

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



PLAN ESTRATÉGICO PARA REPOSICIONAR A LA SEDE COLONIAL DEL  
ICH EN EL NIVEL PREUNIVERSITARIO

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

MILTON LÓPEZ DELGADO

LIMA – PERÚ

2012

## DEDICATORIA

*A los integrantes de ayer y hoy del  
Instituto de Ciencias y Humanidades,  
por su dedicación y esfuerzo en formar  
a las nuevas generaciones de  
ciudadanos que harán un país más  
justo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Al Mg. Juan Carlos Sotelo Villena, por sus sugerencias y consejos para organizar y planificar mejor nuestro trabajo.*

*Al Ing. Daniel Morillo Rojas, por su valiosa ayuda y acertada orientación en el desarrollo de nuestro informe.*

*A mis compañeros, Lourdes, Elisa Edwin, José, Miguel, por un gran trabajo en equipo.*

*A mi esposa Estefa y mi hija Marjorie por su apoyo constante.*

## INDICE

	Pagina
DESCRIPTORES TEMATICOS	
RESÚMEN.	
INTRODUCCIÓN.	1
<b>CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.</b>	
1.1.    DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	3
1.1.1 ORGANIZACIÓN.	4
1.1.2 CLIENTES.	7
1.1.3 PROVEEDORES.	9
1.1.4 PROCESOS.	11
1.2.    DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	13
1.2.1. ANÁLISIS INTERNO.	13
1.2.2. ANÁLISIS EXTERNO.	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.</b>	
2.1.    TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA	21
<b>CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.</b>	
3.1.    IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA.	45
3.1.1. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	49

3.1.2.	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.	50
3.1.3.	PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA	60
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO.</b>		
4.1.	SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	85
4.1.1.	INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL.	85
4.1.2.	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.	87
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		90
GLOSARIO		92
BIBLIOGRAFÍA		94
ANEXOS.		95

## DESCRIPTORES TEMATICOS

- ✓ Reposicionamiento
- ✓ Posicionamiento estratégico
- ✓ Marketing educativo
- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Macro procesos
- ✓ Macro ambiente
- ✓ Micro ambiente
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Gestión educativa

## **RESUMEN**

En el sistema educativo de nuestro país existe una gran brecha entre las capacidades que alcanza un estudiante al culminar sus estudios secundarios y lo que exigen las universidades para admitirlos como estudiantes. Es en este contexto que se desarrollan las academias preuniversitarias, principalmente en Lima donde hay una concentración de estas, vamos a analizar el caso en particular de la sede colonial del Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH) que promueve las academias ADUNI y Cesar Vallejo, con más de 50 años de presencia ininterrumpida en el mercado.

Desde el año 2004, se lleva adelante un proceso de descentralización, con lo que se han creado seis sedes ubicadas estratégicamente en diferentes puntos de la capital como son: Olivos, Breña, Colonial, Ate, San Juan, Villa el Salvador, en el proceso se ha descubierto que en algunas de ellas hay ineficiencia en sus procesos y en otras falta de posicionamiento, analizaremos el caso de la sede colonial donde según los estudios realizados tiene un problema de posicionamiento en la zona donde se ubica.

Desde agosto del 2011, se está desarrollando una serie de actividades y procesos que nos permita reposicionar a la institución educativa e incrementar la cantidad de estudiantes algo que nos ha sido esquivo en los últimos años, los estudios realizados por las diferentes áreas involucradas y las estrategias que se vienen desarrollando para tal propósito, así como los logros obtenidos hasta la fecha lo podremos conocer en este trabajo.



## INTRODUCCIÓN

En nuestro país terminan secundaria en promedio 350 mil jóvenes al año, de los cuales 150 mil postularan a una universidad, sin embargo la diferencia entre los niveles académicos que se observa entre los estudios secundarios y lo que piden las universidades en sus exámenes de admisión no están a la par, por ejemplo quienes desean seguir estudios en universidades como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos o la Universidad Nacional de Ingeniería, universidades nacionales de bastante prestigio en nuestra capital y en todo el país, tendrán que pasar necesariamente por una academia preuniversitaria, donde deben desarrollar una preparación rigurosa en promedio de un año para poder enfrentar con posibilidades de éxito estos exámenes de admisión.

Las academias preuniversitarias cubren esa brecha que hay entre el nivel académico de la educación básica regular y el nivel de los exámenes de admisión que exigen las universidades, es en este sector que se desarrollan las academias Aduni y Cesar Vallejo unidades del nivel preuniversitario del Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH), institución que en el 2011 cumplió 50 años de presencia en este nivel.

