### **3.1 Historia y evolución**

Quality Consulting Solutions nace en abril de 2014 como una consultora enfocada en servicios de gestión de proyectos para el sector construcción. Su principal activo ha sido una red de contactos de alto nivel, y sus principales servicios han sido el de capacitación y consultoría en materia de gestión de calidad, riesgos y gestión del conocimiento. En enero de 2015 se iniciaron las actividades de la línea de negocio de capacitación virtual, concernientes a la materia de gestión de la calidad y que estuvieron a cargo del fundador. El marketing se limitó a una estrategia promocional haciendo uso principalmente del *e-mailing*. En julio del mismo año se realizó el primer curso a cargo de un docente asociado y se incorporó una estrategia de registro de *leads* en una base de datos básica. Luego, en setiembre de ese año, se implementó el telemarketing propio a tiempo parcial, haciendo uso de una base de datos en la nube y de una estrategia promocional en grupos de Facebook y LinkedIn; la frecuencia de cursos era bimensual.

En el 2016 se incorporaron nuevos docentes asociados y se optó por migrar a un telemarketing propio a tiempo completo; con ello se lograron nuevos cursos de frecuencia mensual. En el 2017 se consolida el equipo de telemarketing; asimismo, se generan las primeras mejoras en la base de datos para una mejor búsqueda de prospectos y seguimiento a la fuerza de venta en tiempo real. En el 2018 se logró el hito de 1.000 alumnos desde el inicio de operaciones y se pudo gestionar el 10% del alcance de los grupos de Facebook afines al público objetivo. Adicionalmente, se incorporó la publicidad audiovisual profesional, nuevas funcionalidades a las bases de datos y la generación de estadísticas como la probabilidad de contacto telefónico. También se empezó a desarrollar el marketing relacional como parte del plan de marketing estratégico.

## 3.2 Visión y misión

### 3.2.1 Visión

La visión de Quality Consulting Solutions es ser reconocidos como una empresa líder, referente en la consultoría y capacitación en gestión de proyectos; de esa manera, se proyecta a contribuir en la cultura de calidad de la industria.

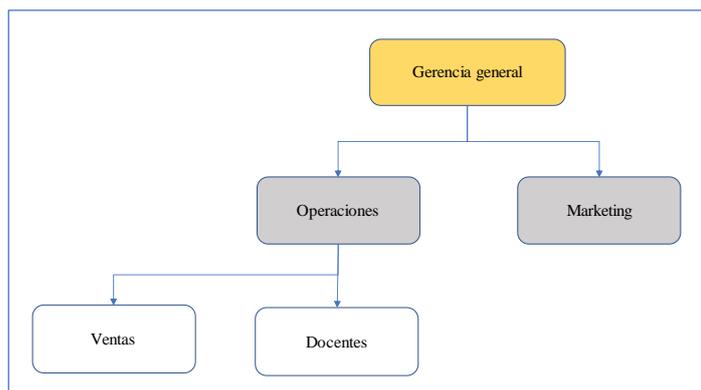
### 3.2.2 Misión

Quality Consulting Solutions es una empresa peruana que busca brindar y generar conocimiento en materia de gestión de proyectos a sus clientes, que son los profesionales de la construcción.

## 3.3 Organización y estructura

Esta es la estructura organizacional de Quality Consulting Solutions concerniente a la línea de negocio de capacitación virtual. La Gerencia general se encarga de contactar a los docentes y lograr el acuerdo económico, así como de definir la estrategia de marketing general. La fuerza de ventas cuenta con tres vendedoras contratadas, quienes también coordinan con los docentes la transmisión de los cursos, la atención a los alumnos y su retención.

**Gráfico 1. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 3.4 Productos y servicios que ofrece

La capacitación virtual se realiza a través de cursos sobre la gestión de la construcción, por tanto, no se abordan temas técnicos operativos ni de diseño. El formato de los cursos es virtual, en

tiempo real, con acceso a grabación en línea, acceso multidispositivo, duración de 12 horas y un sistema de evaluación por asistencia al 80%.

El total de los productos con que se cuenta a la fecha es de 10 cursos diferentes. De estos, el cliente en promedio comprará ocho como máximo, que vayan acorde a su línea de carrera y especialización dentro del sector construcción. A continuación, se presenta la lista de los cursos:

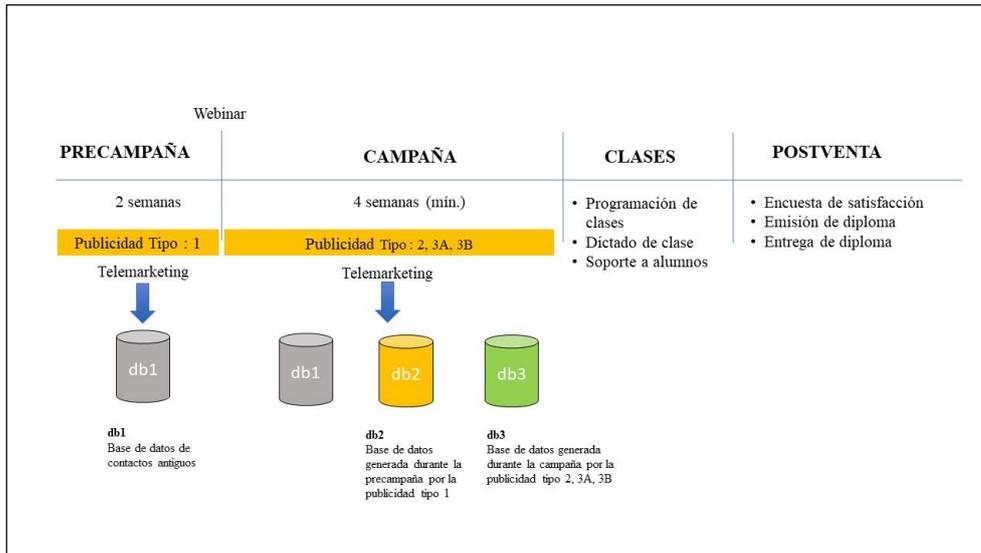
- Gestión de la Calidad con el Enfoque PMI
- Gerencia de la Calidad para la Construcción
- Interpretación del ISO 9001:2015 aplicada a la construcción
- Gestión de Proyectos con el Enfoque PMI
- Gestión de Riesgos con el Enfoque PMI
- Last Planner System para Proyectos de Edificación
- Lean Construction para Proyectos de Edificación
- Oficina Técnicas para Proyectos de Edificaciones
- Estrategia de Gestión de Contratos en Proyectos de Construcción
- Gestión de Adicionales y Ampliación del Plazo con el Estado

### **3.5 Análisis de la cadena de valor**

#### **3.5.1 Operaciones**

Dentro de la operación se consideran cuatro etapas: la precampaña, la campaña, las clases y el servicio de posventa. La diferencia entre la precampaña y la campaña es que durante la primera no existe publicidad audiovisual o gráfica de venta, solo la de *inbound* marketing; no obstante, las operadoras realizan llamadas a la base de datos existente para ofrecer el curso y se remite, antes, el *e-mail* con el brochure.

**Gráfico 2. Flujo operativo de un curso<sup>2</sup>**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.5.2 Marketing y ventas

La publicidad se enfoca tanto en el *branding* como en las ventas. Se emplea, para ello, publicidad que sigue el embudo de conversión AIDA (Strong 1925). Las ventas se llevan a cabo a través de telemarketing, con lo cual se ha logrado un nivel mínimo de recompra de 10% en la actualidad. Asimismo, el modelo actual es B2C, ya que si bien hay compras por parte de ciertas empresas, estas corresponden a compras del alumno que luego reembolsan con las empresas.

### 3.5.3 Servicio al cliente

Enmarcado en la posventa, el servicio al cliente lleva a cabo la encuesta de satisfacción vía *e-mail* al finalizar un curso. Asimismo, se prevé incorporar el seguimiento a la entrega del diploma, así como atender los reclamos y quejas de manera centralizada, es decir que estos se registran en una base de datos única. Por otro lado, se hará una llamada adicional a los clientes que registraron la puntuación más baja en la encuesta de satisfacción.

### 3.5.4 Tecnología

La plataforma desarrollada por el proveedor emplea la tecnología WebRTC (*Web Real-Time Communication*), que es una interfaz de programación que permite correr aplicaciones para

<sup>2</sup> Ver el capítulo IV para el detalle de los tipos de publicidad.

llamadas de voz, chat, video y uso compartido de archivo sin la adición de programas subsidiarios (*plugin*). El uso de esta tecnología permite lograr lo siguiente:

- No requiere la instalación de *software* en ningún dispositivo.
- Permite la transmisión multidispositivo con un requerimiento de banda inferior al tradicional.
- Video de alta definición (beta).
- Grabación de las clases luego de 12 horas del cierre de la transmisión.
- Acceso vía enlace directo; no caduca a menos que se borre.

#### 4. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en la evaluación de factores determinantes para la toma de decisiones. A continuación, se presenta el resultado del análisis:

**Tabla 9. Matriz FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone de un alcance adecuado en los grupos de Facebook.</li> <li>- Se dispone de un sistema de telemarketing <i>inhouse</i> competitivo.</li> <li>- El nivel de los docentes compite con la gama alta.</li> <li>- Excelente red de contactos de potenciales docentes.</li> <li>- Bajos costos en el proceso de promoción.</li> <li>- Se cuenta con clientes en provincia.</li> <li>- Las capacitaciones son en tiempo real, multidispositivo, sin requerir instalaciones de programas previos.</li> <li>- Las clases pueden ser vistas en grabación.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un posicionamiento de la marca.</li> <li>- La oferta de cursos es aún limitada.</li> <li>- No hay presencia en Google.</li> <li>- No existe una estrategia de marketing relacional.</li> <li>- Los productos están ingresando a la etapa de madurez.</li> <li>- No se cuenta con alianzas con universidades e instituciones reconocidas.</li> <li>- No existen profesores de reemplazo en caso alguno falle en el dictado de clases.</li> <li>- Nivel bajo de recompra.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grupo objetivo es más proclive a la compra <i>online</i>.</li> <li>- Abaratamiento de los dispositivos electrónicos.</li> <li>- Aumento de la velocidad de conexión.</li> <li>- Ligero desatoro de la inversión minera.</li> <li>- Mayor presencia de Perú en Facebook a nivel regional (Castro y Vega 2018).</li> <li>- Aumento de inversión por parte de profesionales en educación.</li> <li>- Las pasarelas de pago <i>online</i> cada día generan mayor confianza.</li> <li>- Red de contacto con asociaciones profesionales del sector construcción.</li> <li>- En el extranjero, el posicionamiento de la marca no está sesgada a las marcas locales.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escándalos de corrupción que afectan a las constructoras.</li> <li>- Existen competidores informales que anuncian también en redes.</li> <li>- La viralización negativa en redes.</li> <li>- Contracción de las empresas constructoras.</li> <li>- Limitaciones de acceso a Internet en zonas alejadas.</li> <li>- Falta de bancarización y confianza en los pagos <i>online</i>, sobre todo para personas mayores en provincia.</li> <li>- Existencia del paradigma que los cursos presenciales son siempre mejores que los virtuales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego de analizar la matriz FODA, se considera que existe una oportunidad en el negocio de capacitaciones *online*, sobre todo por el potencial de mercado que se vislumbra para profesionales en provincia y los avances tecnológicos que aumentan la velocidad de conexión. En este contexto, se debe tomar acción ante las debilidades sobre el posicionamiento de la marca, el Marketing relacional (MR) y el Customer Relationship Management (CRM) para fidelizar y lograr captar más clientes, y crecer en ventas de manera sostenida.

## **5. Análisis situacional**

Luego de haber revisado los diferentes aspectos de la propuesta según el entorno, la cadena de valor y la matriz FODA, se considera que existe una oportunidad para el crecimiento de la empresa de cursos *online* para el sector construcción. En especial porque la dirección de la empresa proviene de dicho sector y ha pasado por las distintas etapas de desarrollo profesional que el público objetivo; asimismo, porque conoce de primera mano las necesidades de capacitación. Además, la propuesta también se enfoca en la experiencia al cliente durante la entrega del producto, con un acompañamiento continuo.

## **Capítulo III. Investigación de mercado**

### **1. Objetivos de la investigación**

#### **1.1 Objetivo general**

Como propósito general se propone validar el potencial de crecimiento de las ventas para la empresa Quality Consulting Solutions en el sector construcción, a través de la recompra de sus clientes y las ventas a nuevos clientes.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer la industria
  - Conocer el posicionamiento de la empresa
  - Conocer las diferentes propuestas existentes
  
- Conocer el perfil del cliente
  - Conocer las preferencias de los clientes recurrentes (*lovers*)
  - Conocer las preferencias de los clientes de una sola compra
  - Conocer las preferencias de los no clientes
  - Conocer los factores de decisión de los clientes
  - Describir los *insights* del segmento objetivo a fin de emplearlo en la estrategia de posicionamiento
  
- Validar la propuesta de valor de la empresa
  
- Estimar la demanda de la empresa

### **2. Metodología de investigación**

Para el propósito del proyecto se desarrolló el proceso de investigación en dos etapas:

## 2.1 Investigación exploratoria

La etapa exploratoria tuvo como objetivo hacer un análisis preliminar de la situación, definir el problema adecuadamente y establecer ciertas hipótesis sobre la industria, las empresas que brindan servicios de similares características, los clientes y la propuesta de valor. Para llevar a cabo la evaluación exploratoria se realizaron entrevistas a 13 expertos del sector digital y educación, del mismo modo se realizaron entrevistas a profundidad a clientes recurrentes, de una compra y no clientes. Asimismo, se realizó un *focus group* para clientes recurrentes cuyo resultado se encuentran en el anexo 2.

### 2.1.1 Entrevista con expertos

Para las entrevistas, se identificaron expertos de la industria educativa con especialidades como la educación *offline* y *online*, *e-commerce*, innovación y tecnología, y docentes dedicados a la cátedra, negocios y consultoría. A continuación se exponen los principales hallazgos de los expertos:

**Tabla 10. Principales hallazgos de expertos en educación**

Nombre	Institución	Comentarios
Sandro Ramirez	Director de Valladolid International University (VIU)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los <i>drivers</i> más importantes de crecimiento de la educación <i>online</i> son la flexibilidad (en horario y lugar) y la accesibilidad (es más económico que en la modalidad presencial).</li><li>- Una desventaja es la percepción de que la modalidad <i>online</i> es de menos calidad que la presencial.</li></ul>
Marilú Martens	Exministra de educación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Debido a que la formación inicial profesional es inadecuada, el sector educación presenta muchas necesidades. Por ello, precisa fortalecer en el camino a través de estos acompañamientos. El canal <i>online</i> aporta en cerrar brechas.</li><li>- La educación <i>online</i> seguirá creciendo, pero el docente no va a desaparecer. Hay una necesidad de contacto presencial, sumado a los paradigmas culturales, tradicionales y familiares. La educación mixta es el camino.</li><li>- En el sector público, desde el año 2000, existen iniciativas —en conjunto con la empresa privada como, por ejemplo, Microsoft— de capacitación <i>online</i> desde lo más básico (MS Office) para el docente peruano.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 11. Principales hallazgos de expertos digitales**

Nombre	Institución	Comentarios
Alfredo Pérsico	<i>Chief Innovation Officer</i> en AmawtaLab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La referencia de los cursos se fomenta sobre la base de la experiencia recibida y no tanto por un acuerdo de partes empresa-alumno.</li> <li>- Los cursos tipo MOOC (gratuitos con pago para certificado) sirven para instituciones de mucho prestigio y tienen una tasa de conversión de 10%.</li> </ul>
Federico Amprimo	Director de Marketing en Equifax (Perú y Ecuador)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes objetivo están en un segmento de 25 a 35 años, han culminado sus estudios en la universidad y quieren hacer una especialidad. Debido a su ritmo, es más pertinente tomar un curso <i>online</i>.</li> <li>- Las personas, por lo general, buscan aprendizajes de aplicación rápida.</li> </ul>
Helmut Cáceda	Presidente de la Cámara de Comercio Electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un crecimiento del 7% interanual en el mercado de la educación <i>online</i>.</li> <li>- Los cursos <i>online</i> poseen más flexibilidad que los cursos impartidos en las universidades. Esta condición agrega competitividad.</li> </ul>
Michel Ibañez	Subgerente de venta programática del Diario El Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En redes sociales, la redacción del anuncio debe ser pertinente e incluir <i>keywords</i>. Además, luego se debe hacer seguimiento a las personas que reaccionen al anuncio (más <i>clicks</i>, compartir).</li> <li>- El presupuesto para campañas digitales es 10 veces más barato que el impreso.</li> <li>- Se debe mantener la presencia en redes como hasta ahora se ha hecho y avanzar progresivamente en SEO.</li> </ul>
Renzo Arauco	CEO, IOT, LAB, consultor de transformación digital y catedrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cursos <i>online</i> sugieren una alternativa más rápida de crecimiento a diferencia de las universidades que ofrecen carreras de muy larga duración.</li> <li>- Una buena alternativa es permitir que el alumno genere contenido de lo aprendido, que sea de aplicación de conocimiento y que también pueda ser usado por futuros alumnos.</li> </ul>
Lynn Mora	Profesor universitario y tecnólogo de viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma actual en que las universidades consiguen sus clientes es colocando toda su información en un lugar específico de su sitio web, sin precio y con la posibilidad de un contacto para recibir información a través de llamadas.</li> <li>- El acceso a las plataformas, la validez de certificados, la poca atención por parte del alumno pueden ser impedimentos para la capacitación <i>online</i>.</li> <li>- Sugiere definir el mínimo de alumnos que se necesita para tener rentabilidad, de manera que cubran el costo fijo por curso.</li> </ul>
Rolando Ponce	Jefe de Marketing de BS Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado principal es Perú (80%), en las sedes de Arequipa y Lima. También se considera Colombia, y Bolivia y Ecuador son los países en que van a iniciar operaciones.</li> <li>- La mayoría de cursos son grabados, pero <i>partners</i> como Microsoft piden que los cursos sean síncronos como exigencia.</li> <li>- Se dispone los siguientes medios para promoción: Facebook, que incluye Instagram, LinkedIn, Addwords, Emailing; de estas priorizamos AddWords. No optamos por la red de <i>display</i> porque es muy invasiva.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 12. Principales hallazgos de expertos en el segmento del mercado objetivo**

Nombre	Institución	Comentarios
Raúl Benavides	Presidente del Directorio de Compañía de Minas Buenaventura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La educación en línea definitivamente va a funcionar, lo complicado es que requiere una disciplina por parte del estudiante porque los peruanos necesitan la percepción de varios sentidos.</li> <li>- Se deben mezclar los ámbitos virtual y presencial, alinearlos para asegurar la calidad.</li> <li>- Los retos de los profesionales en el sector minero son principalmente administrativos, con habilidades blandas y de comunicación.</li> <li>- Se debe enseñar lo que el mercado necesita y no lo que el profesor quiere. Es necesario conocer al cliente: el estudiante, que tiene como principal objetivo la seguridad laboral.</li> </ul>
Melquiades Damián de la Jara	Subgerente general de Cosapi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tercera parte de los ingenieros entre 25 a 35 corresponden al perfil sofisticado y el resto, al progresista o a un perfil intermedio, que migran al sofisticado más allá de los 35 años.</li> <li>- Los hábitos de consumo de la media de los ingenieros se enfocan en buscar un balance entre la utilidad, el confort y el precio. Esto genera la búsqueda buenas marcas y la compra inteligente.</li> <li>- Los ingenieros jóvenes no sienten que deban dar lo mejor de sí y tampoco se percibe mucha experiencia. Esto se debe a que han crecido profesionalmente muy rápido durante los recientes años de bonanza.</li> <li>- La perspectiva del profesional es más global: actualmente, hay adultos jóvenes que incluso trabajan en Mongolia.</li> </ul>
Gozalo Abad	<i>Sales effectiveness lead</i> de GFK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El segmento objetivo para la educación <i>online</i> es el C, porque el A y B tienen otras posibilidades: buscan títulos. El NSE C tiene como finalidad el aprendizaje y el crecimiento. La franja de interés es de 18 a 35 años.</li> <li>- 38% de los peruanos son orientados al éxito. El título es importante, buscan títulos que sumen a su experiencia académica. Debe realizarse un trabajo de marca mediante la asistencia a eventos que prestigio.</li> <li>- La zona sur ha crecido en penetración de Internet, en especial Arequipa, sobre todo en su interés sobre temas de minería y banca.</li> <li>- Se puede perfilar a los prospectos con las siguientes preguntas: ¿para qué desea el curso?, ¿qué busca en un curso <i>online</i>?, ¿qué tan afín a la educación continua es? Sobre la base de estas preguntas se prioriza y alinea el <i>speech</i>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Entre los aspectos más resaltantes se puede destacar que el segmento de 25-35 años es el más proclive a la capacitación *online*. Por otro lado, los expertos sugieren explotar la marca personal del fundador de la empresa y consideran que las referencias (*word of mouth* [WOM]) se genera por la experiencia recibida.