En la década del 90 con la intención de atenuar el problema de la educación, el gobierno liberaliza este sector y otorga facilidades a las

empresas y personas naturales para que puedan invertir en educación, es entonces que aparecen numerosos colegios y también universidades privadas; a nivel de gestión estas instituciones educativas son dirigidos por administradores o ingenieros que son los gerentes, y comienzan a trasladar las herramientas de planeamiento empresarial hacia este sector, es así que ahora se habla de Planes Estratégicos Institucionales(PEI), Planes Anuales de Trabajo(PAT) además de utilizarse el marketing educativo.

Nuestra institución en esta década alcanza un crecimiento acelerado, manteniendo una gestión centralizada, debido a ello se presentan problemas propios de este modelo, para solucionarlo se está desarrollando un proceso de descentralización, es en este contexto en el cual al hacer un análisis de la situación actual de cada una de las sedes se observa que hay ineficiencia en sus procesos de algunas de ellas, los cuales tienen que ser optimizados y en otras la falta de posicionamiento, por lo cual es importante desarrollar estrategias para resolver estos problemas.



# **CAPÍTULO I**

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.**

#### **1.1.1. ORGANIZACIÓN.**

**EL INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES (ICH)**, es una institución educativa sin fines de lucro que practica y promueve la investigación para brindar una formación y educación de calidad a los diversos sectores de la población, principalmente a la juventud estudiantil de nuestro país.

La unidad que da origen a lo que hoy en día es el ICH, es la ACADEMIA CESAR VALLEJO, fundada en 1961 tiene en sus inicios el nombre de ACADEMIA ACUNI, y fue promovida por los estudiantes de la asociación de Centros de Estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería (ACUNI), funciono dentro del campus de la UNI hasta el año 1969, cuando el gobierno militar interviene la universidad y prohíbe el funcionamiento de la academia dentro del campus. Por tal motivo se traslada por unos meses a un local del Jirón Callao ubicado en el Cercado de Lima y posteriormente al Jirón Puno 304, donde debido a las exigencias municipales fue necesario la

formalización. Este proceso de formalización significó la constitución de la Asociación de Docentes para Postulantes a la Universidad Nacional de Ingeniería (ADUNI), asociación integrada por estudiantes de la UNI. Por estar fuera de la universidad no se podía utilizar el nombre "ACUNI" y es en 1970 cuando toma el nombre de ACADEMIA CESAR VALLEJO. El año 1973 se traslada a la Av. Tacna 388 y luego en 1980 al jirón Chancay 482. Entre las décadas de los años sesenta y setenta los profesores que en su totalidad eran estudiantes de la UNI alcanzaron, en la mayoría de casos, en forma empírica, un alto nivel didáctico en la enseñanza de las matemáticas y las ciencias.

Si bien en la Academia Cesar Vallejo el desarrollo de los cursos era acorde a la exigencia del examen de admisión de la UNI, se observaba en las aulas estudiantes que postulaban a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sobre todo de las carreras que exigían alto puntaje como Medicina Humana. En tal sentido en 1980 la Asociación ADUNI decide la creación de la ACADEMIA ADUNI, orientada a los postulantes a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y otras universidades afines iniciando sus actividades en el local del jirón Huancavelica 313.

En los años 90 ingresa a una etapa de consolidación, este periodo se caracteriza por la sistematización de las reuniones de plana, la implementación de áreas como Publicidad, Proyección Social, Contabilidad, Cómputo, Estadística y Recursos Humanos. En el año 1997, se hace realidad el Colegio Bertolt Brecht, el Instituto Superior Pedagógico San

Marcos y Lumbreras Editores, en 1998 se inicia el proyecto de construcción de nuestra sede Breña, ubicada en la Av. Bolivia 537. Se trata del primer local propio que entra en funcionamiento en el año 2000. En abril del año 2003 inicia sus actividades el Instituto Superior tecnológico CEVATEC, ofreciendo las carreras profesionales de Contabilidad y Computación e informática. En el año 2008 con toda la experiencia acumulada, el ICH ingresa al nivel de educación superior con la Universidad de Ciencias y Humanidades (UCH).

En la figura1, se puede observar el organigrama del Instituto de Ciencias y Humanidades que incluye a todos los niveles educativos en el cual se desarrolla.