### 2.1.2 Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se enfocaron en los siguientes grupos: clientes recurrentes (*lovers*) clientes de una compra y no clientes. El objetivo de las entrevistas fue investigar las decisiones respecto de precios, razones de preferencia, niveles de satisfacción, entre otros factores

importantes. Se encontró que el formato de cursos mayores a 24 horas es el más atractivo, también el contenido de rápida aplicación. Ambos guardan relación con las características de cursos cortos. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- **Posicionamiento de la empresa (promoción)**

El grupo de clientes recurrentes (*lovers*) considera a la empresa como una buena empresa de capacitación virtual, en tanto que para los clientes de una compra, la mayoría piensa que es una empresa de capacitación virtual conocida. Estos resultados permiten concluir que en ninguno de los casos se considera a la empresa como la líder en cursos virtuales, sin embargo, el nivel de percepción sería promisorio considerando los otros factores a continuación.

- **Cantidad de horas dictadas (producto)**

En todos los grupos, la preferencia de duración total para cursos virtuales en tiempo real es mayor a igual a 24 horas. Esta tendencia permite concluir que la oferta actual de 12 horas no es la más atractiva entre todos los grupos. Este resultado se valida luego en la investigación concluyente.

- **Precio preferido para curso de doce horas (precio)**

Con respecto al precio, los grupos de clientes recurrentes (*lovers*) y los clientes de una sola compra consideraron el rango de S/ 400 y S/ 500 como precio aceptable para la oferta actual de 12 horas; mientras que en el grupo de no clientes, el precio promedio no supera los S/ 200 .

- **Recompra**

En cuanto a las razones de no recomprar de los servicios, esta consulta fue dirigida a los clientes de una sola compra y tuvo como respuesta que cerca de la mitad no tenía tiempo para la conexión en vivo; por otro lado, cerca de la cuarta parte no volvió a comprar, debido que no había más temas de su interés particular.

- **Nivel de satisfacción**

Esta consulta estuvo dirigida a los clientes (recurrentes y de una sola compra) y arrojó como resultado un valor promedio de 8 sobre 10, lo cual es consistente con los datos internos con los que cuenta la empresa en la actualidad.

### 2.1.3 *Focus group*

Para realizar esta actividad, tras un proceso de selección, participó un grupo de clientes recurrentes (*lovers*) en una sala diseñada para eventos como *focus group* y se dispuso, además, de una sala de observación. En total, participaron nueve personas (los resultados se presentan en el anexo 2).

Los hallazgos más importantes son los siguientes: (i) el formato de cursos más apreciado es el de más de 24 horas; (ii) el contenido debe ser práctico; (iii) la empresa debe ser reconocida como especialista el sector construcción; (iv) existe una fuerte asociación de la marca con el fundador, razón que motivó la adquisición de cursos. A continuación, se presentan las impresiones generales y más resaltantes que resumen esta actividad.

- **Asociaciones en torno a la motivación**

Con respecto a la motivación del cliente para adquirir los servicios, se conoce lo siguiente:

- “Que me capacite/enseñe de igual manera que una capacitación física, en caso solo sea presentación de diapositivas sin ningún aporte, ¡no me genera interés!” (ver anexo 2).
- “Adquirir conocimiento palpable que pueda ayudarme en mi desempeño profesional que sea aplicable en el día a día” (ver anexo 2).

- **Asociaciones en torno a la capacitación**

Con respecto al tipo de capacitación que el cliente necesita, se conoce lo siguiente:

- “Nos capacitamos o buscamos la capacitación de acuerdo al proyecto que estamos realizando” (ver anexo 2).
- “Las universidades peruanas no investigan y lo que tienes que hacer es capacitarte en otros países o con personas que se han capacitado en otros países” (ver anexo 2).
- “La capacitación es constante para ser competitivo; ahora todo tiene que ser más específico, lo que necesitamos es el cómo hacerlo” (ver anexo 2).

- **Evaluación de la capacitación *online***

Con respecto a los aspectos sobre la capacitación *online* que más interesa a los clientes, se conoce lo siguiente:

- “La verdad es que veo que estoy un poco oxidada y encontré la opción de los cursos *online* y quise profundizar en los temas de calidad” (ver anexo 2).
- “Ahorras tiempo y te evitas el tráfico” (ver anexo 2).
- “Cuanto más facilidades te de la plataforma de preguntar mejor será” (ver anexo 2).

- **Imagen y posicionamiento de QCS**

Con respecto a la imagen y posicionamiento de la empresa que perciben los clientes, se conoce lo siguiente:

- “Lo relacionamos directamente con Omar. Quality se ha identificado con Omar y hemos tomado los cursos más por él” (ver anexo 2).
- “Yo ya había llevado un curso con Omar en la UPC y me gustó como lo llevó, y por eso me animé” (ver anexo 2).
- “Tiene experiencia como PMP y Calidad, y eso le da un *expertise* que estamos aprovechando” (ver anexo 2).

- **Evaluación de competencia**

Con respecto a la evaluación sobre las competencias del producto ofrecido, se conoce lo siguiente:

- “Quality está orientado al sector construcción y BS Grupo es para todos, que no está mal tampoco, pero esa es la diferencia” (ver anexo 2).
- “El gancho es el expositor, el contenido, porque no es una maestría, es una capacitación rápida para aplicar en el día a día” (ver anexo 2).
- “Yo, cuando he buscado, reviso mucho el contenido, que no sea algo que ya sé” (ver anexo 2).

- **Evaluación de producto**

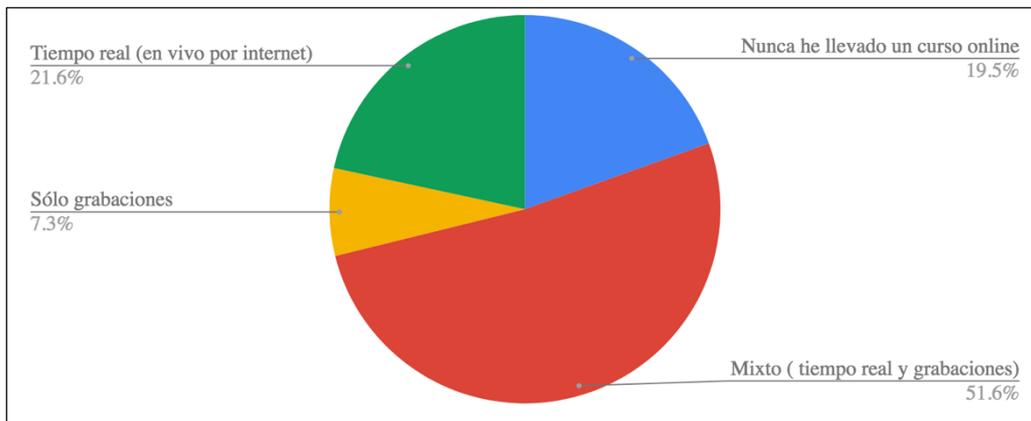
Con respecto a la evaluación del producto ofrecido, se conoce lo siguiente:

- “Uno quiere algo rápido para aplicarlo inmediatamente, debería ser entre 20 y 30 horas porque depende mucho del contenido” (ver anexo 2).
- “El curso debería implementar sistemas de prácticas para que nosotros podamos internalizar los conocimientos del curso” (ver anexo 2).

## 2.2 Investigación concluyente

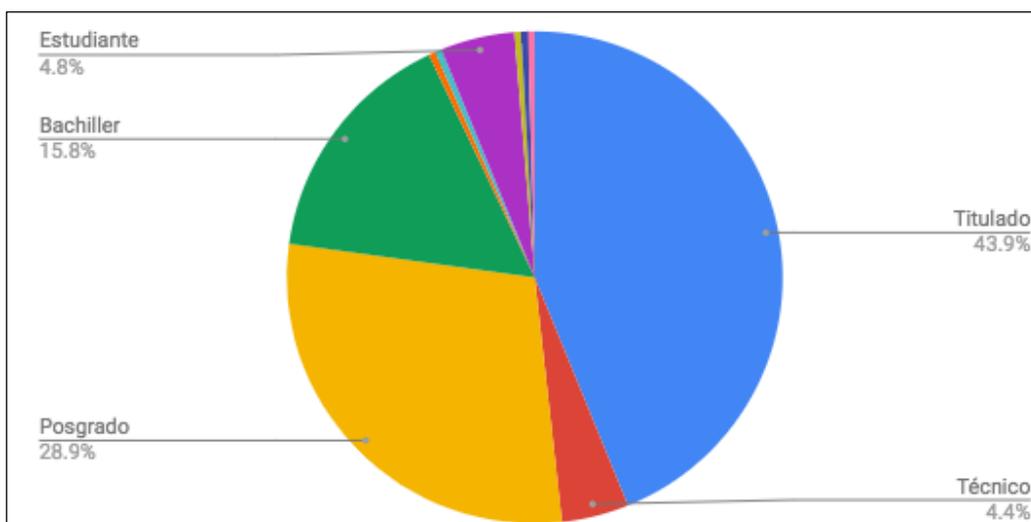
La investigación concluyente correspondió a 426 encuestados vía *e-mailing*. Para ello, la empresa cuenta con una base de 25.000 correos, que se fue construyendo a partir de las diferentes campañas en redes y a lo largo de cuatro años de operación de la empresa; así, reunió a los interesados en los cursos de los grupos de interés en Facebook, vinculados en cuanto a interés temático (por lo que se constituyen en segmentos de interés para la empresa). Los resultados en detalle se muestran en el anexo 8 y a continuación se presentan los principales hallazgos:

### Gráfico 3. Modalidad de curso (producto): ¿qué modalidad de curso *online* (por Internet) te parece la mejor?



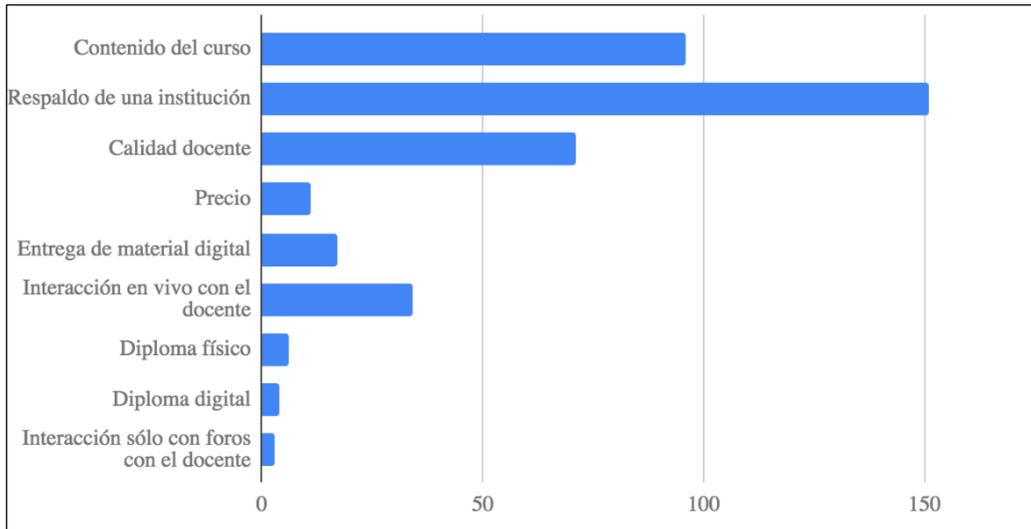
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Gráfico 4. Grado de instrucción en las carreras de Ingeniería y Arquitectura de los encuestados



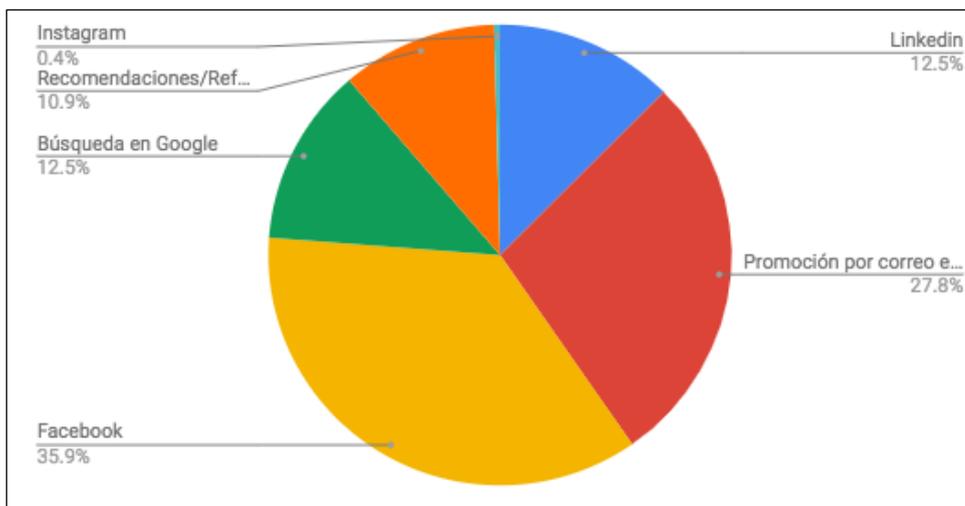
Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 5. Propuesta de valor: ¿qué atributos son más valorados para un curso *online*?**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 6. Medios más importantes para buscar un curso *online***



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.3 Principales hallazgos y conclusiones de la etapa concluyente

A continuación se presentan los principales hallazgos y conclusiones de la etapa concluyente:

- El formato de curso de preferencia es mayor a 24 horas por curso, diferente al actual formato de 12 horas.
- El precio de S/ 700 es el mínimo a considerar para el nuevo formato de curso.
- El atributo de aval de una institución de prestigio es el atributo más resaltante, seguido del contenido y la calidad docente.

- El tipo de transmisión mixto (grabado y tiempo real) es el más atractivo. Se debe reforzar la idea de que el curso, además, cuenta con la grabación y no solo que es en tiempo real, sino que esta es un complemento.

### 3. Determinación de la demanda

La estimación de la demanda considera un universo de 268.000 de personas, el cual se estima de la cantidad de usuarios de grupos de Facebook según se presenta en el anexo 13. A diferencia de las páginas, los miembros de estos grupos pueden difundir contenido y este ser visible para otros miembros; el crecimiento de los grupos es orgánico y depende de la calidad del contenido que se publica. Los grupos de los que es miembro la empresa son especializados en el sector construcción y afines. Los datos para la estimación provienen de la investigación cuantitativa. Se consideró el precio de S/ 900 por curso, que corresponde al curso de 30 horas y que representa la preferencia del público.

El universo se estima del total de la cantidad de peruanos en la red y disgregando de las personas que están en más de un grupo (ver anexo 12). La decisión de compra corresponde al porcentaje de alumnos que compra directamente y no por medio de sus empresas, y se obtiene de la encuesta sobre el deseo de adquirir algún producto de la empresa. Esta puede incrementar en el futuro dado el nivel de posicionamiento de la empresa. La exposición es una medida de visibilidad en los medios que se construye sobre la base del histórico que maneja la empresa a través de los reportes de Facebook; en este caso, se presenta en la siguiente tabla. La frecuencia de compra anual se ha considera como 1 en vista de un escenario conservador (ver el capítulo VI).

**Tabla 13. Estimación de la demanda.**

Universo	268.099	<b>Fracción</b>	<b>Fuente</b>
25-35%	67.025	25%	Encuesta
Decisión de compra	65.684	98%	Fuente propia
Disposición	42.695	65%	Encuesta
Precio de 900	11.101	26%	Encuesta
Exposición	351	3,2%	Facebook - Histórico de campañas
Frecuencia de compra anual	351	1.00	Encuesta
Cantidad de cursos (Q)	351		
Precio previsto (P)	900		
Venta anual	315.900		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 14. Estacionalidad de la venta cursos**

<b>Mes</b>	<b>Venta</b>	<b>Estación</b>
Enero	18.954	6%
Febrero	31.590	10%
Marzo	15.795	5%
Abril	31.590	10%
Mayo	31.590	10%
Junio	31.590	10%
Julio	37.908	12%
Agosto	15.795	5%
Setiembre	31.590	10%
Octubre	31.590	10%
Noviembre	22.113	7%
Diciembre	15.795	5%
Total	315.900	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Definición de los objetivos de marketing

A continuación se exponen los objetivos de marketing; entre ellos se mencionan los indicadores que corresponden a la referencia y los que corresponden a la recompra.

**Tabla 15. Objetivos estratégicos<sup>3</sup>**

Objetivos	Indicador	CP	MP	LP
Aumento de la tasa de conversión	Ventas / <i>leads</i>	1,25	1,75	2,25
Crecimiento de venta por referencia	Venta por referencia / Venta por campaña	5%	10%	20%
Aumento de la tasa de recompra	Recompra / venta por campaña	15%	20%	30%
Aumento del índice de satisfacción	Escala de valoración 1-5	4,3	4,5	4,8

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Estrategia genérica

Sobre la base de la orientación de la empresa en la actualidad, se optó por una estrategia general de enfoque. Dentro de esta estrategia, se propone brindar mayor valor; es decir, se entregará la mejor experiencia a través del acompañamiento, de manera que genere recompra y referencia, así como la presentación del contenido en las clases, y el alto perfil de los docentes de gran experiencia y trayectoria.