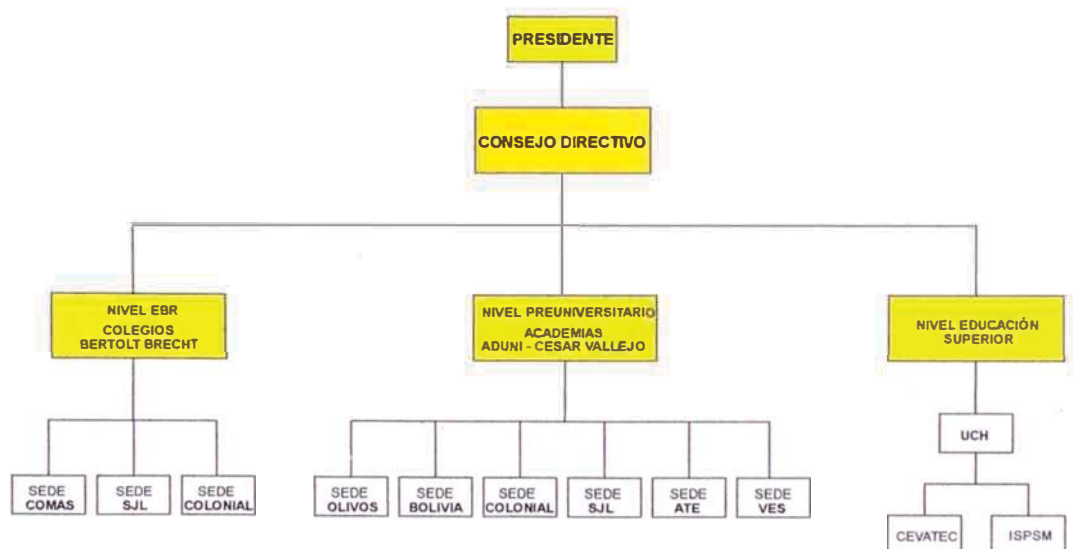
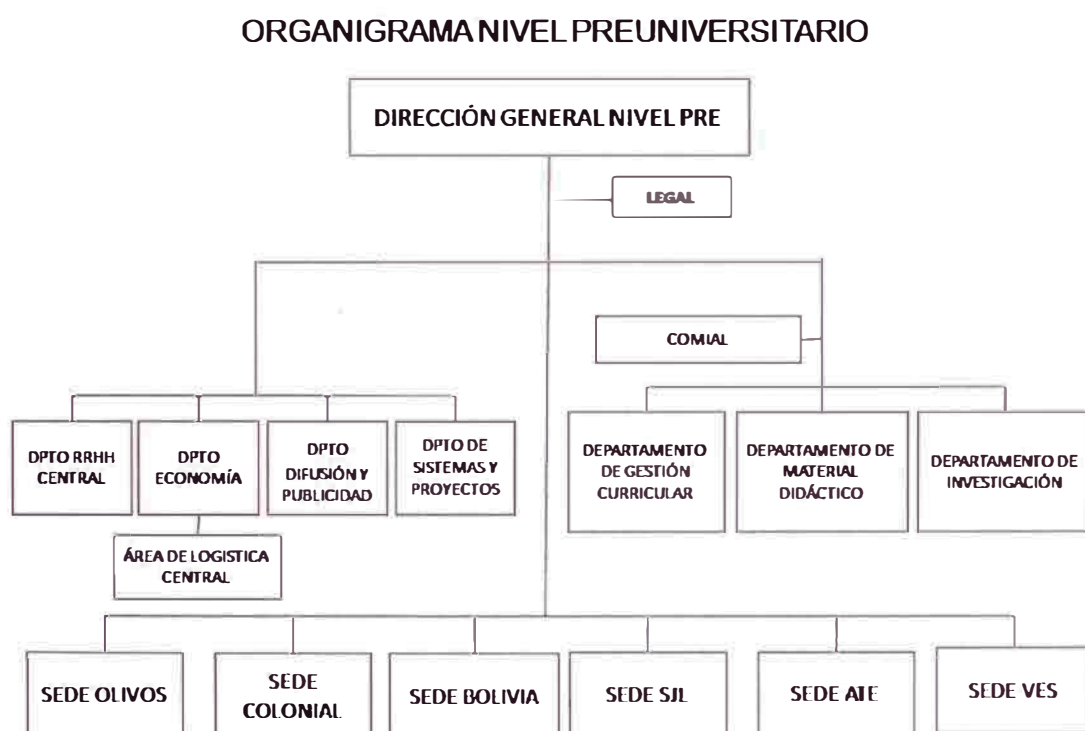


Figura1, Organigrama corporativo ICH

Como las actividades del ICH están diferenciados por niveles educativos, el nivel de Educación Básica Regular donde se desarrolla el Colegio Bertolt Brecht, el nivel Preuniversitario donde se desarrollan las academias ADUNI y

Cesar Vallejo y el nivel de educación superior con la universidad y los institutos superiores, para el trabajo que vamos a realizar nos situaremos en el nivel preuniversitario.

La figura 2, muestra el organigrama del nivel preuniversitario, el cual rige a las academias ADUNI y Cesar Vallejo de todas las sedes.