### 3. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento en base a la matriz Ansoff será la de penetración, puesto que el mercado es el mismo y se trata del mismo producto con una presentación diferente, es decir, cursos virtuales de 30 horas versus el formato de 12 horas actuales. Esta estrategia se desplegará hasta el tercer año; en ese punto se evaluará si se adopta una estrategia de desarrollo de producto para el largo plazo. Los cursos son enfocados al sector construcción para el segmento de profesionales de 25 a 35 años de carreras afines al sector construcción. Este segmento fue también recomendado durante las entrevistas a expertos, y actualmente es el rango de edad de los alumnos en el que la empresa ha tenido más éxito.

---

<sup>3</sup> CP: corto plazo; MP: mediano plazo; LP: largo plazo (más de 3 años)

En la actualidad, el 92% de la venta proviene clientes de una sola compra, el restante a recompra. Estos dos tipos de venta se han denominado no orgánica y orgánica respectivamente.

La venta no orgánica crecerá mediante una estrategia de posicionamiento. Ante ello, se ha identificado que la falta de posicionamiento es una restricción que afecta la fluidez de la venta vía telemarketing, por lo que genera más esfuerzo de venta y, por ende, más llamadas por cliente para el logro de una venta.

La venta orgánica aumentará mediante una estrategia de marketing relacional (MR) y *customer relationship management* (CRM), lo que conlleva a migrar de un vínculo transaccional con el cliente a uno relacional. Para ello, se indexarán campos de datos relacionales a las bases de datos de seguimiento y estrategias de venta que actualmente tienen un enfoque transaccional.

Por otro lado, de manera aplicable para ambos tipos de venta, se buscará el incremento de la productividad de la fuerza de venta. Así, la mejora operacional se llevará a través de la mejora continua de la base datos de contacto de telemarketing, para lo cual se realiza la programación *in-house*. Finalmente, también se considerará la estandarización del entrenamiento para la fuerza de venta mediante instructivos y grabaciones de conversaciones típicas y reales con prospectos (*leads*).

Para el horizonte de largo plazo se considera el desarrollo de nuevos productos (por ejemplo, microclases grabadas a precios bajos) y de nuevos mercados, lo cual involucraría un crecimiento de penetración en la región. En la actualidad el porcentaje de venta fuera de Perú corresponde al 4%, y los países de mayor consumo son Bolivia, Colombia y México en ese orden. Estos países, a pesar de tener PBI per cápita disímiles, cuentan con un nivel de compra homogéneo, lo cual hace prever que el *pricing* vigente es adecuado para la oferta actual. Para llevar a cabo la nueva estrategia de crecimiento habría que realizar a futuro una nueva investigación de mercado que incluya elementos como validación del *pricing*, nivel de aceptación de docentes extranjeros, husos horarios, entre otros.

#### **4. Estrategia de segmentación de mercados**

Tomando en cuenta los estilos de vida según Arellano Marketing, el público objetivo se sitúa en la banda de los progresistas. Para nuestro caso se han considerado las siguientes características demográficas, psicográficas y actitudinales:

- Demográficas: profesionales de las carreras de Ingeniería y Arquitectura de 25 a 35 años, que en su mayoría radica o labora en provincia, en infraestructura pesada y edificaciones. Mujeres solteras, hombres casados o solteros. Segmentos B y C de la sociedad.
- Psicográficas: aventureros e independientes, de carácter estoico y fuerte; son capaces de trabajar bajo mucha presión en la intemperie y condiciones climáticas desfavorables. Suelen trabajar varias semanas fuera de casa y son afines al uso de la tecnología.
- Actitudinales (conductuales): personas interesadas en actualizarse constantemente en el rubro de gestión de proyectos de construcción, por lo que valoran el conocimiento que pueden adquirir con opciones educativas que se adecuen a sus tiempos. Por ello prefieren los estudios virtuales que les den herramientas prácticas para su labor en corto tiempo.

## **5. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento se enfocará en los siguientes ejes: la calidad docente y el acompañamiento de los cursos. La experiencia y trayectoria son los atributos más valorados según la información arrojada por la investigación de mercados. Por otro lado, el formato de cursos de aplicación práctica de los conceptos es valorado, partiendo porque el conocimiento práctico se ofrece respaldado por el aporte del docente.

La calidad del docente está en función de la experiencia y trayectoria (empresas de prestigio), que suponen atributos muy valorados, como se aprecia en el anexo 8. La experiencia se define en función de los años de ejercicio profesional, actualmente, se requiere un mínimo de diez años para los docentes. La trayectoria viene definida por las empresas líderes donde laboró el docente, ejercicio de docencia de posgrado en otras instituciones (atributo deseable); asimismo, se considera la formación académica como un atributo reforzador, en ese sentido, los docentes gozan de grados que van desde Master hasta PhD(c) en universidades de prestigio.

En cuanto al contenido de cursos, se contará con cursos con las características de interacción al 100% con el docente (virtual en tiempo real), secciones de ejemplos prácticos, pequeños casos en el formato de presentación y trabajos (retos) para los asistentes.

Por otro lado, también se ha considerado el acompañamiento como medio para crear un vínculo relacional con el alumno, además de ser un atributo que por lo general carece el resto de proveedores, los que por testimonio en entrevistas ha sido fuente de insatisfacción y desconfianza de parte de los consumidores. La falta de acompañamiento obedece a que la competencia, por lo

general, se limita a brindar acceso al aula virtual a través del *link* correspondiente, así, se convierte en una experiencia de aprendizaje de tipo autoservicio y, por ende, en una atención reactiva hacia el cliente.

En Quality Consulting Solutions el acompañamiento se da a través del seguimiento que se realiza durante la entrega del producto, es decir la clase. La vendedora líder del curso lleva a cabo esta labor. Consiste en la comunicación y constatación de recepción del cronograma de clase, soporte para el acceso a la clase, estancia en línea durante la clase, verificación de la satisfacción del cliente al día siguiente de la clase, atención de quejas e inquietudes, retroalimentación al docente. Asimismo, se brinda un seguimiento y constancia de la recepción del diploma. Un nivel superior de acompañamiento se da mediante un trato diferencial durante la postventa como parte de la estrategia de MR y CRM; por ejemplo, se realizan llamadas de seguimiento sobre la utilidad de lo aprendido así como saludos por cumpleaños (ver la sección 7 de este capítulo para mayor detalle).

Los atributos mencionados se promocionarán en la publicidad, así como se incorporarán en el *speech* (guión) durante el *telemarketing*. La publicidad cuenta con piezas gráficas y de video. Para la definición del posicionamiento, se ha recogido la información de las diversas fuentes, en especial los hallazgos cualitativos del focus group. El enunciado de posicionamiento es el siguiente: “Sabes que tu trabajo es especialmente exigente, y que requieres del tiempo para capacitarte en aspectos que te ayuden en el día a día y te mantengan actualizado, aprendiendo de la experiencia de manera interactiva, y personalizada. Quality Consulting Solutions, es tu mejor opción de capacitación virtual a la medida. Nuestros cursos virtuales en tiempo real cuentan con docentes no solo con experiencia, sino con trayectoria en empresas líderes que te expondrán los casos de aplicación que necesitas en poco tiempo. Además, disponemos de coordinadoras dedicadas a cada curso, y una plataforma en la que tendrás acceso multidispositivo a la clase en vivo y si gustas a su grabación con un solo click”.

## **6. Estrategia de marca**

### **6.1 Identidad de marca**

La identidad de marca considera dos elementos; por un lado, la relación con la construcción y por el otro, la experiencia y trayectoria que proviene de los docentes.

## 6.2 Nombre de la marca

El nombre de la marca es Quality Consulting Solutions, en referencia a la calidad de las soluciones de consultoría en aspectos de construcción. La marca está salvaguardada a través de registros de nombres y patentes de Indecopi. El eslogan actual es “Construimos educación”, y se relaciona con el sector al cual está orientada la empresa, es decir, el sector construcción. En la actualidad, el eslogan suele aparecer en la parte final de la publicidad audiovisual acompañada de un *jingle* con el sonido de un martillo rompe pavimento.

Se han previstos dos nuevos eslogans para campañas o momentos específicos:

- “Mejores profesores, mejor experiencia”

Este eslogan muestra 2 propuestas de valor, “mejores profesores” llama la atención sobre la trayectoria del docente, y “mejor experiencia” llama la atención sobre el acompañamiento en la clase y sobre los años de experiencia del docente.

- “Conocimiento y experiencia para la acción”

Este slogan muestra 2 propuestas de valor, el conocimiento que se relaciona con los contenidos y la experiencia que se relaciona con el docente, así como la acción que se relaciona con la aplicación práctica de lo aprendido.

## 6.3 Logotipo

El logotipo contiene los siguientes elementos y atributos. Tiene el color amarillo oscuro típicamente usado en la maquinaria pesada de la minería y construcción, así como el gris acero que evoca el color de las naves industriales. La forma del hexágono evoca dos elementos: el perno como elemento estructural y el panal de abejas emulando al insecto constructor. Dentro del hexágono se dibuja una lupa que a su vez hace la vez de la letra “Q”, y hace referencia a la inspección de calidad y la atención a los detalles. El logotipo está salvaguardado a través del registro de nombres y patentes de Indecopi.

**Gráfico 7. Logo de la empresa**



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018.

## **7. Estrategia de clientes**

La capacitación no es un producto masivo: un cliente típico solo tiene opciones de compra de una gama limitada de cursos. En total, los cursos corresponden a 10, de los cuales el cliente promedio comprará 8 como máximo, acorde a su línea de carrera y especialización dentro del sector construcción.

La problemática actual es que la empresa afronta la etapa de maduración de los productos, lo que ha incrementado el esfuerzo de venta y por lo cual se considera el acompañamiento a los clientes como estrategia que fomenta la recompra.

Por otro lado, se prevé que dicha estrategia sirva para aumentar mayor referencia (WOM) para el incremento de la venta. Cabe señalar que las campañas de referencias pueden incrementar sus resultados en adopción de productos en alrededor de 107% (Lithium Technologies, Inc., 2009). De manera genérica los objetivos son:

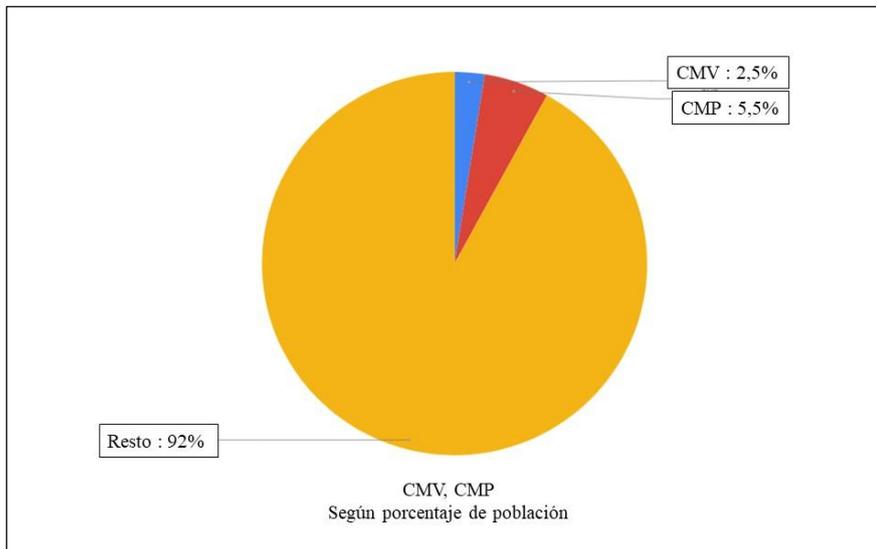
- **Atracción:** Incremento en la compra por referencia
- **Crecimiento:** Incremento de la recompra
- **Retención:** Incremento de la recompra
- **Satisfacción:** Incremento de los niveles de satisfacción

El detalle cuantitativo de los objetivos se incluye en la sección de definición de objetivos de marketing. Para poner en la práctica estos objetivos se han segmentado los clientes actuales para definir la estrategia apropiada según su segmento.

La segmentación es por el valor económico que los clientes representan, definiendo así a los clientes de mayor valor (CMV), clientes de mayor potencial (CMP), y clientes de bajo potencial (BP). Cabe señalar que la recompra actual (clientes CMP y CMV) se logró sin una estrategia de

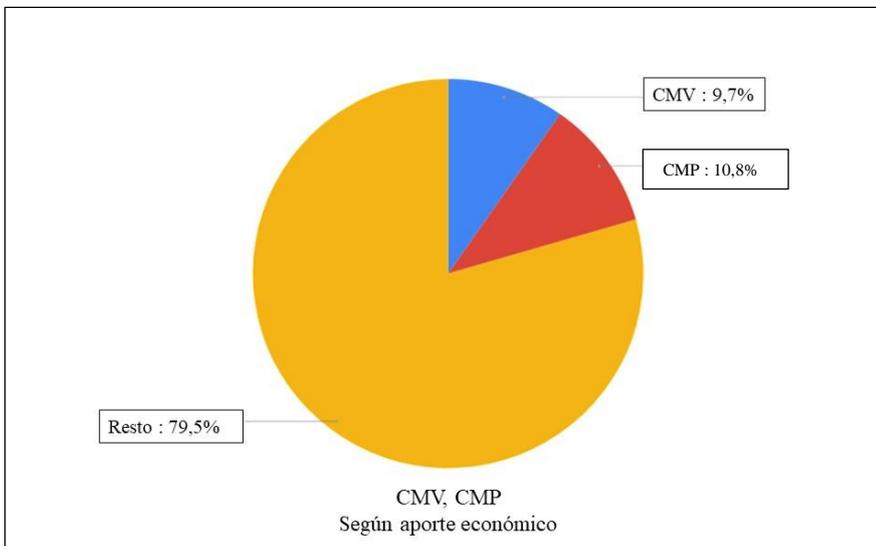
MR y CRM previa, por lo que implementar una estrategia de este tipo supone resultados prometedores.

**Gráfico 8. Proporción por número de clientes recurrentes y de una sola compra**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 9. Proporción por inversión de clientes recurrentes y de una sola compra<sup>4</sup>**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para ubicar dónde se encuentra la empresa en cuanto a MR y CRM nos basamos en la Matriz de Diferenciación del Cliente de Deighton (2001). Se desarrolla para eso el siguiente cuestionario.

<sup>4</sup> CMV: clientes de más de dos compras  
CMP: clientes de dos compras  
Resto: clientes de una sola compra

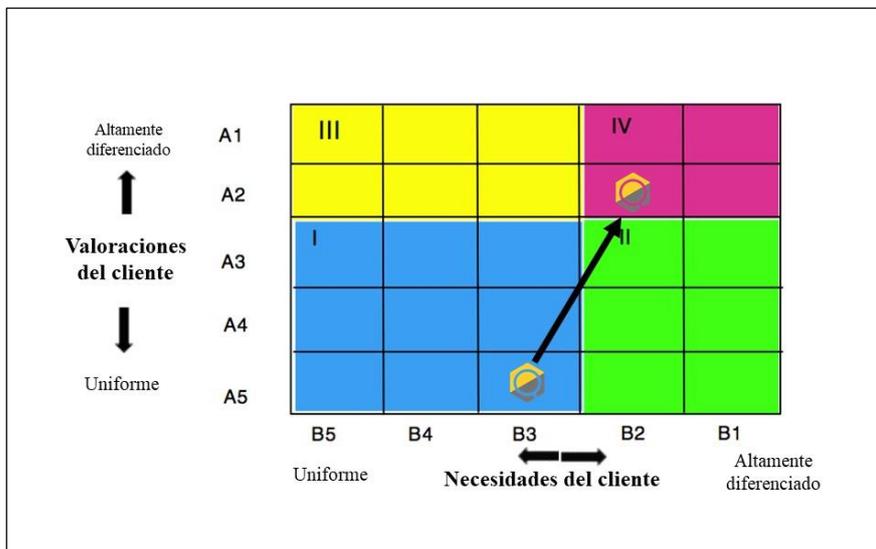
**Tabla 16. Cuestionario para determinar la ubicación en la matriz de marketing relacional**

<p>A. ¿Cuánto "sesgo de valor" tiene su base de clientes?</p> <p>A1. La mitad o más de su beneficio a largo plazo proviene de menos del 2% de sus clientes.</p> <p>A2. Al menos la mitad de su beneficio proviene de solo el 5% de sus clientes.</p> <p>A3. Al menos la mitad de su beneficio proviene de solo el 10% de sus clientes.</p> <p>A4. Al menos la mitad de su beneficio proviene de solo el 20% de sus clientes.</p> <p>A5. El 20% superior de sus clientes genera menos de la mitad de sus ganancias.</p>
<p>B. ¿Qué tan diferentes son sus clientes en términos de lo que necesitan de su empresa?</p> <p>B1. Prácticamente todos los clientes que tenemos desean un tamaño, color, estilo o configuración únicos del producto o servicio que vendemos.</p> <p>B2. Nuestros clientes desean cosas muy diferentes de nuestro producto o servicio, utilizando lo que hacemos de diferentes maneras o con diferentes propósitos.</p> <p>B3. Nuestros clientes desean cosas diferentes de nuestro producto o servicio, pero es posible agrupar estas necesidades del cliente en unos pocos agregados bastante bien definidos.</p> <p>B4. Nuestros clientes tienden a consumir nuestro producto o servicio por las mismas razones o similares, aunque difieren un poco en aspectos como la rentabilidad y la demanda de calidad.</p> <p>B5. Nuestros clientes tienden a querer que nuestro producto sea configurado y entregado de manera estándar y confiable de manera general.</p>

Elaboración: Peppers y Rogers 2001.

En base a la evaluación de la empresa las categorías en donde cae son la A5 y B3, de la siguiente manera:

**Gráfico 10. Matriz de ubicación del nivel de marketing relacional.**



Elaboración: Deighton, 2001

El objetivo es migrar en mediano plazo al cuadrante IV. Para ello la recomendación de Deighton (2001) es la siguiente, específicamente para el cuadrante I, que es donde se sitúa la empresa en la actualidad: "Cuadrante I, entonces su estrategia natural es el marketing masivo o la competencia agregada en el mercado. Es probable que no tenga una base de datos de clientes y que pueda hacer poco desarrollo de nuevos productos. Es probable que tenga éxito al ser un productor de bajo

costo, y la única diferencia significativa en su producto puede ser su imagen de marca respaldada por publicidad. Debería considerar migrar a la derecha y migrar hacia arriba.” (The Peppers and Rogers Group 2001). En ese sentido, las acciones para lograr la migración se describen la siguiente tabla.