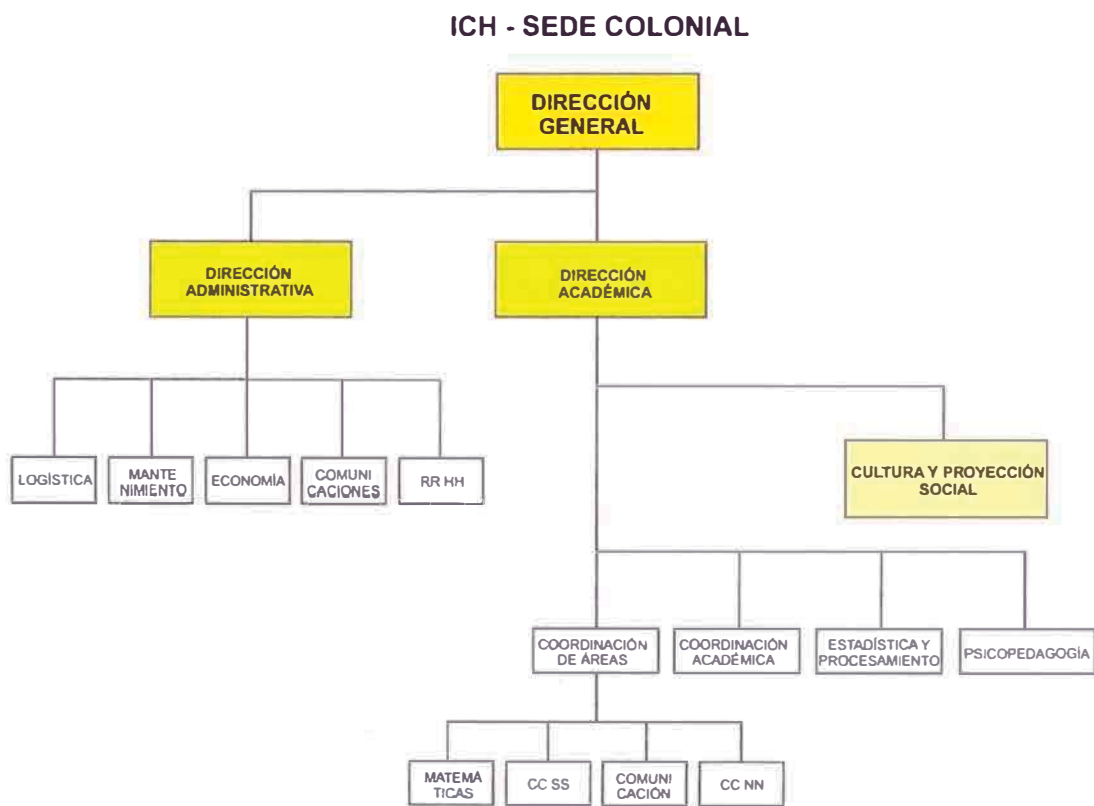


*Figura2, Organigrama del Nivel Preuniversitario del ICH*

Desde el año 2010, se desarrolla un proceso de descentralización con sedes de las academias en diferentes distritos de Lima, nuestro trabajo se situara en el análisis de la Sede Colonial.

La figura 3, muestra el organigrama de la Sede Colonial, con sus áreas académica y administrativa, la primera se encarga de ver el diseño

curricular, su implementación y gestión en los diferentes ciclos que se ofrecen, y el Área Administrativa se encarga de dar el soporte para que las actividades académicas programadas se realicen, la gestión de los recursos humanos y materiales, además de implementar los planes y estrategias para el desarrollo de la sede.



*Figura3, Organigrama de la Sede Colonial del ICH*

### 1.1.2. CLIENTES.

Considerando que las organizaciones fundamentan su estructura en la cadena de valor y que ésta lo forman procesos primarios y de apoyo, es importante comprender que el cliente es toda persona u organización a quién se le entrega un producto o resultado, sea éste un bien o un servicio o una combinación de ambos.

El perfil del cliente ayuda a los que dirigen la organización a generar ideas sobre la manera de aumentar su satisfacción. Pero en educación ¿Quiénes son los clientes?, hay diferentes posturas, quienes ven a la educación como un servicio que debe estar en manos del estado y para ellos es como un “apostolado”, y los que consideran que debe regirse por procesos que se pueden optimizar, utilizar el marketing educativo y que es posible aplicar las herramientas de administración que se utiliza en organizaciones empresariales del sector productivo, considerando estas últimas en educación nuestros clientes serían:

**1.- Los estudiantes** que reciben directamente los servicios educativos y que están formalmente matriculados en la institución educativa y son los que pueden evaluar a los docentes, el material didáctico que se les proporciona y servicios auxiliares como biblioteca, asesorías, seminarios, etc.

**2.- Los padres de familia** o apoderados que reciben los servicios de una forma indirecta, son los representantes legales de los estudiantes matriculados y al ser los estudiantes en su mayoría menores de edad dependen directa y económicamente de los padres por lo que de ellos dependerá la permanencia de los estudiantes en nuestras aulas, es necesario por ello que el padre de familia perciba que el servicio es de calidad y es superior al que puede ofrecerle la competencia, además de la preocupación que debemos mostrar por el avance académico de su hijo.





*Figura 4, Influencias sobre nuestro potencial cliente*

### 1.1.3. PROVEEDORES.

- ASOCIACION FONDO DE INVESTIGADORES Y EDITORES – AFINED

**Dirección:** Av. Alfonso Ugarte Nro. 1426 - Lima

Esta asociación es promotora de Lumbreras Editores quien se encarga de proporcionar los libros de los diferentes cursos para los diferentes ciclos (anual, semestral, repaso, etc.) que se desarrollan en las Academias.

- TAI LOY

**Dirección:** Av. Venezuela 727 - Lima

TaiLoy empresa que se dedica a la venta de útiles escolares y de oficina a nivel nacional, con más de 45 años de experiencia en el mercado.

- SUPERTEC

**Dirección:** Av. Garcilaso de la Vega 1261 - Lima

Supertec es una empresa que es distribuidora de equipos de cómputo e insumos para computadoras, suministra originales de la marca HP y Epson.

#### **1.1.4. PROCESOS.**

Los procesos que se desarrollan en el nivel pre universitario del Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH) son varios, involucra áreas específicas como Comunicación que se encarga de la publicidad y es la responsable de captar estudiantes, para lo cual hace estudios de mercado y desarrolla campañas de publicidad orientadas a alcanzar las metas consideradas en el Plan anual de trabajo (PAT), una vez que el estudiante se encuentra en nuestras aulas, el área académica y el área administrativa, se encargan de hacer que el estudiante alcance los objetivos por el que vino, que es ingresar a la universidad, para ello cuenta con personal docente que debe responder a las expectativas de los estudiantes.



Figura 5, macro procesos del ICH

La actividad principal del nivel preuniversitario del ICH es la enseñanza a jóvenes que han terminado la secundaria y que postularan a diferentes universidades del país, para lo cual se debe preparar un plan de estudios que guíe el proceso de enseñanza – aprendizaje de forma que los resultados al final de un periodo sea el óptimo, es decir lograr que la mayoría de vacantes que ofrecen las universidades sea cubiertas por nuestros estudiantes, luego habrá un proceso de evaluación donde se analizara los logros y limitaciones que hemos tenido para mejorar en la siguiente etapa realizando un proceso de feedback.