**Tabla 17. Acciones generales de marketing relacional**

<b>Atracción (no clientes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar el atributo diferenciador del acompañamiento</li> <li>- Publicitar testimonios de clientes considerados <i>lovers</i></li> <li>- Descuentos y aumento de beneficios por pronto pago</li> <li>- Fomentar la referencia entre los CMV y CMP</li> </ul>
<b>Crecimiento (CMP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir descuentos futuros caducables que se renuevan con una compra (se llama cuando está por caducar)</li> <li>- Incorporación de los alumnos a la base de ofertas laborales en los primeros 6 meses de acabado el curso</li> <li>- Invitación a clases de cursos en proceso</li> </ul>
<b>Retención (CMV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos: puntos para canjearlos en beneficios extra</li> <li>- Cupones de descuento</li> <li>- Trato preferencial: reserva de cupos para webinars en línea</li> <li>- Incorporación a la base de ofertas laborales durante 12 meses</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 18. Acciones específicas de marketing relacional<sup>5</sup>**

Clientes de bajo potencial	Clientes de mayor potencial	Clientes de mayor valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diploma digital</li> <li>- Grabación en línea por 30d</li> <li>- Material en PDF</li> <li>- Herramientas en XLS</li> <li>- Acceso directo multidpositivo</li> <li>- Bolsa de trabajo</li> <li>- 5% de descuento acumulable a usar en un curso en 4 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diploma físico</li> <li>- Grabación en línea por 60 días</li> <li>- Material en PDF</li> <li>- Herramientas en XLS</li> <li>- Acceso directo multidpositivo</li> <li>- Bolsa de trabajo por 6 meses</li> <li>- Invitación a clases específicas</li> <li>- 5% de descuento acumulable a usar en un curso en 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diploma físico</li> <li>- Grabación en línea por 30 días</li> <li>- Material en PDF</li> <li>- Herramientas en XLS</li> <li>- Acceso directo multidpositivo</li> <li>- Bolsa de trabajo por 12 meses</li> <li>- 5% de descuento acumulable a usar múltiples cursos en 8 meses</li> <li>- Creación de perfil LinkedIn</li> <li>- Asignación de representante exclusivo</li> <li>- Video curriculum</li> <li>- Duplicado de diplomas sin costo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

<sup>5</sup> Los beneficios para los clientes de bajo **potencial** (BP) son permanentes y forman parte por lo general de los beneficios para los otros clientes.

Dado que las referencias pueden potenciar los resultados de marketing, se llevarán a cabo periódicamente entrevistas a profundidad con los clientes de mayor valor (CMV) para determinar las razones de preferencia, demora en la recompra, así como para saber a qué otros competidores prestan atención. Las acciones para activar las referencias consistirán en:

- Obtener una lista de contactos, con un 10% de descuento para futuros cursos por cada contacto que se convierta en alumno en los siguientes tres meses de recibida la lista
- Brindar 25% descuento para futuros cursos por cada referido que concrete la compra debido a su recomendación activa
- Adición de fotografía de clientes satisfechos en el *landing page*
- Filmación de testimonio según nivel de satisfacción

La lista de contactos será empleada para el marketing directo empleando publicidad *inbound*, asimismo se solicitará al cliente *lover* la recomendación vía e-mail de sus contactos. La filmación del testimonio será en calidad profesional usando fondo blanco digital (*chroma key*; pantalla verde). La fotografía será en calidad profesional, en fondo blanco. Tanto la filmación como la fotografía se llevarán a cabo en el estudio acondicionado de la empresa.

Para asegurar esta acción se otorgará el beneficio de la creación de un perfil de LinkedIn donde se colocarán las capacitaciones llevadas a cabo por QCS, se entregarán las fotografías digitales en calidad profesional. Por otro lado, se le elaborará un video currículum luego del logro de cuatro ventas de referidos en el año, así como descuentos de 10% por referido que adquiera un curso acumulable con cualquier promoción.

Asimismo, para todos los clientes se brindará un 40% de descuento para emplearlo en los siguientes dos meses luego de su matrícula más reciente, periodo que se puede extender dos meses más de lograr una referencia que decante en compra, o un mes adicional por la provisión de cinco contactos referidos.

Cabe señalar que la referencia digital se llevará a cabo con campañas de viralización haciendo uso de publicidad Tipo 0 la que a la fecha ha brindado resultados resaltantes en el número de visitas a la website así como impactos en la red social Facebook como se muestra en el anexo 6.

El siguiente es un esquema de base de datos que se ha extraído de la base de datos de venta actual y que se empleará como insumo para la categorización. Sobre la base de la información encontrada, se distinguen dos rubros: los generales, que se presentan a continuación, y los relacionales.

**Tabla 19. Rubros generales de la base de datos de clientes**

Rubros generales	Campos en la base
Datos personales	Nombres y apellidos celular, <i>e-mail</i>
Hábitos de compra	Recompra, última compra, probabilidad de respuesta a la primera llamada, ticket promedio
Fuerza de venta	Nombre de la operadora
Indicador de compra	Valoración asignada al cliente

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 20. Detalle de campos de la base de datos de clientes**

Nombre y apellido	Recompra	Última compra	PANS	Monto prom.	OP	VC	Celular	<i>Email</i>
Nombre:	Nombre completo							
Recompra:	Número de veces de compra							
Última compra:	Expresada en mes y año desde su última compra							
PANS:	Probabilidad de respuesta a la primera llamada (estadística de llamadas)							
Monto prom:	El promedio de sus compras							
OP:	Operadora involucrada (iniciales), si es una operadora cesada se coloca “O”.							
VC:	Valor del cliente, que viene de la división del monto promedio sobre el número de llamadas promedio. En otras palabras, el monto medio sobre el esfuerzo de venta.							
Celular:	Número(s) celulares							
Email:	correo(s) electrónico(s).							

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por otro lado, se incorporarán los rubros relacionales correspondientes a los siguientes campos:

**Tabla 21. Nuevos campos relacionales de la base de datos de clientes**

Acompañamiento entrega	Acompañamiento postventa	Bitácora relacional	Registro de entrevista
Acompañamiento entrega:	Aplica a todos los clientes, y consiste en que cada operador llame a cada cliente antes y después de cada clase para cerciorarse de que recibe el producto conforme.		
Acompañamiento postventa:	Aplica a todos los clientes para efectos de seguimiento a la recepción de su diploma.		
Bitácora relacional:	Aplica a los clientes; en diversas categorías, se abordan saludos de cumpleaños, notificaciones de ofertas laborales, noticias de interés, aplicación de guiones relacionales. Se prevén al menos 8 puntos de contacto, es decir, una llama intermensual sobre noticias, contenido de interés, cumpleaños y navidad.		
Registro de entrevista:	Aplica a los clientes de mayor valor, se llevará a cabo entrevistas telefónicas de retroalimentación con el objetivo de corroborar lo siguiente: logro de beneficios esperados; proclividad de recompra; nivel de apostolado.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

Para plantear la extrategia, se consideran los tres niveles del producto: valor esencial para el cliente, producto real, producto aumentado (Kotler y Armstrong 2013). La estrategia se enfocará en el nivel de producto aumentado mediante los atributos diferenciadores de acompañamiento, aval de cursos, contenidos y la trayectoria docente.

El acompañamiento atiende un dolor por parte del cliente, que por lo general se da en los cursos *online*, donde la atención oportuna a los reclamos es una debilidad para muchas empresas. La estrategia de acompañamiento se dará principalmente durante la entrega del producto y la posventa de la siguiente manera:

- **Preentrega:** la vendedora responsable del curso se contacta con los alumnos que ya pagaron una semana antes de la primera clase para recordarles el inicio, asesorarlos en el uso de la plataforma y resolver cualquier consulta que tengan. Asimismo, el día de la clase se contacta con las personas para el recordatorio e instrucciones de acceso a la clase.
- **Entrega:** la entrega se da durante el dictado del producto, con clase virtual. Es decir, la vendedora responsable del curso está conectada durante la transmisión dando soporte al docente y alumno. Asimismo, habrá un seguimiento al día siguiente para recoger la experiencia del alumno.
- **Servicio de posventa:** se definen dos etapas: el seguimiento a la entrega del diploma (elemento valorado por el cliente) y la atención a quejas y reclamos. Esta etapa también está a cargo del vendedor responsable del curso.

En la actualidad, los cursos van dirigidos a profesionales cazadores de contenido; no obstante, de acuerdo con la investigación de mercado, el atributo de contar con un aval de prestigio es importante. En ese sentido, se prevé la asociación de los cursos con la acreditación Registered Education Provider (REP), que brinda el Project Management Institute (PMI). Para ello, se requiere que los cursos se asocien a la malla de capacitación de dicha institución y el sustento respectivo. El reconocimiento del fundador de la empresa como contribuidor registrado de dos de los estándares más importantes de PMI suma al proceso de ingreso a la lista REP de dicha

institución. La acreditación como REP permite emplear un logo oficial y aparecer en la *website* del PMI; el derecho para el uso de la acreditación es de \$ 1.500 anual. Asimismo, esto permitirá crear cursos modulares; de ese modo, al llegar a un número mínimo de cursos se otorga el certificado con la acreditación REP, lo cual fomentará la recompra esperada. Por ejemplo, se pueden agrupar tres cursos actuales de 12 horas y como resultado obtener un único curso 36 horas pero vendido en 3 módulos, que, al ser completados, se otorga el certificado con la acreditación REP.

### Gráfico 11. Logo de REP para instituciones adscritas al PMI



Elaboración: Project Management Institute, 2018.

Para el caso de los contenidos y en atención a las impresiones recogidas en la investigación cualitativa, se fijará un set de criterios mínimos para el dictado de las presentaciones, de manera que se estandaricen calidad y contenidos:

- Contenido conceptual
- Sección de casos brindados por el docente
- Planteamiento de retos a los alumnos para aplicación de lo enseñado en sus proyectos

Este esquema permite migrar de la sola presentación de conceptos a la exposición de casos y su discusión en el marco de los conceptos. Por otro lado, la ejecución de retos por parte del alumno brinda un contenido innovador de aplicación y fomenta ser, entre ellos, cocreadores del contenido. Esta cocreación del contenido, cuya recomendación fue tomada de una de las entrevistas con expertos, es una ventaja competitiva ante la oferta actual de cursos grabados.

La trayectoria del docente es un atributo que distingue a la empresa de las ofertas de gama baja, y la pone a la par que las alternativas de gama alta. En este aspecto la empresa cuenta con una ventaja competitiva: el sólido *network* con las principales empresas del rubro. La trayectoria docente considera los siguientes elementos en ese orden de relevancia:

- Recorrido en empresas: ejercicio laboral por las empresas líderes del sector construcción y empresas extranjeras, experiencia en proyectos emblemáticos y megaproyectos, y experiencia en el extranjero como deseable
- Educación: maestría, certificaciones internacionales
- Otras características deseables: experiencia en docencia de nivel posgrado, participación en conferencias nacionales e internacionales

Por otro lado, y en atención a los motivos de falta de recompra proveniente de la investigación cualitativa, se establecerá que si un alumno, por cuestiones laborales (algunos de ellos trabajan en turnos rotativos), no puede acceder a una sesión en vivo, además del acceso a la grabación tendrá un pase libre para la misma sesión en una futura edición del curso.

Se consideran otros servicios complementarios según la siguiente tabla:

**Tabla 22. Servicios complementarios del servicio aplicado a QCS**

Información	- Brochure - Cartilla de detalle - Webinar de presentación del curso
Consultas y asesorías	- Nivel vendedor - Nivel acompañamiento
Aceptación de pedidos	- Se reserva el cupo por vía telefónica.
Hospitalidad	- Fuerza de venta femenina juvenil, con grado de instrucción superior. - Guión y cuestionarios prearmados.
Seguridad	- La transacción electrónica se brinda vía PayPal y VisaNet - Se aceptan otras vías tipo Western Union (a petición del cliente)
Excepciones	- Customización de atributos de acuerdo con la negociación de descuentos con el potencial cliente - Atención de quejas y reclamos por el vendedor del curso
Pago	- PayPal - VisaNet

Elaboración: Hollensen, 2010.

## 2. Estrategia de precios

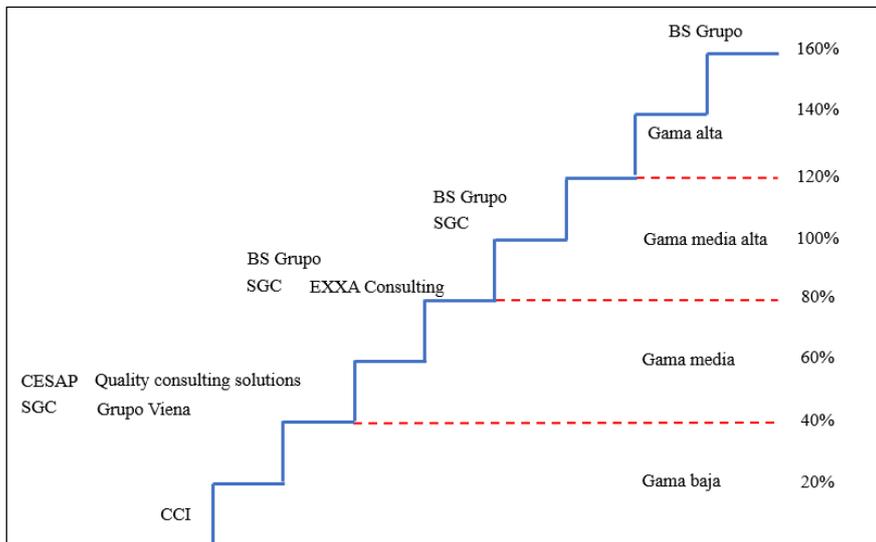
### 2.1 Elección de un método de fijación de precios

Para la estrategia de precios, se ha considerado el modelo de 3 C (Ohmae 1982), que comprende seleccionar la estrategia en función de costos, precio de los competidores y la evaluación de los consumidores sobre las características únicas del producto. La estrategia de fijación de precio seleccionada consiste en alinearse a los precios actuales del mercado, es decir, de los competidores para el corto y mediano plazo. Para ello, se ha considerado un *price brand ladder* para determinar la posición actual de los precios frente a la competencia y determinar un objetivo de precio de acuerdo con los atributos de los cursos. Adicionalmente, se han considerado los resultados de investigación cuantitativa.

### 2.2 Análisis de los precios de los competidores

Para llevar a cabo este análisis, se ha empleado el *price brand ladder* considerando los cursos de la categoría de gestión de la construcción, que son el tipo de cursos que comercializa Quality Consulting Solutions. Los resultados son los siguientes.

**Gráfico 12. Price brand ladder para cursos virtuales**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para analizar de manera profunda el *price brand ladder*, se han definido las gamas indicadas en el gráfico 12 para el rango porcentual de precios. Por otro lado, para la elaboración del *price*

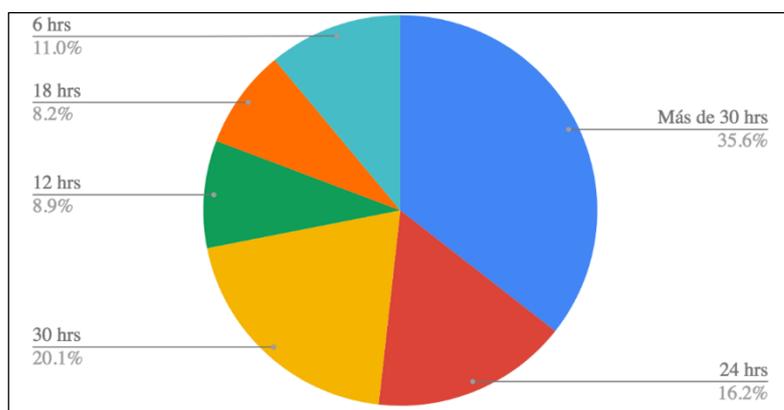
*ladder* se consideró el precio de lista y la cantidad de horas del curso para poder determinar el precio por hora, tal como se muestra en el anexo 14.

Quality Consulting Solutions se posiciona en el 71% para su precio de lista actual, porcentaje que lo sitúa en el segmento de gama media. La empresa puede crecer al menos hasta un 80% dependiendo de su propuesta de valor. Asimismo, hay evidencia de una fuerte presencia del líder del mercado hasta la gama media alta. Del cuadro se puede determinar que la competencia directa actual de Quality Consulting Solutions es CESAP, SGC y el Grupo Viena.

### 2.3 Selección del precio final

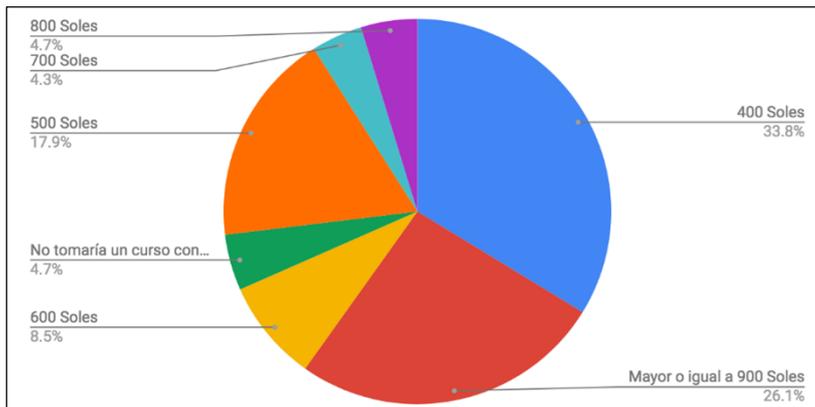
Para la elección del precio final también, se han considerado los resultados de la investigación cuantitativa. Así, se realizó una evaluación sobre la duración del curso preferida por el público, así como el precio para este periodo. En este escenario, para el curso de 30 horas, el 26% de los encuestados respondieron que pagarían de S/ 900 a más.

**Gráfico 13. ¿Cuál es el periodo de duración razonable de un curso virtual?**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 14. ¿Cuánto invertiría en un curso de 30 horas?**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Estrategia de plaza

En el contexto de servicios por medio de canales electrónicos se consideran tres elementos interrelacionados (Lovelock y Wirtz 2009).

- Flujo de información y promoción: corresponde al *website*, *e-mail*, Facebook, LinkedIn y Youtube.
- Flujo de negociación: se realiza durante el contacto telefónico. La vendedora negocia atributos complementarios como extensión del periodo de grabación o diploma digital en vez de físico, a efecto de acelerar el proceso de decisión.
- Flujo de producto: el producto se entrega a través de la plataforma contratada; se remite el enlace a la clase vía *email*.

La plaza, entonces, se sitúa en el espacio virtual a través del *website*, fanpage y grupos en Facebook. El sitio web es del tipo de autoprogramación provista por la plataforma Weebly, es decir, no se contrata a un tercero para que diseñe y cree la página. Allí se promocionan los servicios de consultoría y capacitación virtual. Por otro lado, se prevé la implementación de subpáginas dentro del website concernientes a cada uno de los cursos que se dictan, dado que a la fecha solo se hace referencia al curso en el fanpage. Estas subpáginas se habilitan a la par de la programación de cursos. El portal web contará, además, con un chat para la atención de los visitantes.