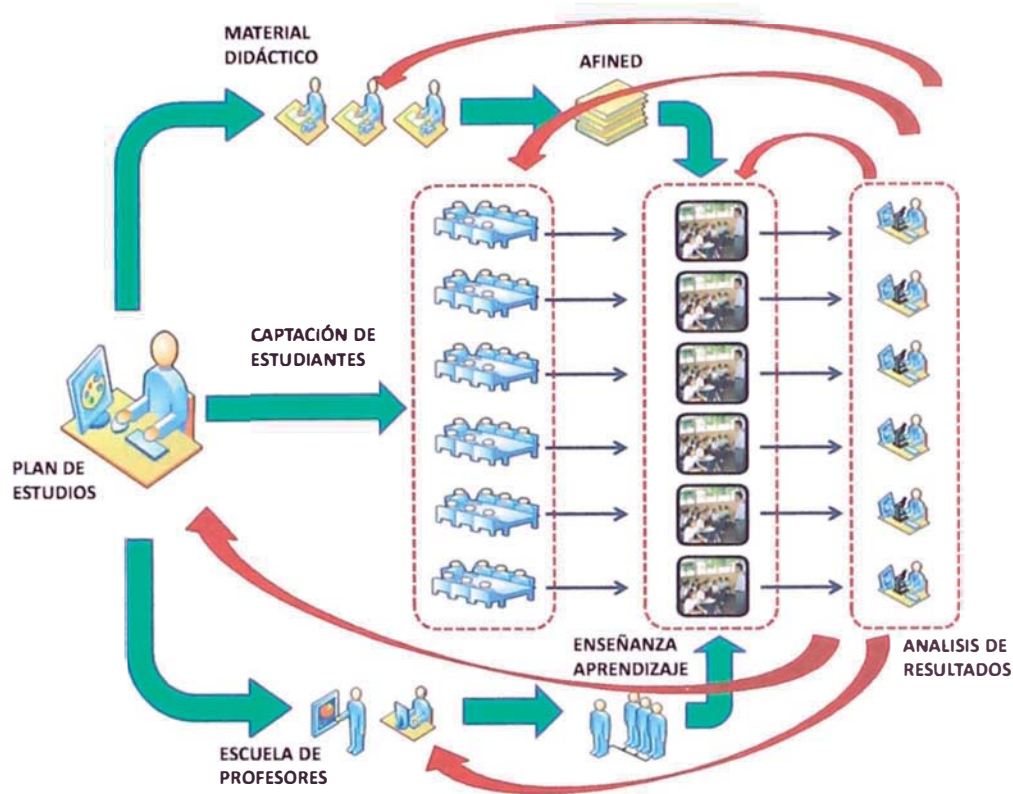


Figura 6, diagrama de procesos de la actividad principal del nivel preuniversitario del ICH.

### 1.1.5. CICLOS.

Las academias Aduni y Cesar Vallejo desarrollan en forma continua, diferentes ciclos de preparación para postulantes a universidades, principalmente a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional de Ingeniería. En el caso de la Sede Colonial el Ciclo Integral, está orientado para postulantes a la Universidad Nacional del Callao principalmente y en menor medida a la Universidad nacional Federico Villarreal.

CICLOS 2012	
<b>ACADEMIA</b> <b>ADUNI</b>	<b>ACADEMIA</b> <b>CESAR VALLEJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual San Marcos ADE (Ciencias de la Salud, Ciencias Básicas, Ingeniería) Duración: Abril - Diciembre</li> <li>• Anual San Marcos BCF (Humanidades, Ciencias Sociales, Económico-Empresariales) Duración: Abril - Diciembre</li> <li>• Anual Integral (Villarreal, Callao, Agraria) Duración: Abril - Diciembre</li> <li>• Semestral San Marcos ADE Duración: Abril - Agosto</li> <li>• Semestral San Marcos BCF Duración: Abril - Agosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual UNI Duración: Abril - Diciembre</li> <li>• Semestral UNI Duración: Abril - Agosto</li> </ul>

## 1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

### 1.2.1. ANÁLISIS INTERNO.

**1.2.1.1. MISIÓN: EL INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES** tiene como misión brindar una educación integral en el nivel básico y superior para la formación de ciudadanos conscientes y comprometidos con el desarrollo del País, mediante la generación y difusión del conocimiento en las ciencias naturales, la tecnología, las humanidades y el arte; con vocación de servicio, asumiendo un compromiso de aportar en la construcción de una sociedad con democracia y justicia.

**1.2.1.2. VISIÓN:** Ser la principal institución educativa del país que ofrece propuestas alternativas a la educación tradicional, diversificando sus servicios a todos los sectores de la sociedad en Lima, en las regiones del país y con proyección internacional.

**1.2.1.3. FORTALEZAS**

1. Personal docente capacitado.
2. Experiencia en la enseñanza preuniversitaria.
3. Solida situación económica
4. Dimensión e imagen corporativa
5. Apoyo socio económico a los alumnos mediante becas y medias becas
6. Compromiso y trabajo en equipo
7. Mejoramiento continuo en el área académica
8. Infraestructura adecuada para la enseñanza.

**1.2.1.4. DEBILIDADES**

1. Ausencia de un seguimiento de los egresados
2. Difusión insuficiente de la ubicación de la sede
3. Desconocimiento de documentación normativa entre docentes alumnos y administrativos
4. Insuficientes horas de dedicación a la investigación por parte de los docentes

5. Ausencia de actividades integradoras artísticas, culturales y deportivas entre docentes y estudiantes.
6. Insuficiente publicidad y marketing en los servicios que brinda la sede.
7. Inexperiencia en el trabajo orgánico descentralizado
8. Limitaciones en el uso de los sistemas informáticos
9. Material didáctico no adecuado al nivel académico de la sede
10. Limitadas colecciones de libros en biblioteca
11. Falta de un programa de soporte académico a los estudiantes: seminarios, asesorías, apoyo psicopedagógico.
12. Falta vinculación con colegios de la zona.
13. Falta vinculación con Instituciones representativas de la comunidad.

### **1.2.2. ANÁLISIS EXTERNO.**

Una vez visto los factores internos, debemos analizar ahora cuales son las variables del ambiente externo que podrían afectar el desarrollo de la institución, para un mejor análisis lo vamos a dividir en dos partes:

- El análisis del macro ambiente o entorno general
- El análisis del micro ambiente o del entorno competitivo del mercado.



Figura 7, el macro ambiente y el micro ambiente

### 1.2.2.1. EL MACRO AMBIENTE

El análisis del macro ambiente consiste en identificar, evaluar y medir el impacto de las variables económicas, demográficas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas y globales en la organización.

VARIABLES	INDICADORES
Económicas	- Estabilidad económica -Crecimiento del país en un promedio de 5,2% anual - Inflación 3% en promedio anual.
Demográficas	- Población total 30 millones con una tasa anual de crecimiento 1.14%
Política	-Estabilidad política, con equilibrio de poderes
Sociocultural	-Conflictos sociales, en algunas provincias del país,



	principalmente en zonas mineras.
Tecnológica	- Innovación tecnológica continua en equipos de comunicación y medios para la enseñanza.
Aspectos de mercado	-Libre mercado, con facilidades para inversión en educación.
Aspectos globales	- Desarrollos de los sistemas de información y de comunicaciones - Preocupación por el deterioro del medio ambiente.

### 1.2.2.2. EL MICRO AMBIENTE

Ahora analizaremos los factores del sector donde se desarrolla la sede colonial y los factores que pueden afectar su desempeño.

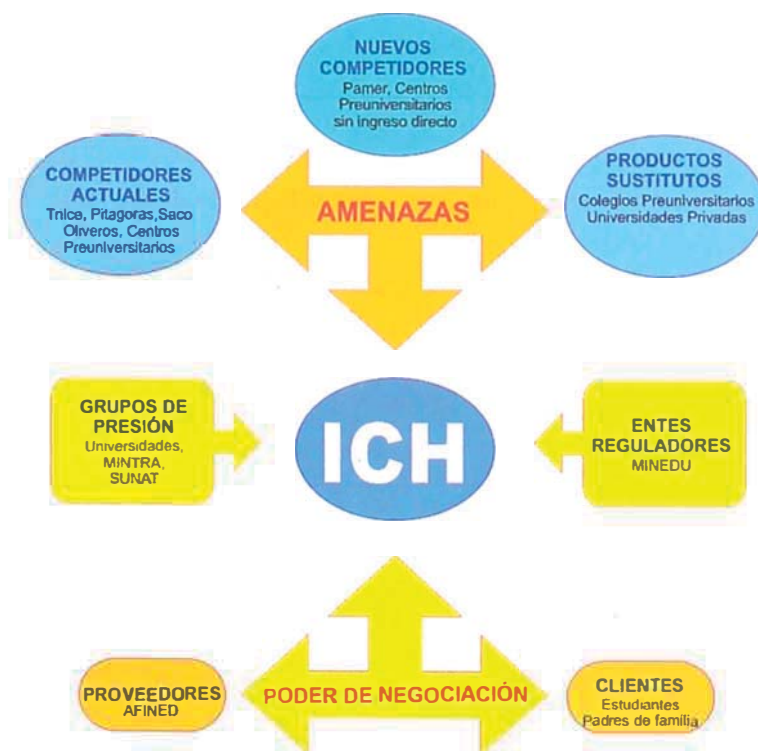


Figura 8, análisis del micro ambiente

### **1.2.2.3. OPORTUNIDADES**

1. Creciente mercado para los estudios preuniversitarios
2. Creciente competencia entre colegios
3. Incremento de convenios interinstitucionales
4. Facilidades para la inversión educativa
5. Avance tecnológico e informático
6. Profesionales externos de experiencia en diversos campos.
7. Desarrollo de redes sociales

### **1.2.2.4. AMENAZAS.**

1. Baja calidad en el sistema escolar nacional
2. Escasa oferta de docentes calificados en el mercado laboral
3. Percepción de la docencia como actividad profesional complementaria
4. Crisis económica a nivel mundial
5. Proliferación de universidades privadas
6. Centros preuniversitarios de las universidades
7. Incremento de los colegios preuniversitarios
8. Cambios constantes en los exámenes de admisión
9. Academias preuniversitarias de la competencia.

En el cuadro adjunto podemos ver la cantidad de estudiantes que cursaron el tercer cuarto y quinto año de secundaria en el 2011 en las zonas

de influencia de la Sede Colonial, lo que significa una oportunidad para poder ofrecer nuestros servicios educativos.

**PROVINCIA: LIMA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA POR FORMA DE ATENCIÓN Y GRADO, SEGÚN DISTRITO, TOTAL 2011**