Para el aumento del tráfico se ha visto conveniente llevar a cabo una estrategia de *inbound* marketing mediante la publicidad tipo 0 (ver la sección 7 de este capítulo para mayor detalle). Este tipo de publicidad de contenidos direcciona al interesado hacia el portal web. Para este fin, se realizó una prueba y los resultados fueron aceptables (ver anexo 6).

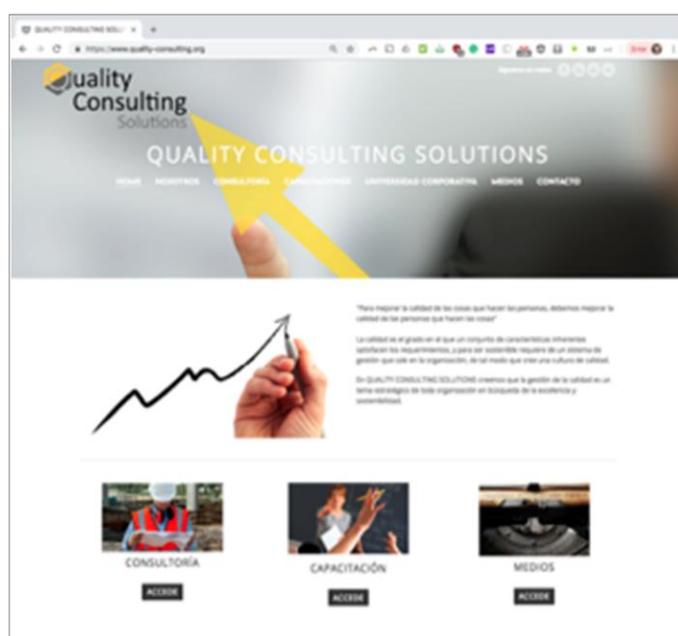
El fanpage cuenta con más de seis mil usuarios cuyo crecimiento se ha debido a la promoción dentro de grupos de Facebook, así como *e-mailing*. Por otro lado, se administran tres grupos y páginas; entre ambos agrupan aproximadamente 210.599 miembros. En ninguno de los casos se ha recurrido al crecimiento pagado de los miembros.

**Tabla 23. Participación en grupos y páginas por parte de QCS**

Red Facebook	Categoría	Rol	Miembros
Quality Consulting Solutions	Fanpage	Administrador	6.500
Innovación en la Construcción	Fanpage	Coadministrador	55.000
Ingeniería Civil Share	Grupo	Coadministrador	101.000
Material de Apoyo a la Ingeniería Civil	Grupo	Coadministrador	26.000
Ingenieros Civiles del Perú	Grupo	Moderador	22.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 15. Página Web de Quality Consulting Solutions**



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018.

#### 4. Estrategia de promoción

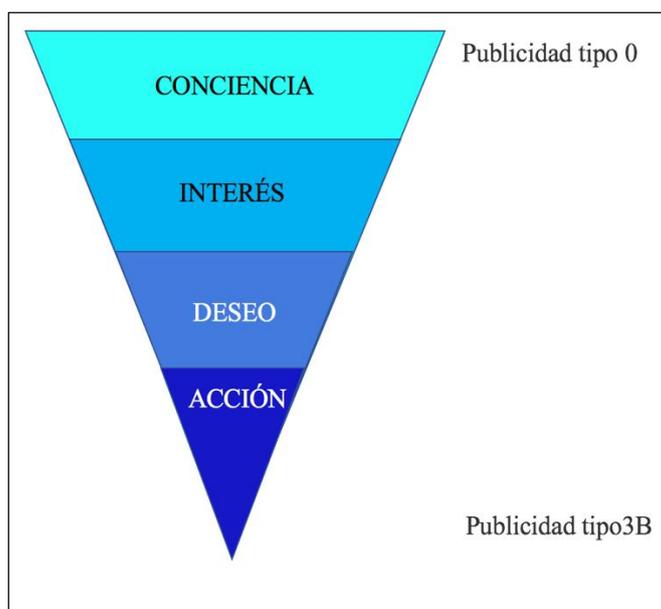
La estrategia de promoción se centrará en fomentar los atributos diferenciadores del producto, esto es, la trayectoria docente, el acompañamiento y la nueva duración del curso. Por otro lado, también se presentarán atributos complementarios como temas de tendencia, facilidad de acceso de la plataforma, transmisión en tiempo real, más acceso a la grabación en línea.

##### 4.1 Publicidad

En la actualidad la empresa emplea publicidad transaccional, es decir, aquella en que, de manera explícita, se muestra el producto con el mensaje de venta. Se prevé poner énfasis en la publicidad del tipo *inbound* marketing, que es un enfoque no intrusivo de publicidad y muestra contenido gratuito de interés, pero requiere de los datos de contacto para la provisión del contenido ofrecido.

El proceso sigue el modelo AIDA, desarrollado por Strong en 1925, para la conversión de clientes, también llamado el embudo de conversión (*funnel*). En la actualidad la empresa tiene un embudo de conversión de 1,1% con picos de 1,9%.

**Gráfico 16. Modelo AIDA de conversión**



Elaboración: Strong, 1925.

Los tipos de publicidad variarán en frecuencia de aparición a medida que se acerca la fecha de inicio del curso. Sobre la base de los atributos más valorados, se adicionarán a la publicidad

mensajes alusivos al contenido, trayectoria docente e información importante. A continuación se detallan los tipos de publicidad previstos.

- **Publicidad tipo 0**

A través de este tipo de publicidad se promociona un contenido audiovisual, es decir, un video relacionado con las actividades de construcción y su tecnología. El acceso al video es directo y corre en la red social. El video contiene el logo de la empresa y refiere a la fuente. En el texto del perfil de la red social solo se indica el enlace del *website* del curso, según como se aprecia en el anexo 16.

- **Publicidad tipo 1**

Del tipo *inbound* marketing, se promociona un contenido audiovisual, es decir, un webinar gratuito de 1 hora de duración, tal como se puede ver en el anexo 16. Para tener derecho a participar, los interesados deben ingresar sus datos. En la pieza publicitaria no se muestra ninguna referencia a un curso ni precio alguno, pues se pone énfasis en la gratuidad de la transmisión. Los interesados pertenecen al nivel alto del *funnel* de venta.

- **Publicidad tipo 2**

Se emplean microvideos extraídos del webinar promocionado por la publicidad TIPO 1. Se presenta una captura de pantalla del microvideo y solo es accesible si se ingresan los datos. Tal como se observa en el anexo 16, en la pieza publicitaria no se muestra ninguna referencia a precio alguno; sin embargo, en el texto se menciona una frase que hace referencia a un curso futuro sin alusión a precio alguno. Los interesados pertenecen al nivel medio bajo del *funnel*.

- **Publicidad tipo 3A**

Se emplea un contenido audiovisual preparado por la empresa, que consiste en cortos de calidad profesional que se concatenan para crear un *spot* publicitario mostrando el nombre del curso, docente, contenidos clave, así como la marca de la empresa. El detalle de esta pieza se puede apreciar en el anexo 16.

- **Publicidad tipo 3B**

Se emplea una pieza gráfica que muestra un anuncio de venta explícita con descuentos para activación de ventas, es decir, descuentos que decrecen a medida que se acerca la fecha de inicio del curso. Los interesados deben ingresar sus datos en el enlace, según se muestra en el anexo 16. Este tipo de publicidad se proyecta a los que pertenecen al nivel más bajo del *funnel*.

En cuanto al plan de medios, los principales medios a emplear corresponden a Facebook, LinkedIn, Instagram e E-mailing, con la consecuente distribución genérica que forma parte del plan de medios. El medio más usado por los clientes es Facebook, afirmación validada en la investigación cuantitativa.

**Tabla 24. Plan de medios por red social**

Canal	Publicidad tipo 0	Publicidad tipo 1	Publicidad tipo 2	Publicidad tipo 3A	Publicidad tipo 3B
Facebook	X	X	X	X	X
LinkedIn	X	X	X	X	X
Instagram			X		
<i>Emailing</i>	X	X			
Google	X				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Facebook constituye la red social principal del negocio. El método de difusión es mediante publicaciones en grupos especializados de esta red social. El alcance total de los grupos es de 2.600.000 afiliados. La empresa, a través alianzas con gestores de grupos, administra, coadministra y modera tres grupos y cuatro páginas relacionadas con el sector construcción; en total hay 210.500 miembros; asimismo, el administrador publica contenido en el resto de grupos. Esta estrategia hace posible que a diario se logren 20 *leads* provenientes de Facebook de forma orgánica, y se prevé un incremento luego de la aplicación de las estrategias aquí descritas. La fuerza de ventas es responsable del posteo de piezas en los diversos grupos como parte de sus labores.

Por otro lado, también se prevé la contratación de la promoción ofrecida por Facebook. Para ello se empleará la opción de promoción de la publicación y no la de *banner*, ya que la red social restringe la información que se puede colocar en él. Para el caso de LinkedIn, actualmente se

emplea la misma estrategia que en Facebook, es decir, la publicación de contenido en grupos segmentados de la red.

En el caso del *e-mailing*, se promocionará solamente a través de la publicidad tipo 1 (gratuita), debido a las recientes regulaciones vigentes sobre publicidad comercial. Por otro lado, en el caso de Instagram, se empleará la estrategia de publicidad tipo 2 pagada, es decir, se aprovechará la opción que da Facebook de promocionar a la par en esta red.

En la actualidad, no existe una estrategia marcada con Google, ya que no es rentable lograr *leads* invirtiendo en pujas para anuncios de cursos en las primeras líneas de esta plataforma; sin embargo, es notable lo que se logra con las publicaciones y conversiones vía Facebook cuando se recurre a la promoción pagada. Por otro lado, según los resultados de la investigación de mercado, la preferencia para búsqueda de cursos de los clientes y potenciales clientes se centra en Facebook y el *e-mailing*.

WhatsApp se emplea básicamente durante la etapa final de conversión del *lead* como atención a consultas sobre el método de pago y recordatorios, pero no para la captura de *leads* como en los casos anteriores. Los siguientes son también componentes del plan de medios a considerar:

**Tabla 25. Plan de medios por conversión**

	<i>Emailing</i>	Redes	WhatsApp	<i>Website</i>
Clientes	X		X	
<i>Leads</i>	X		X	
No <i>leads</i>	X	X		X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 26. Plan de medios por contenido<sup>6</sup>**

	Inbound marketing	Noticias	Venta
Clientes		X	X
<i>Leads</i>		X	X
No <i>leads</i>	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

<sup>6</sup> Clientes: los recurrentes y de una compra; *leads*: prospectos de quienes se tiene *e-mails*, celular y datos complementarios; no *leads*: prospectos de los que solo se dispone de *e-mail*.

**Tabla 27. Plan de inversión en medios**

	<b>Inversión</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Emailing</i>	120 (USD) al mes	-
Redes	487,5 (S/) al mes	-

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por otro lado, se ha previsto organizar ponencias magistrales en eventos y empresas del sector construcción, de modo que, al término de la ponencia, se presente la oferta de valor de la empresa; la inversión por esta actividad esta considerada dentro de los gastos de representatividad. Este planteamiento sirve, además, para tener un mayor contacto con las áreas de recursos humanos. Una acción táctica es brindar a los jefes o gerencias del área de recursos humanos de las empresas del sector el acceso a cursos determinados de modalidad de asistencia abierta, con la condición de que promocioe los cursos entre sus colaboradores. Esta posibilidad se explotó durante las entrevistas a expertos del sector. El esquema de promoción es factible para las empresas líderes de construcción, donde la dirección de la empresa tiene red de contactos de alto nivel.

#### **4.2 Promoción de ventas**

Dado que el tipo de comercialización para esta clase de cursos —por la forma de compra del público así como por la práctica de la industria—es de descuentos decrecientes (*early bird*), se prevé un precio de lista de S/ 995 iniciando con descuentos al comenzar la campaña hasta vender sin descuentos al finalizarla.

#### **4.3 Marketing directo**

El marketing directo se llevará a cabo vía telefónica mediante la fuerza de venta. En la actualidad se cuenta con una bitácora que indica la aceptación, evaluación o rechazo del producto. En adelante se prevé registrar las razones de la desestimación de la compra, el interés de adquirir el curso más adelante y fecha en el futuro en que desean ser contactados; todo esto se registra en el formato de base de datos, tal como se describe en las tablas 20 y 21. El objetivo es llegar a cada cliente de una forma personalizada, con un mensaje actualizado e interactivo según el tipo de respuesta del prospecto (Kotler y Keller 2012).

#### 4.4 Relaciones públicas

En la actualidad, las relaciones públicas también incluyen la interacción en las redes sociales; acción que demanda habilidades diferentes para una conversación simétrica y no solo vertical de la organización con el público (Macnamara 2010). El primer paso para una estrategia en redes sociales es escuchar: así como en una conversación que sucede en un mismo espacio físico y temporal, se debe escuchar primero para poder involucrarse en esta (Cabot 2012).

Por otro lado, las relaciones públicas se relacionan con la imagen corporativa (Kotler y Keller 2012). En ese sentido, se encontró en el *focus group* que la reputación de la empresa está muy asociada a la buena imagen del fundador, que goza de una actividad constante y contactos en diversos medios del sector; sin embargo, el detalle de estas actividades no se encuentra publicado en la página web de la empresa actualmente.

Se concluye, así, que existe un potencial de manejo de reputación en redes considerando los siguientes factores: reputación y actividades del fundador, y manejo de grupos masivos en Facebook. Las acciones, en ese sentido, son las siguientes:

**Tabla 28. Plan de relaciones públicas**

Eje	Acciones
Reputación del fundador	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación y publicación en el <i>website</i> de las actividades principales, como participación en conferencias nacionales e internacionales, colaboración con instituciones reconocidas, publicaciones</li><li>- Acuerdos de colaboración de contenido con medios de comunicación que cuenta con vías de contacto como canales de YouTube, revistas especializadas, emisoras de radio</li><li>- Invitar a realizar webinars a contactos de alto perfil en la región</li><li>- Realizar conferencia como complemento de los viajes que realiza el expositor en el continente (colegios de ingenieros, asociaciones del PMI)</li></ul>
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación y registro de <i>trending topics</i> en los grupos administrados para crear contenido relacionado con este</li><li>- Asignar el recurso de moderador en el <i>fanpage</i> y grupos de Facebook a la fuerza de venta para permitirles la interacción directa con el público a través de un protocolo de comunicación</li><li>- Postear las actividades relevantes del fundador y de la empresa</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Un ejemplo relevante que se podría poner en práctica es el de la colaboración del fundador con el Centro para la Ingeniería de Instalaciones Integradas de la Universidad de Stanford (Center for Integrated Facility Engineering, CIFE). Esta colaboración se gestó a partir de una conferencia brindada por el fundador en dicha universidad, que, más adelante, trajo un acuerdo de

colaboración en materia de soporte logístico para la investigación de un doctorando del CIFE en un proyecto en Perú que salió a la luz en mayo de 2018.

### **Gráfico 17. Presentación del fundador del CIFE en la universidad de Stanford**



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018.

### **Gráfico 18. Colaboración del fundador con un doctorando de la universidad de Stanford**



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018.

## 5. Estrategia de procesos

El esquema del proceso se puede apreciar en el gráfico 2 (en la sección 3.5). Son cuatro grandes etapas: precampaña, campaña, clases y posventa. Las clases, en la actualidad, se dictan del tipo magistral, es decir el docente expone el contenido y atiende consultas por el chat. Sobre esto, considerando la recomendación hecha en la entrevista con expertos, se ve por conveniente mejorar la interacción y contenido, medida que se llevará a cabo mediante pequeñas tareas asignadas en clase. Asimismo, se sugiere, destinar los últimos diez minutos para preguntas y respuestas, además de las que se realizan durante las clases, y, dependiendo del ancho de banda del alumno, se otorga el recurso de voz para que pueda realizar la consulta o aportar algún contenido, como, por ejemplo, una fotografía de su proyecto en marcha o pasada que pueda ser compartido. Asimismo, se prevé al menos una sección definida durante la clase para la presentación y discusión de un caso específico. El detalle previsto para los procesos de las etapas clase y posventa es el siguiente:

**Tabla 29. Detalle de los procesos clases y posventa**

Etapa	Procesos	Actividades	Recursos
Clases	Programación de clase	- Programación en la plataforma y generación del <i>link</i> . Posteriormente, enviar el enlace a los alumnos.	- Plataforma - <i>E-mail</i>
	Dictado de clase	- Dictado en el horario previsto (usualmente de 8:00 p.m. a 10:00 p.m.) - Sección expositiva - Sección de caso provisto por el docente - Sección de caso o tarea provista por el alumno	- Plataforma
	Soporte a alumnos	- Seguimiento a alumnos que ingresaron y a los que no ingresaron a la clase	- Línea telefónica - Base de datos relacional
Posventa	Encuesta de satisfacción	- Consulta de satisfacción al día siguiente de cada clase y al final del curso	- Línea telefónica - Base de datos relacional
	Emisión del diploma	- Emisión del diploma y embalaje de este para los que están fuera de la ciudad	- Plantillas existentes - Papel diploma
	Entrega del diploma	- Gestión de entrega por correo regular, seguimiento del envío y verificación telefónica - Atención de reclamos	- Servicio postal - Línea telefónica - <i>Website</i> de seguimiento

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Estrategia de personas

Las personas que brindan el servicio son el docente y la coordinadora del curso, en la actualidad las funciones que llevan a cabo corresponden al dictado a la preparación del material y dictado del curso para el caso del docente, y al envío del link y recordación de la clase. Las siguientes son las acciones previstas, se listan las actuales y futuras.

**Tabla 30. Funciones principales del personal**

Personas	Funciones
Docente	<ul style="list-style-type: none"><li>- Emplear el formato único del curso</li><li>- Atender consultas durante clase</li><li>- Presentar casos de aplicación y retos</li></ul>
Asesora	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enviar correo y recordatorio con el link de la clase</li><li>- Estar durante la transmisión de la clase para atender inconvenientes</li><li>- Comunicarse con los alumnos al día siguiente para verificar su nivel de satisfacción</li><li>- Elaboración del diploma y gestión del envío</li><li>- Atender reclamos y consultas posteriores</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La comunicación como se menciona en la tabla anterior viene a ser una característica del acompañamiento, es decir se tiene retroalimentación del cliente durante la entrega del producto, tal que sirve de retroalimentación también para el docente. Un detalle adicional es que en el protocolo de comunicación con el alumno se consultará si tiene alguna pregunta pendiente que no haya sido resuelta por el docente para el seguimiento del caso. En cuanto a la atención de quejas concernientes a la calidad de la transmisión, en la actualidad se sigue un protocolo de verificación de señal; en su mayoría, estos inconvenientes son solucionados con la transmisión vía celular. Para asegurar el funcionamiento, se prevé la realización de conexiones de prueba con todos los alumnos antes del inicio del curso.

## 7. Evidencias físicas

La evidencia física para este tipo de producto son el brochure, las cartillas informativas, las fichas de registro, el diploma, el enlace de la clase y los materiales del curso (en la tabla 31 se muestran las acciones para cada aspecto). Las plantillas de brochure de las que la empresa dispone son de calidad profesional; este recurso permite ser competitivos en comparación de las propuestas de gama alta. No obstante, según las sugerencias de la fuerza de venta, se requiere más información de la que en el brochure se presenta. Por otro lado, el llenado de las fichas de inscripción no se lleva a cabo por todos los alumnos después del pago, lo cual genera dificultades para la emisión del diploma (de formato básico). Finalmente, la forma como se entrega el *link* de la clase sigue

un formato simple de correo; esta iniciativa no guarda relación con el tipo de publicidad profesional que se viene llevando a cabo. A continuación se presentan las acciones previstas para la mejora de las evidencias físicas:

**Tabla 31. Acciones concernientes a las evidencias físicas**

Evidencias físicas	Acciones
Brochure	- Mantener el nivel de calidad actual. Incluir testimonios de clientes recurrentes y satisfechos con el curso, previa autorización
Cartillas informativas	- Implementar una cartilla que contenga detalles adicionales de los contenidos del curso presentado en el brochure, así como extractos de clases pasadas
Fichas de registro	- Implementar un formulario digital para la ficha de registro, de manera que sirva para la generación de diploma
Diploma	- Mejorar el formato actual incorporando elementos como sellos y alto relieves - Desarrollar una versión digital para complemento para clientes recurrentes
Link de la clase	- Mejorar el correo del <i>link</i> para el acceso a la clase; en la actualidad es un correo sin formato. Agregar botones y gráficos en el cuerpo del correo
Materiales del curso	- Estandarizar el formato de las presentaciones - Asignar un <i>link</i> formal de descarga de materiales

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Presupuestos

Para la estructuración del presupuesto se ha considerado que este tipo de capacitación constituye un servicio cuya característica es la inseparabilidad, es decir, que el momento de la producción es cercano o simultáneo al del consumo. Además, el cliente pasa a ser parte del proceso de producción (en el anexo 15 se presenta una evaluación de la rentabilidad por curso) (Hollensen 2010). A continuación, se presentan las siguientes son las premisas y supuestos:

- Las fuentes de ingreso son cursos virtuales en tiempo real, no la venta de sus grabaciones.
- Se consideran tres años de proyección.
- El primer año, el 30% corresponderá a la venta del nuevo formato de cursos de 30 horas; en el tercer año será el 100%.
- El sueldo del docente se considerará dentro del costo de venta.
- Se mantiene activo el proceso de acreditación REP con el PMI.
- A partir del cuarto año de implementado el plan, se considera un crecimiento de 7,6% de acuerdo con los datos del mercado de capacitación *online*.
- No hay una inversión de infraestructura de *hardware* ni de otro tipo de activo.
- Se considera un precio final de S/ 900 por curso.
- Se considera un escenario estable para las expansiones mineras.
- No existe flujos negativos dado que es un negocio en marcha y la inversión tampoco lo amerita.
- Se mantiene el mismo valor de la comisión actual para la fuerza de venta para el nuevo formato de cursos.

#### 1.1 Presupuesto de ventas

La proyección de ventas se determina a partir de la estimación de la demanda (ver el capítulo III). En la siguiente tabla se observa la proyección para los siguientes tres años; en ese periodo se logra una meta de ventas de S/ 315.900, considerando solo la venta de cursos de 30 horas. Para el primer año, los cursos de 30 horas supondrán el 30% de la oferta, hasta llegar al 100% al tercer año.

El escenario utilizado es el conservador puesto que se prevé que la forma de comercialización, es decir, el esfuerzo de ventas, los tipos de promociones y la respuesta del consumidor será diferente a lo que hasta ahora se ha alcanzado con la oferta actual, por lo que supondrá una curva de

aprendizaje y adecuación para el equipo de ventas. Se prevé, para los años subsiguientes, que el crecimiento corresponda a valores cercanos al crecimiento actual del mercado de la capacitación *online* el cual se sitúa en 7,6% (OBS Business School 2017).

**Tabla 32. Presupuesto de ventas**

	Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cursos 12 horas 400 (actual)	S/ 132.000	70%	40%	0%
Cursos 30 horas 900	S/ 315.900	30%	60%	100%
Ingreso por venta de cursos de 12 horas	--	S/ 92.400	S/ 52.800	S/ 0
Ingreso por venta de cursos de 30 horas	--	S/ 94.770	S/ 189.540	S/ 315.900
Total de ingresos		S/ 187.170	S/ 242.340	S/ 315.900

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.2 Presupuesto de inversiones y financiamiento

La inversión se enfoca en la gestión para la acreditación como Registered Education Provider (REP) ante el Project Management Institute, así como en la publicidad en Facebook para el nuevo formato de curso. En la siguiente tabla se ve el detalle:

**Tabla 33. Presupuesto de inversiones**

Concepto	Montos
Inversión de afiliación de REP para tres años	S/ 14.850
Inversión de publicidad en Facebook	S/ 17.550
Gastos de representación	S/ 3.600
Inversión total	S/ 36.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La tasa de financiamiento es de 12,5% para el caso de la microempresa; se ha considerado ese valor de interés debido al respaldo actual que tiene el director ante el sistema financiero.

**Tabla 34. Financiamiento**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	36.000	25.401	13.458
Amortización	10.599	11.943	13.458
Intereses	3.750	2.405	891
Cuota	14.349	14.349	14.349
Saldo final	25.401	13.458	0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.3 Presupuesto de gastos

El gasto de ventas se centra en la fuerza de ventas y los recursos necesarios para sus labores. Los recursos para esta labor atañen la base de datos, telefonía, motor de *e-mailing* y publicidad en redes sociales básicamente. El gasto de ventas representa en la actualidad alrededor del 40% de la venta promedio de un curso. El sueldo de la fuerza de ventas considera un haber básico y un sueldo por comisión con política de bonos.

El gasto administrativo considera los siguientes conceptos: sueldo del gerente general, la plataforma, la emisión de diplomas y el alquiler de la oficina virtual, la cual mejorará el nivel de contacto con los potenciales alumnos. Esta oficina figurará en los brochure y será el punto de recojo de los diplomas.

Sobre la base de lo expuesto, a continuación se presentan los gastos proyectados para el escenario escogido:

**Tabla 35. Presupuesto de gastos**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Telefonía	1.440	1.440	1.440
<i>Emailing</i>	5.108,40	5.108,40	5.108,40
Telefonía web	68,40	68,40	68,40
Internet	2.160	2.160	2.160
Publicidad	12.000	12.000	12.000
Viáticos	1.200	1.200	1.200
Total servicios año	21.976,80	21.976,80	21.976,80
Sueldo vendedora	33.480	33.480	33.480
Bonos y comisiones	9.402	9.924	10.620
Total vendedora	42.882	43.404	44.100
<b>Gasto de ventas</b>	<b>64.858,80</b>	<b>65.380,80</b>	<b>66.076,80</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.4 Estados de ganancias y pérdidas

Al ser un bien intangible que se produce y entrega en el mismo momento mediante la clase y considerando la estructura organizacional, se ha considerado al docente como parte del costo de ventas. El sueldo del docente es por tarifa horaria de dictado del curso, no considera la hora invertida en el webinar promocional, la que por acuerdo no está sujeto a pago.

**Tabla 36. Estado de ganancias y pérdidas**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas de cursos de 12 horas	92.400	52.800	0
Ventas de cursos de 30 horas	94.770	189.540	315.900
<b>Ventas netas</b>	<b>187.170</b>	<b>242.340</b>	<b>315.900</b>
Sueldo docentes	16.848	20.736	25.920
<b>Costo de venta</b>	<b>16.848</b>	<b>20.736</b>	<b>25.920</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>170.322</b>	<b>221.604</b>	<b>289.980</b>
Telefonía	1.440	1.440	1.440
<i>Emailing</i>	5.108	5.108	5.108
Telefonía web	68	68	68
Internet	2.160	2.160	2.160
Publicidad	12.000	12.000	12.000
Viáticos	1.200	1.200	1.200
Total servicios año	21.977	21.977	21977
Sueldo vendedora	33.480	33.480	33.480
Bonos y comisiones	9.402	9.924	10.620
Total vendedora	42.882	43.404	44.100
<b>Gasto de ventas</b>	<b>64.859</b>	<b>65.381</b>	<b>66.077</b>
Total gerente periodo	46.200	46.200	46.200
Diploma	1.346	1.346	1.346
Plataforma	3.300	3.300	3.300
Alquiler base oficina	1.128	1.128	1.128
Agua	600	600	600
Luz	1.080	1.080	1.080
<b>Gastos administrativos</b>	<b>53.654</b>	<b>53.654</b>	<b>53.654</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>118.513</b>	<b>119.035</b>	<b>119.731</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>51.809</b>	<b>102.569</b>	<b>170.249</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>3.782</b>	<b>2.427</b>	<b>899</b>
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>48.028</b>	<b>100.142</b>	<b>169.350</b>
<b>Impuesto 30%</b>	<b>14.408</b>	<b>30.043</b>	<b>50.805</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>33.619</b>	<b>70.100</b>	<b>118.545</b>
<b>Margen neto</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.5 Análisis de sensibilidad

Para el análisis se determinó el flujo de caja económico para luego realizar la variación del VAN en distintos escenarios.

**Tabla 37. Flujo de caja económico**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Total ingresos</b>	<b>187.170</b>	<b>242.340</b>	<b>315.900</b>
<b>Total egresos</b>	<b>149.731</b>	<b>169.787</b>	<b>196.446</b>
Costo de ventas	16.848	20.736	25.920
Gasto de venta	64.859	65.381	66.077
Gasto administrativos	53.654	53.654	53.654
Impuesto a la renta	14.370	30.017	50.795
FC económico	37.439	72.553	119.454

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la primera simulación se consideran las variaciones de las unidades vendidas, el precio y costos. Para ello se determina el flujo neto, así como la estimación de las variables antes indicadas por unidades vendidas.

**Tabla 38. Flujo neto por periodo**

Periodo	Flujo	Cálculo flujo efectivo		Flujo neto
		Ingresos	Total costos	
0	-36000			
1	37.439	187.170	135.361	51.809
2	72.552	242.340	139.771	102.569
3	119.454	315.900	145.651	170.249
Interés	12,5%			
VAN	138.500			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 39. Estimación de variables por unidades de venta previstas**

Unidades	Precio venta	Costo variable	Costo fijo	Incremento unid.	Incremento o CF	Incremento o CV	Incremento precio
290	645	37	10.384				
316	766	36	10.708	9%	3%	-4%	19%
351	900	34	11.140	11%	4%	-4%	17%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Subsecuentemente se hicieron simulaciones considerando el VAN igual a cero y tomando como variables el precio, los costos y las unidades que darían el valor del VAN antes mencionado.

**Tabla 40. Simulación según la variación de unidades, precio y costo**

Análisis de sensibilidad	Estimado	Simulado	Variación
Precio de venta	645	491,05	-154
Costo variable	37	228	191
Costo fijo	10.384	15.082	4.698
Unidades	290	217	-73

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De la simulación se concluyen aspectos relevantes como el precio venta, que puede tener un buen rango de variación. Esto permitiría una política de descuentos más agresivos para precios de introducción de nuevos cursos, campañas específicas o tácticas de descuentos decrecientes (*early bird*); los precios considerados en esta sección son los previstos para el *ticket* promedio. Por otro lado, en cuanto a costo fijo, la variación permite la adquisición de más infraestructura consistente en líneas telefónicas, las cuales son de muy bajo costo.

Se llevó a cabo una simulación adicional considerando escenarios para el tercer año de ventas; el factor seleccionado es el nivel de compra anual. Para ello se ha considerado un escenario conservador de 1 compra anual, dada la recomendación de la dirección de la empresa para las perspectivas del mercado actual. Del resultado de la investigación cuantitativa se obtuvo un valor de 1,54 veces de compra en el año de un cliente medio. Asimismo, se adicionó un escenario resultante del promedio de las compras anuales antes mencionadas y se obtuvo diferentes valores del VAN según el respectivo flujo de caja. Finalmente, se obtuvo valores aceptables en todos los casos.

**Tabla 41. Simulación de escenarios al tercer año según frecuencia de compra anual**

Concepto	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Tamaño de mercado	268.099	268.099	268.099
Compra anual	1	1,27	1,54
Ingreso por venta	315.900	401.193	486.486
Utilidad neta	118.521	167.671	237.932
Margen neto	38%	42%	49%
Inversión	-36000	-36000	-36000
Año -1	37.439	55.351	73.262
Año -2	72.553	108.376	144.199
Año -3	119.454	179.159	238.864
Interés	12,50%	12,50%	12,50%
VAN	138.501	224.660	310.819

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.6 Plan de contingencia

En caso de que determinados riesgos se materialicen, se cuenta con planes de contingencia. La prevención se enfoca en reducir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo; mientras que la contingencia, en las acciones luego de haber ocurrido el riesgo. A excepción de la satisfacción del cliente, los factores evaluados son aquellos cuya ocurrencia es independiente al accionar de la empresa, por lo que fueron tomados en consideración para este plan.

**Tabla 42. Plan de contingencia**

Escenario	Herramientas de monitoreo	Estrategia general	Estrategia de contingencia
Ingreso de nuevos competidores	Nueva publicidad en redes sociales	- Posicionar la marca con contenido relacionado y actividades de la empresa	-Mapear las características de sus ofertas para determinar la mejora o cambio de la propuesta de valor
Maduración anticipada de cursos	Ratio de compra	- Renovar la publicidad anualmente para brindar una percepción de novedad y renovar contenido específico	-Aumentar la frecuencia de contenido en lo referente a nuevos casos de aplicación y promocionarlos
Clientes no satisfechos	Nivel de satisfacción	- Hacer consulta telefónica al día siguiente de cada clase para la respectiva retroalimentación	-Involucrar a la dirección para la retroalimentación directa con los clientes y realizar entrevistas a profundidad
Desaceleración del sector construcción	Monitoreo de megaproyectos en marcha	- Encuestas de intención de compra futura para la prevención de campañas de descuentos - Oferta de paquetes de cursos futuros a clientes de mayor valor	-Aplicación de descuentos y/o promoción de cursos específicos grabados a menor costo
Incremento del precio de la plataforma	Precios de renovación	- Explotar alternativas y realizar pruebas con otros proveedores	-Migrar de plataforma a soluciones alternas probadas
Deserción del docente	Falta de comunicación	- Llevar a cabo acuerdos con adelantos anticipados para cursos de mayor <i>rating</i> , con penalidades en la devolución en caso de deserción - Mapear profesores alternos	-Reemplazar con profesores alternos y ejecutar el protocolo de comunicación con los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- El presente plan de marketing fomentará el crecimiento de Quality Consulting Solutions, debido a la implementación de estrategias y acciones propuestas, y su enfoque en el sector construcción.
- La necesidad de capacitación se centra en aspectos específicos del trabajo que realiza el público objetivo, que prefiere cursos 24 horas como mínimo.
- El acompañamiento es una estrategia promisorio para el logro de la recompra y referencia, además, mejora el nivel de conocimiento del cliente a través de la fuerza de venta.
- Se debe incrementar la gama de cursos y promocionar la actualización de los contenidos disponibles.
- El atributo de respaldo de instituciones reconocidas a los cursos es una oportunidad para el incremento de la percepción de valor.
- La tendencia actual de crecimiento del mercado *online* permite prever cada vez mejores condiciones para el despliegue de las estrategias propuestas.
- Los nuevos proyectos mineros y las perspectivas de inversión de grandes proyectos de infraestructura prevén un panorama favorable para la construcción y la búsqueda de la competitividad de sus profesionales.
- Existe un fuerte vínculo de la empresa con el fundador, quien, dado su nivel de exposición en redes, puede generar marketing de contenido asociado a la compañía para mejorar la referencia de la marca.
- La empresa se encuentra en un nivel de posicionamiento inicial dada la continua publicidad de cursos en redes sociales e *e-mailing*.

### **2. Recomendaciones**

- La migración a cursos de más de 24 horas debe ser progresiva, a medida de la reacción del mercado y considerando la estacionalidad de los meses.
- Actualizar los registros de los clientes de alto potencial para tener un flujo constante de información del cliente como resultado del acompañamiento.
- Llevar a cabo periódicamente investigación de mercado cuantitativa sobre preferencias de los clientes, así como entrevistas a profundidad.

- Considerar el mínimo de tiempo establecido como preferencia de los clientes para la nueva oferta de cursos.
- Aprovechar el vínculo del fundador de la empresa con el Project Management Institute para el planteamiento de cursos avalados por dicha institución.
- Evaluar alianzas con instituciones educativas para reforzar el valor de los certificados, una vez definidos la meta de venta y el margen para tal fin.
- Prever un enfoque regional buscando y aprovechando la red de contactos regional para la búsqueda de docentes. Para ello se puede empezar con webinars gratuitos para la creación de base de datos de quienes serán los próximos *leads*.
- Ajustar anualmente el presupuesto para el plan de comunicaciones según los resultados obtenidos.
- Incorporar un carrito de ventas en el *website* así como videos instructivos para el pago *online*.
- Generar publicidad de casos de aplicación de conocimiento con los alumnos más recurrentes.
- Establecer relaciones con organizaciones de profesionales para llevar a cabo un *cobranding* en eventos como ferias del sector construcción.
- Prever la participación en medios de comunicación radial o televisivos, tanto digitales como señal abierta, para la promoción de la marca.

## **Bibliografía**

Abad, Gonzalo (2015). *Uso de Internet en el Perú*. Perú : GfK.

Abad, Gonzalo (2019). *Digital Planning Toolkit 2019*. Perú: GfK.

Álvarez, Javier (2018) “Aumenta el número de adultos digitales en Perú”. En: *Revista Mercado Negro*. 15 noviembre 2018. Fecha de consulta: 20/11/18. Disponible en: <<http://www.mercadonegro.pe/aumenta-el-numero-de-adultos-digitales-en-peru/>>

Anderson, C. (2006). *The long tail: why the future of business is selling less of more*. Estados Unidos: Hyperion.

Barney, Jay (1995). *Looking inside for competitive advantage*. New York: Academy of Management.

Belch, G. E., Belch, M. A., Blanco. C. M. J. L., & Treviño, R. M. E. (2005). *Publicidad y promoción: Perspectiva de la comunicación de marketing integral*. México: McGraw-Hill.

Cárdenas, Juan De Dios (2016). “Conflictos mineros generaron pérdidas por US 6,200 millones”. En: *Diario Gestión*. 14 de marzo 2016. Fecha de consulta: 03/11/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/conflictos-mineros-generaron-perdidas-us-6-200-millones-primera-afp-114093>>

Ceplan (2019). *Perú: Proyecciones económicas y sociales*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Cabot, Mathew (2012). *Introduction to Public Relations*. Estados Unidos de Norte América: San Jose State University.

Castro, Alex y Vega, Fernando (2018). *El Estado del Social Media en América Latina*. Estados Unidos de Norte América: Comscore Ing.

CIA (2017). Country Comparison GDP- per capita (PPP). En: *The World Factbook*. Fecha de consulta 10/11/18. Disponible en: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html>>

Cosapi (2018). *Informe Trimestral Consolidado Segundo Trimestre 2018*. Perú: Cosapi.

Deighton, John (2001). *The Peppers and Rogers Group*. Estados Unidos de Norte América: Harvard Business School.

Elice, Camila (2018). “Repunte de créditos hipotecarios: los motores de su recuperación”. En: *Revista Semana económica*. 24 de septiembre 2018. Fecha de consulta: 30/9/18. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/309879-repunte-de-creditos-hipotecarios-los-motores-de-su-recuperacion/>>

ESDA (2013). “Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental”. En: *ESDA*. 2013. Fecha de consulta: 18/09/18. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/esda/2-3-2-proceso-de-evaluacion-de-impacto-ambiental-eia>>

Datum (2016). “Internet en el Perú”. Fowks, Carlos (ed.). Fecha de consulta: 19/09/ 18: Disponible en: <[www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Internet.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf)>

Fanpage de Quality Consulting Solutions (2018). Ingeniería Civil Share. Fecha de Consulta 10/11/2018. Disponible en: <<https://www.facebook.com/groups/1676689622641409/>>

Graña y Montero. (2018). *Informe Trimestral Consolidado Segundo Trimestre 2018*. Perú: Graña y Montero.

Hollensen, Svend (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Reino Unido : Pearson Education.

Iriarte, Erick. (2013). “Marco legal de Internet en el Perú”. En: *Diario Digital Andina*. 8 de enero 2013. Fecha de consulta: 02/06/2017. Disponible en: <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-marco-legal-Internet-el-peru-442616.aspx>>

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Estados Unidos: Routledge.

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip, y Keller, Kevin Lane. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lithium Technologies, Inc. (2009). *Building Customer Networks for Successful Word of Mouth Marketing*. Estados Unidos de América: Lithium Technologies.

López Tarabochia, Milton (2017). “Perú: más de 50 defensores ambientales fueron reconocidos en el Congreso”. En: *Revista Mongabay LATAM*. 8 de junio 2017. Fecha de consulta: 20/09/18. Disponible en: <<https://es.mongabay.com/2017/06/peru-defensores-ambientales-congreso-activismo>>

Lovelock, Christopher, y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.

Macnamara, Jim (2010). *Public communication practices in the Web 2.0-3.0 mediascape: The case for PRevolution*. Australia: University of Technology Sydney.

Mendoza Riofrío, Marcela (2017) “Osiptel: en zona rural tres de cada diez accede a Internet”. En: *Diario El Comercio*. 7 de octubre 2017. Fecha de consulta: 20/09/18. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/osiptel-tres-diez-area-rural-accede-Internet-noticia-466446>>

Nores, Ignacio (2018). “Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años”. En: *Diario Gestión*. 24 de enero 2018. Fecha de consulta: 06/09/18. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>>

OBS Business School (2017). "El mercado del e-learning crecerá cada año un 7.6% hasta 2020". En: website OBS sección Blog de Investigación. Fecha de consulta: 06/09/2018. Disponible en: <<https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/e-learning/obs-presenta-el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020>>

Ohmae, Kenichi (1972). *The Mind of the Strategist*. Estados Unidos de Norte América: McGraw-Hill

Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (Opecu). (2017). "Velocidad de Internet móvil en Perú aumentó 6.3% en junio". En: Diario Gestión. 14 de julio 2017. Fecha de consulta: 06/09/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tecnologia/velocidad-Internet-movil-peru-aumento-6-3-junio-reporto-opecu-238471?href=tepuedeinteresar>>

OSCE (2017). "OSCE elabora guía para la gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras". En: *OSCE*. 1 de septiembre 2017. Fecha de consulta: 03/11/2018. Disponible en: <<http://portal.osce.gob.pe/osce/osce-elabora-gu%C3%ADa-para-la-gesti%C3%B3n-de-riesgos-en-la-planificaci%C3%B3n-de-la-ejecuci%C3%B3n-de-obras>>

Project Management Institute (2018). "Contenido de página web de la empresa". Fecha de Consulta: 30/12/2018. Disponible en: <<http://www.pmi.org>>

Quality Consulting Solutions (2018). Contenido de página web de la empresa. Fecha de Consulta: 30/12/2018. Disponible en: <<http://www.quality-consulting.org>>

Quality Consultin Solutions (2018). Estadísticas de campaña. En Fanpage de la Empresa. Fecha de consulta: 25/08/2018. Disponible en: <<https://www.facebook.com/qaqcconsulting/>>

Redacción El Comercio (2017a). "Penetración de Internet móvil será 67,8% en el 2021". En: *Diario El Comercio*. 15 de junio 2017. Fecha de consulta: 16/06/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/pwc-penetracion-Internet-movil-sera-67-8-2021-434774>>

Redacción Gestión (2017). "Más del 90% de empresas constructoras serían afectadas por casos de corrupción en obras públicas". En: *Diario Gestión*. 2 de mayo 2017. Fecha de consulta: 03/11/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/90-empresas-constructoras-serian-afectadas-casos-corrupcion-obras-publicas-134174>>

Sunedu (2017a). “Reglamento de supervisión de la superintendencia nacional de educación superior universitaria”. En: *Diario El Peruano*. 1 de febrero 2017. Fecha de consulta: 3/09/ 2018. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-supervision-de-la-superintendencia-na-resolucion-no-006-2017-suneducd-1481042-1>>

Sunedu (2017b). “Sunedu: Conozca el reglamento para atención y trámite de denuncias”. En: *Diario Gestión*. 21 de enero 2017. Fecha de Consulta: 8 de Junio 2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/sunedu-conozca-reglamento-atencion-tramite-denuncias-127051>>

Saldarriaga, Juan. (2018). “Ausencia de nuevos proyectos mineros”. En: *Diario Día* 1. 13 de agosto 2018. [edición impresa]

Stone, Marilyn, y Desmond, John (2007). *Fundamentals of Marketing*. Estados Unidos: Routledge.

Strong, Edward Kellogg. (1925) *The psychology of selling*. New York: McGraw-Hill.

Swift, Ronald. (2002). *CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Tybout, A. M., Calder, B. J., y J.L. Kellogg Graduate School of Management. (2010). *Kellogg on marketing*. Estados Unidos: Wiley.

Villena, Juan Fernando. (2018). “Medios de pago *online* Perú”. En: *Diario Gestión*. 9 de julio 2018. Fecha de consulta: 01/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/53-personas-provincia-lima-medios-pago-alternativos-compras-online-237947>>

Wadsworth, Simon (2018). “¿Por qué la reputación de las marcas se verá amenazada en 2018?”. En: *Brandwatch*. 3 de abril 2018. Fecha de consulta: 05/10/2018. Disponible en: <<https://www.brandwatch.com/es/blog/por-que-la-reputacion-de-las-marcas-se-vera-amenazada-en-2018/>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuestionario de entrevistas a profundidad

1. ¿En qué departamento reside?
2. ¿Cuándo fue la última vez que escuchó de QCS? 1m, 2m, 3m, ...6m, 12m
3. ¿Qué impresión le merece la marca QCS?
4. ¿Cuándo fue la última vez que llevó un curso virtual con otra empresa? ¿Qué empresa era?
5. ¿Cuál fue su nivel de satisfacción de cursos virtuales de terceros? 1-10
6. ¿Qué espera del contenido de un curso virtual?
7. ¿Qué espera de la plataforma de transmisión?
8. ¿Cómo prefiere enterarse del curso (facebook, linkedin, google, teléfono, e-mail)?
9. ¿Cuál es la cantidad de horas ideal para un curso libre (no diplomado) virtual tiempo real dictado en intervalos de días?
10. ¿Cuál es el monto máximo que pagaría por un curso virtual en tiempo real de 12 horas netas?
11. ¿Cuál es el monto máximo que pagaría por un curso virtual en tiempo real de 30 horas netas?
12. ¿Qué debe hacer/ofrecer QCS para que se anime a comprar?
13. ¿Cómo definiría un buen trato con el alumno?
14. ¿Qué curso virtual desearía llevar a futuro?
15. Si QCS mejorará según sus expectativas, ¿en cuánto tiempo le compraría un curso? 1m, 3m, 6m, 12m.
16. ¿En caso se enteré hoy de un curso de su interés y si contará con el monto para llevarlo, cuánto tiempo le tomaría hasta decidirse por cancelar el curso?

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Anexo 2. Extractos de los principales hallazgos de los *Focus Group***

### **• Asociaciones en torno a la motivación**

“Que me capacite/enseñe de igual manera que una capacitación física, en caso solo sea presentación de diapositivas sin ningún aporte, ¡no me genera interés!”.

“Un curso que enseñe y explique de manera clara, con ejemplos para interiorizar los conceptos y aterrizar la teoría en la práctica, que tenga respaldo de una universidad para que dé confianza de la calidad del servicio, que el docente sea capaz de transmitir de manera clara y sencilla mediante PPT, que haya invitados para que expliquen sus propias experiencias de éxito”.

“Adquirir conocimiento palpable que pueda ayudarme en mi desempeño profesional que sea aplicable en el día a día”.

### **• Asociaciones en torno a capacitación**

“Con la tecnología que va variando tan rápidamente nos obliga a estar actualizados”.

“Nos capacitamos o buscamos la capacitación de acuerdo al proyecto que estamos realizando”.

“Cada especialidad tiene sus propias normas y procesos”.

“Las universidades peruanas no investigan y lo que tienes que hacer es capacitarte en otros países *o con personas que se han capacitado en otros países*”.

“La capacitación es constante para ser competitivo, ahora todo tiene que ser más específico, *lo que necesitamos es el cómo hacerlo*”.

“Depende mucho del tiempo porque puedo ver un curso interesante, pero si estoy viendo un proyecto importante y tengo mucha carga mejor no porque no me dedico lo que debería”.s

### **• Evaluación de la capacitación *online***

“La verdad es que veo que *estoy un poco oxidada* y encontré la opción de los cursos *online* y quise profundizar en los temas de calidad”.

“Ahorras tiempo y te evitas el tráfico”.

“Cuanto más *facilidades te de la plataforma de preguntar* mejor será”.

### **• Imagen y posicionamiento de QCS**

“Lo relacionamos directamente con Omar. Quality se ha identificado con Omar y hemos tomado los cursos más por él”.

“Yo ya había llevado un curso con Omar en la UPC y me gustó como lo llevó y por eso me animé”.

“Tiene experiencia como PMP y Calidad, y eso le da *un expertise que estamos aprovechando*”.

- **Evaluación de competencia**

“Son muy pocas las que ofrecen este tipo de certificación y la única que encontré fue BS Grupo. Sales como Ingeniero de Calidad certificado por la ASQ”.

“*Quality está orientado al sector construcción* y BS Grupo es para todos, que no está mal tampoco pero esa es la diferencia”.

“*El gancho es el expositor*, el contenido porque no es una maestría, es una capacitación rápida para aplicar en el día a día”.

“Yo cuando he buscado *reviso mucho el contenido*, que no sea algo que ya sé”.

- **Evaluación de producto**

“Por lo menos 16 horas, pero que no pase de 24 horas porque no se trata de llevar una especialización”.

“Uno quiere algo rápido para *aplicarlo inmediatamente*, debería ser entre 20 y 30 horas porque depende mucho del contenido”.

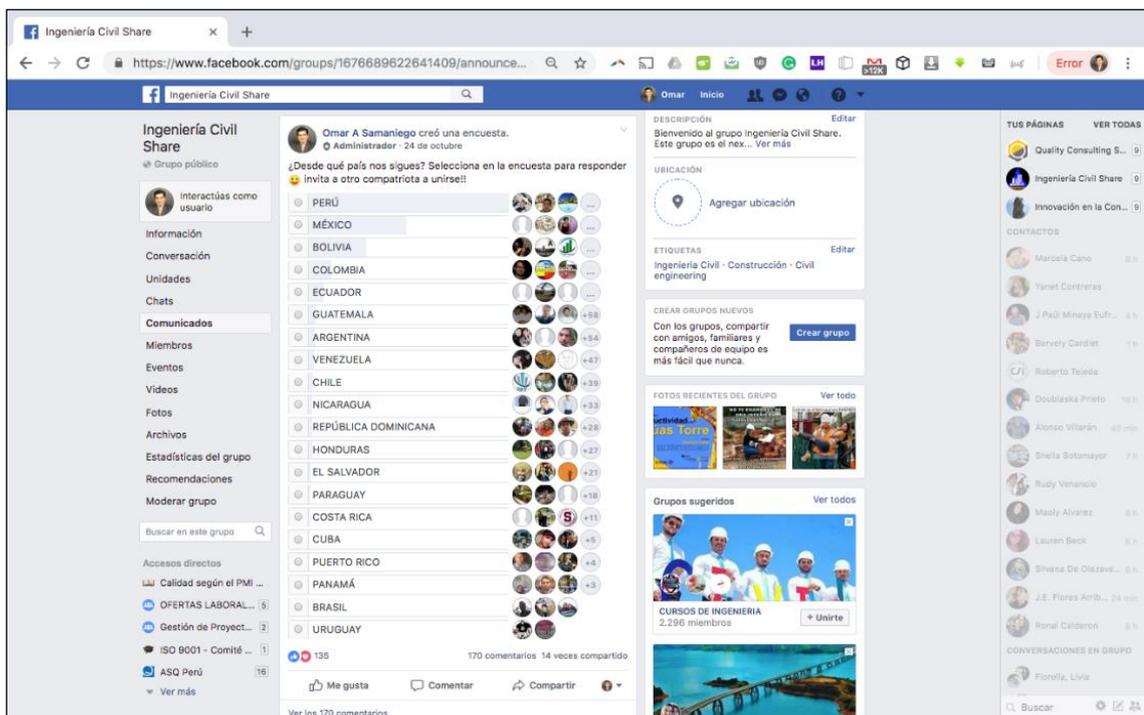
“Los links de las grabaciones todavía están activos, menos mal”.

“El curso debería implementar sistemas de prácticas para que nosotros podamos *internalizar los conocimientos del curso*”.

### Anexo 3. Cuestionario de entrevistas a expertos

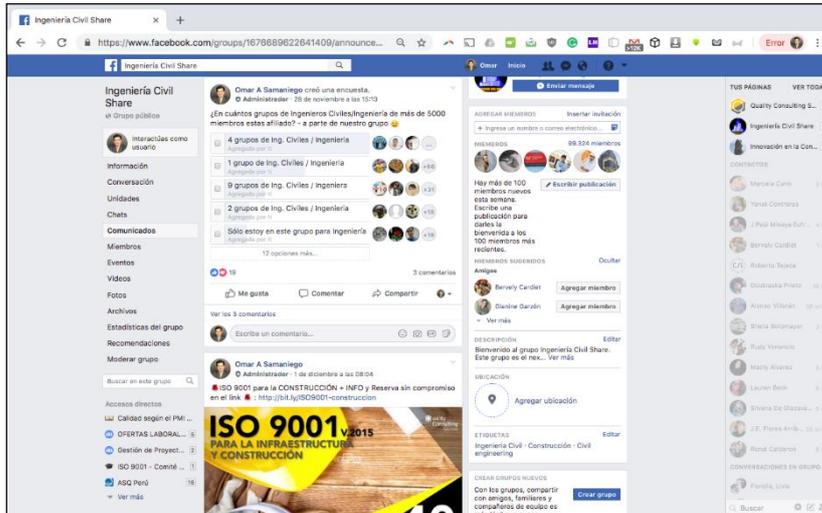
1. ¿Cómo está evolucionando el mercado de educación *online* en Perú y en América Latina?
2. ¿Cuáles son los principales drivers para su crecimiento?
3. ¿Existen retos profesionales y de capacitación diferentes para los graduados universitarios y los egresados de carreras técnicas?
4. ¿Cuáles sectores usted consideraría prioritarios para invertir en la capacitación *online*?
5. ¿Conoce alguna empresa que promueva este servicio en el país o fuera que uses como *benchmark*?
6. ¿Cuáles cree usted que son los principales impedimentos o paradigmas en contra de este modelo de capacitación *online*?
7. ¿Tienen alguna data estadística (crecimiento del mercado, disposición de las personas en capacitarse *online*, etc.) sobre capacitación *online* que me pudieran compartir?

### Anexo 4. Encuestas en redes en un grupo masivo para determinar participación de Perú



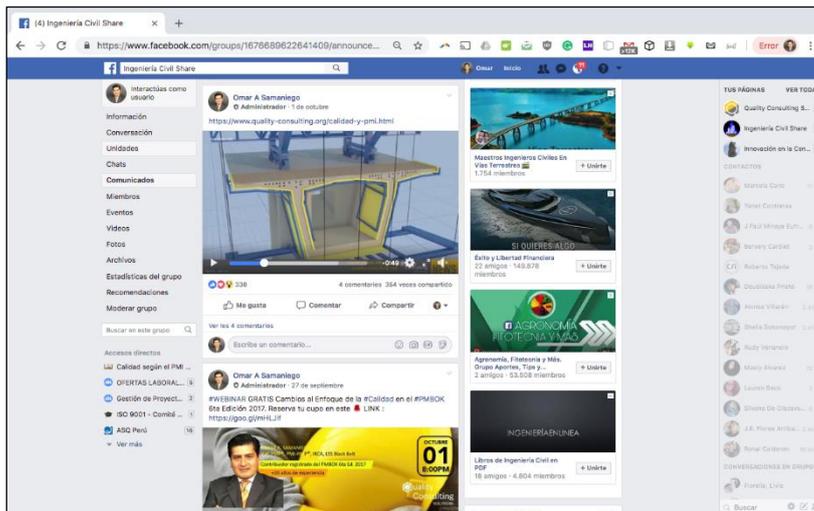
Elaboración: *Fanpage* de Quality Consulting Solutions, 2018.

## Anexo 5. Encuestas en redes en un grupo masivo para determinar participación en grupos

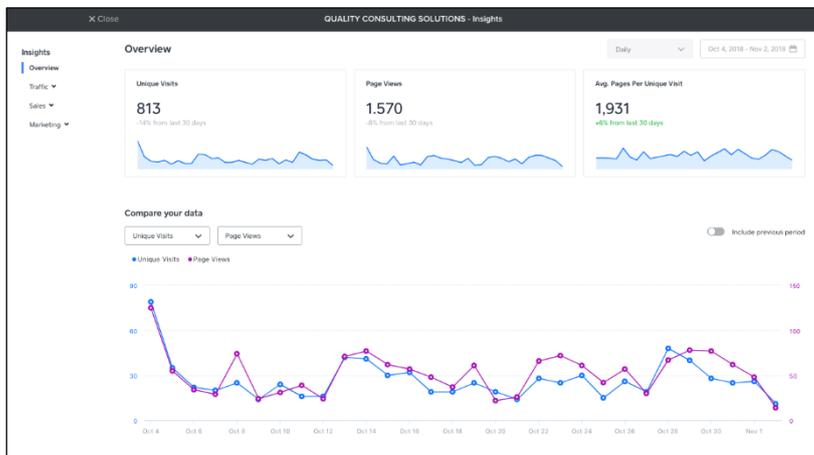


Elaboración: *Fanpage* de Quality Consulting Solutions, 2018.

## Anexo 6. Impacto de publicidad tipo 0 en redes sociales.



Elaboración: *Fanpage* de Quality Consulting Solutions, 2018.



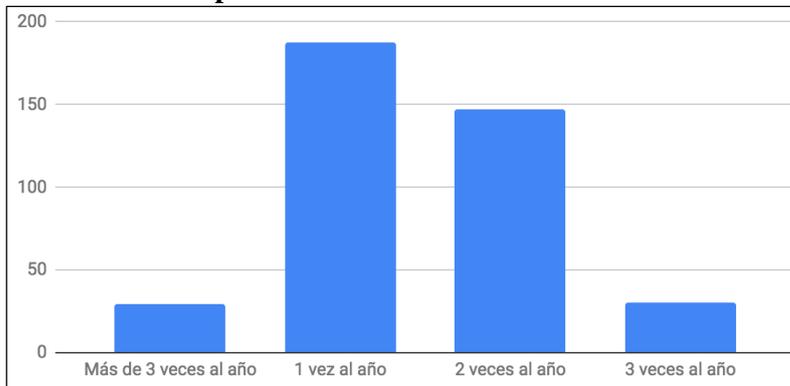
Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018.

## Anexo 7. Encuesta para investigación cuantitativa

1. Edad
2. ¿En qué departamento del Perú estas trabajando?
3. País
4. Grado de Instrucción en las carreras de Ingeniería/Arquitectura
5. ¿Con qué frecuencia te capacitas en el año?
6. ¿Conoces una institución que dicte cursos virtuales? (no incluya universidades; llene en "otros/other")
7. ¿Has pagado alguna vez una capacitación por Internet?
8. ¿Qué modalidad de curso *online* (por Internet) te parece la mejor?
9. ¿De cuántas horas fue la capacitación virtual/curso *online* que tomó?
10. ¿Cuánto pagó por la capacitación virtual?
11. Seleccione un 1er atributo que debe tener un curso *online*
12. Con respecto al Docente indique, ¿qué atributo valora más?
13. ¿Qué espera lograr con un curso *online* (por Internet)?
14. ¿Cuál es el primer medio más importante para encontrar/enterarte de un curso *online*?
15. ¿Con qué medio de pago le gustaría cancelar un curso *online* (por Internet)?
16. ¿Ha escuchado alguna vez la marca Quality Consulting Solutions?
17. ¿Ha llevado algún curso con Quality Consulting Solutions?
18. Selecciona un tema de tu interés
19. ¿Estaría dispuesto tomar un curso de *online* de tu interés con Quality Consulting Solutions?
20. ¿Qué duración le parece razonable para un curso *online*?
21. ¿Cuánto invertiría en un curso *online* de 30 hrs netas en Tiempo Real (en vivo por Internet) más Grabación de las 30 hrs de dichas clases?
22. De encontrar los cursos de su interés en Quality Consulting Solutions, ¿con qué frecuencia compraría un curso al año?

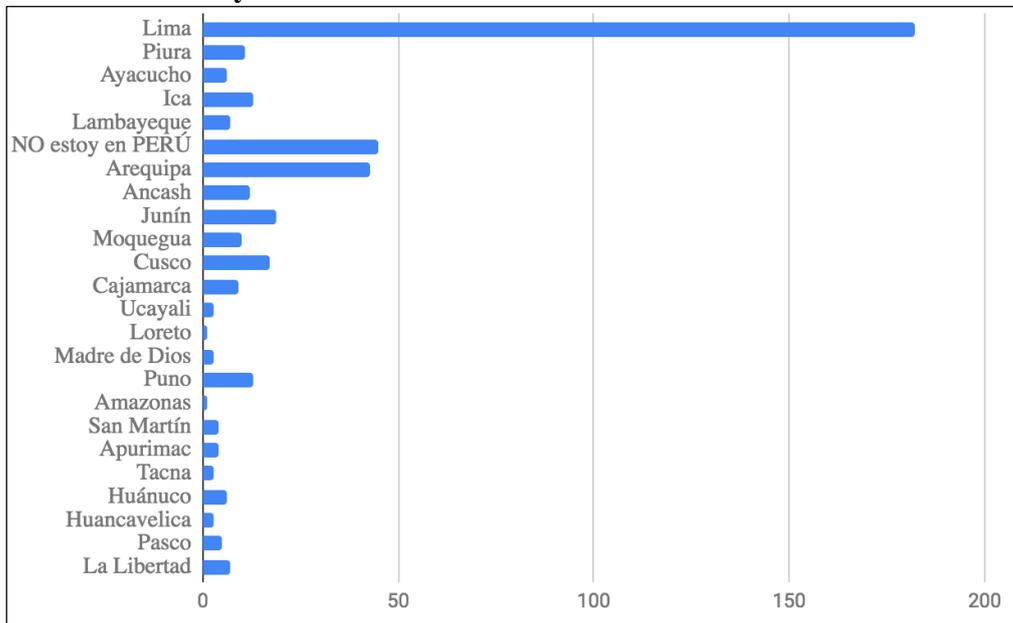
## Anexo 8. Resultado de la investigación cuantitativa

### Frecuencia de capacitación



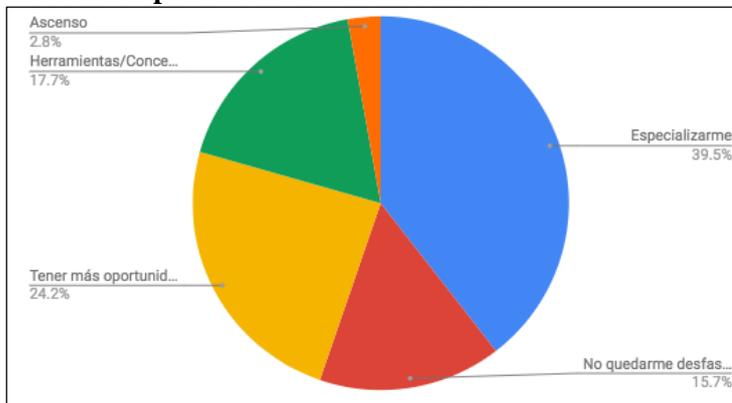
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Provincias con mayor incidencia



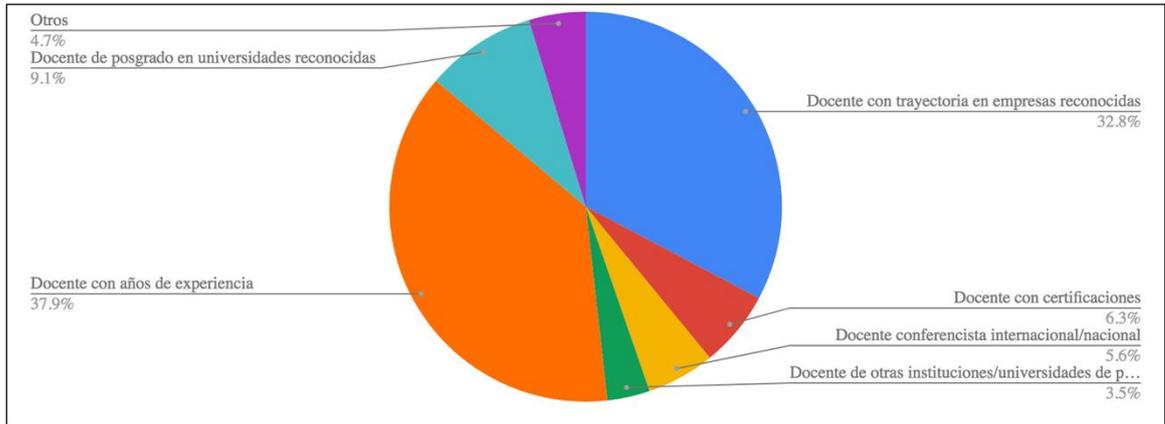
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Motivación para llevar un curso *online*



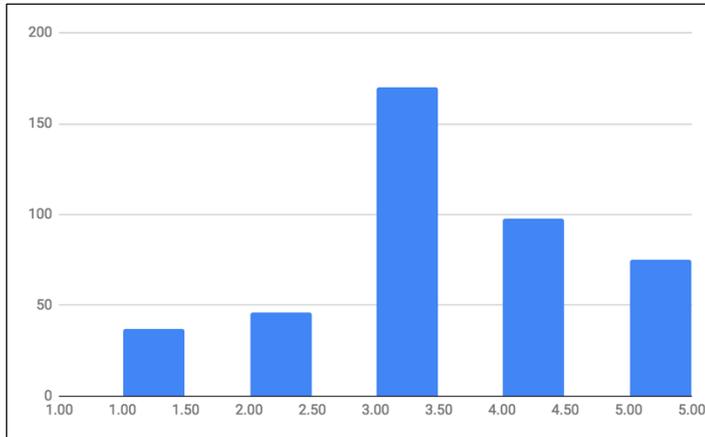
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Atributos más valorados en docentes



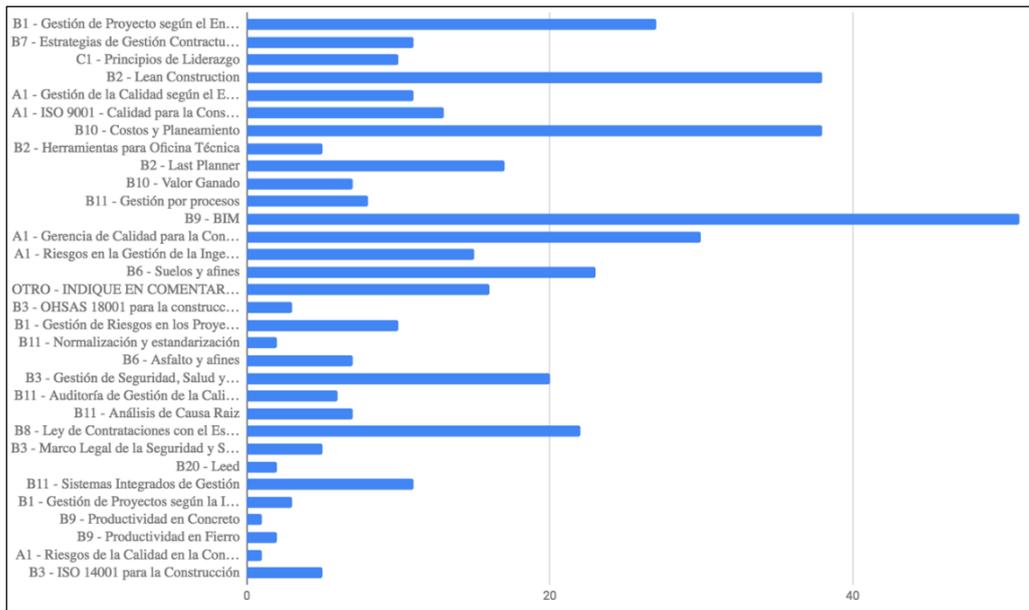
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Disposición de compra



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Temas de interés



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 9. Website de Quality Consulting Solutions

### Página principal



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018

### Página de cursos



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018

### Página de cursos



Elaboración: Quality Consulting Solutions, 2018.

## Anexo 10. Nivel de exposición en Facebook

HOY WEBINAR GRATIS :: Gestión de RIESGOS de calidad EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN. Inscríbete ya <https://goo.gl/forms/6FvRySjZKjzx2TMF2>

**OCT 17 20:00**

OMAR SAMANIEGO | CIP, PMP®, PMI-RMP®, IRCA, LSS Black Belt

**WEBINAR GRATIS**

GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CALIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN

Según la ISO 31000

Quality Consulting Solutions | comercial@quality-consulting.org | C. 993 463 118

25 Shares

Like Comment Share

6,366 People Reached

Boost Post

WEBINAR GRATIS | Gestión de Proyectos por el Fundador del PMI Perú | Reserva AQUÍ <http://goo.gl/forms/XAvk8iOLhS>

**OCT 11 20:00**

FELIX VALDEZ-TORERO | MSc, Phd(c), PMP®

Fundador del PMI® Perú | PMBOK® 5th edition contributor

**WEBINAR GRATIS**

GESTIÓN DE PROYECTOS CON EL ENFOQUE PMI®

Quality Consulting Solutions | comercial@quality-consulting.org | C. 993 463 118

Carla Locher

19 Shares

Like Comment Share

9,284 People Reached

Boost Post

Elaboración: Fanpage de Quality Consulting Solutions, 2018.

## Anexo 11. Lista de expertos

 <p><b>Alfredo Pérsico Gutiérrez</b> • 1st Chief Innovation Officer en AmawtaLab / Chief Creative Officer en ANIMAL Innovation</p> <p>AmawtaLab Pontificia Universidad Católica del Perú</p>	 <p><b>Ubaldo Lescano</b> • 1st Digital Transformation   Service Designer   Speaker   Docente   Innovación   Tecnología</p> <p>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Tecnológico de Monterrey</p>
 <p><b>Renzo Arauco Dextre</b> • 1st CEO IOT LAB   digital transformation consultant   postgraduate professor</p> <p>IOT LAB RMIT University</p>	 <p><b>Lynn Mora, CHIA</b> • 1st Empowering smarter ecommerce, revenue, distribution, marketing and sales decisions + University Professor + Travel Tech</p> <p>Postgrado UPC Cornell University</p>
 <p><b>Federico Amprimo</b> • 1st Transformación Digital   Orador Principal en Innovación Digital</p> <p>Pacifico Business School University of California, Berkeley, Haas School of...</p>	 <p><b>Helmut Caceda Salazar</b> • 1st Ayudo a empresas a acelerar sus ventas con Internet Experto Ecommerce   Pdte. Cámara Peruana de Comercio Electrónico</p> <p>Cámara Peruana de Comercio Electrónico Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>
 <p><b>Michel Ibañez</b> • 1st Sub Gerente de Venta Programática at El Comercio</p> <p>IAB Spain</p>	 <p><b>Raul Benavides</b> • 2nd VP BD at Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.</p> <p>Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. Penn State University</p>
 <p><b>Marilú Martens</b> • 2nd Consultora superior</p> <p>Universidad Nacional Andrés Bello</p>	 <p><b>Melquiades D. Damián-Jara</b> • 1st Gerente General Adjunto en COSAPI</p> <p>COSAPI Universidad Nacional de Ingeniería</p>
 <p><b>Gonzalo Abad M.</b> • 2nd Sales Effectiveness Lead   Marketing &amp; Communications en GfK</p> <p>GfK Instituto Peruano de Publicidad</p>	
	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 12. Usuarios de Facebook en los grupos de Quality Consulting Solutions

<b>Universo</b>	<b>Ctds.</b>
Miembros de Grupos	2.600.000
Peruanos	46%
Grupos por persona	4,5
<b>Neto</b>	<b>268.099</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

<b>Grupos por persona</b>	<b>Ctd</b>
5	121
2	66
10	31
3	19
1	15
7	2
Total	254
Media	4,5

Fuente Elaboración propia, 2018.

### Anexo 13. Sondeo de presencia por país en los grupos de QCS

País	Miembros
Perú	1.746
México	858
Bolivia	503
Colombia	202
Ecuador	134
Guatemala	58
Argentina	54
Venezuela	47
Chile	39
Nicaragua	33
República Dominicana	28
Honduras	27
El Salvador	21
Paraguay	18
Costa Rica	11
Cuba	5
Puerto Rico	4
Panamá	3
Brasil	3
Uruguay	2
Total	3.796
Perú %	46%

Fuente Elaboración propia, 2018.

#### Anexo 14. Precios de competidores

Empresa	Tipo	Horas bruto	Precio	Precio (hr)	Ladder
BS Grupo	Online	30	4.917	164	215%
BS Grupo	Online	16	1.990	124	163%
BS Grupo	Online	8	990	124	163%
BS Grupo	Online	16	1.990	124	163%
BS Grupo	Online	36	2.990	83	109%
BS Grupo	Online	36	2.900	81	106%
BS Grupo	Online	36	2.900	81	106%
SGC Grupo	Online	24	1.937,1	81	106%
BS Grupo	Online	12	900	75	99%
EXXA Consulting	Mixto	21	1.499	71	94%
SGC Perú	Mixto	8	520	65	85%
BS Grupo	Online	44	2.790	63	83%
CESAP	Mixto	20	760	38	50%
Grupo Viena	Online	40	1.490	37	49%
SGC Perú	Online	18	650,1	36	47%
Grupo Viena	Online	44	1.490	34	44%
CCI	Online	40	500	13	16%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 15. Rentabilidad por curso de 30 horas

<b>CONCEPTOS GENERALES</b>	<b>CTD</b>
Matrículas vendidas	29,25
<i>Ticket</i> promedio	900
Sueldo gerente (S/.)	3.300
Tarifa docente (S/.)	90
Horas docente	24

<b>INGRESOS</b>	
Ingresos por venta	26.325
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	
Gasto de ventas	5.106,47
Gastos administrativos	4.991,83
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	
Gastos financieros	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>16.226,70</b>
Margen antes de impuestos	62%
Impuesto a la renta 30%	4.868,01
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.358,69</b>
<b>Margen neto%</b>	<b>43%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 16. Tipos de publicidad

### Publicidad tipo 0



Elaboración: Fanpage de Quality Consulting Solutions, 2018.

### Publicidad tipo 1



Elaboración: Fanpage de Quality Consulting Solutions, 2018.

### Publicidad tipo 2



Elaboración: Fanpage de Quality Consulting Solutions, 2018.

### Publicidad tipo 3A

 **Omar A Samaniego**  
Administrador · 5 de octubre

30% dcto Enfoque de la #Calidad en el #PMBOK 6ta Edición 2017.  
+INFO y reserva tu cupo en este ► LINK <https://goo.gl/5XbNzb>



Elaboración: *Fanpage* de Quality Consulting Solutions, 2018.

### Publicidad Tipo 3B

 **Omar A Samaniego** compartió una publicación.  
Administrador · 1 de noviembre a las 09:50

20% dcto Enfoque de la #Calidad en el #PMBOK 6ta Edición 2017.  
+INFO y reserva tu cupo en este ► LINK <https://goo.gl/5XbNzb> ►



**20% DCTO 06 NOV**

ENFOQUE  
**PMI®-PMBOK® 6ta Ed 2017**  
DE GESTIÓN DE LA  
**CALIDAD**  
PARA LA CONSTRUCCIÓN

**OMAR A. SAMANIEGO**  
CIP, PMP®, PMI-RMP®, IRCA, LSS Black Belt  
+20 años de experiencia

comercial@quality-consulting.org  
+51 993 463 118

Contribuidor registrado del PMBOK 6ta Edición 2017

Elaboración: *Fanpage* de Quality Consulting Solutions, 2018.