Distrito	Total Secundaria					
	Total	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado	Quinto grado
<b>Total</b>	<b>646 005</b>	<b>141 428</b>	<b>133 117</b>	<b>131 432</b>	<b>124 912</b>	<b>115 116</b>
Lima	27 974	5 706	5 686	5 695	5 576	5 311
Ancón	3 852	828	803	782	716	723
Ate	43 909	9 897	9 112	8 877	8 344	7 679
Barranco	6 907	1 503	1 391	1 405	1 350	1 258
Breña	10 734	2 490	2 052	2 120	2 093	1 979
Carabaylo	18 902	4 354	3 982	3 709	3 648	3 209
Chaclacayo	5 984	1 112	1 019	1 342	1 265	1 246
Chorrillos	25 080	5 532	5 094	5 222	4 818	4 414
Cieneguilla	1 746	399	408	335	342	262
Comas	44 198	9 549	8 931	9 015	8 625	8 078
El Agustino	10 368	2 419	2 314	2 020	1 826	1 789
Independencia	12 405	2 724	2 585	2 528	2 381	2 187
JesusMaria	8 931	1 530	1 741	1 858	1 941	1 861
La Molina	13 679	2 927	2 813	2 760	2 632	2 547
La Victoria	12 111	2 712	2 565	2 460	2 210	2 164
Lince	4 764	1 036	922	961	935	910
Los Olivos	31 920	6 606	6 371	6 481	6 551	5 911
Lurigancho	14 463	3 249	2 972	2 973	2 760	2 509
Lurín	6 284	1 377	1 298	1 355	1 196	1 058
Magdalena Del Mar	4 420	953	900	876	897	794
Pueblo Libre	4 444	943	899	915	881	806
Miraflores	9 520	1 964	1 889	1 970	1 875	1 822
Pachacamac	6 939	1 613	1 547	1 428	1 293	1 058
Pucusana	815	168	161	193	164	129
Puente Piedra	23 467	5 207	5 209	4 716	4 409	3 926
Punta Hermosa	170	40	30	32	41	27
Punta Negra	422	113	94	80	65	70
Rimac	12 468	2 825	2 612	2 635	2 247	2 149
San Bartolo	698	132	150	135	139	142
San Borja	5 579	1 112	1 098	1 147	1 146	1 076
San Isidro	5 689	1 252	1 089	1 121	1 155	1 072

San Juan de Lurigancho	74 473	16 851	15 485	14 936	14 259	12 942
San Juan de Miraflores	30 079	6 455	6 264	6 061	5 862	5 437
San Luis	4 317	1 049	935	867	760	706
San Martin de Porres	41 905	9 064	8 613	8 594	8 068	7 566
San Miguel	12 481	2 499	2 414	2 472	2 647	2 449
Santa Anita	16 368	3 792	3 415	3 302	3 040	2 819
Santa María Del Mar	59	13	14	14	10	8
Santa Rosa	427	112	96	98	70	51
Santiago de Surco	17 751	3 554	3 589	3 698	3 598	3 312
Surquillo	4 107	853	854	887	776	737
Villa El Salvador	32 668	7 424	6 755	6 651	6 227	5 611
Villa María Del Triunfo	32 528	7 490	6 946	6 706	6 074	5 312

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

*Cuadro N°1: Cantidad de estudiantes de secundaria en Lima*

Los distritos de San Martin de Porres y San Miguel están cerca del local de la Sede Colonial, pero también está cerca del Callao, por lo que nuestras oportunidades aumentan, tal como lo muestra el cuadro adjunto.

**DEPARTAMENTO: CALLAO MATRÍCULA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA POR FORMA DE ATENCIÓN Y GRADO, SEGÚN PROVINCIA, TOTAL 2011**

Provincia	Total Secundaria					
	Total	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado	Quinto grado
<b>Total</b>	<b>72 455</b>	<b>16 071</b>	<b>14 851</b>	<b>14 905</b>	<b>13 873</b>	<b>12 755</b>
Callao	72 455	16 071	14 851	14 905	13 873	12 755

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

*Cuadro N°2: Cantidad de estudiantes de secundaria en Callao*

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

#### 2.1. TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA

##### 2.1.1. Posicionamiento Estratégico

En la actualidad los consumidores son alcanzados o “bombardeados” por una gran cantidad de información por lo que es comprensible que su mente forme una “escala de preferencias”, en donde el producto que mejor se recuerda ocupa el primer lugar. Por tal motivo es necesario obtener ese posicionamiento que nos ubique en un lugar de privilegio.

Ocupar este primer puesto en el ranking mental del consumidor es muy difícil e involucra un trabajo muy intenso y en equipo, pero ser el segundo es doblemente difícil, ya que en este momento es que la empresa ve necesario crear y diseñar nuevas estrategias de posicionamiento que le permitan seguir en la lucha por ese primer puesto en la mente del consumidor.

**Posicionamiento:** es la manera en que un producto o servicio es percibido por el público consumidor. Hay que tener en cuenta que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los clientes potenciales, es decir, en cómo se ubica en la mente de éstos.

El posicionamiento involucra una comparación entre productos o marcas que compiten en un mismo mercado, y lo llevamos a cabo para diferenciar nuestro producto de los demás y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello es necesario realizar una investigación y así obtener una idea real de lo que opinan los clientes sobre los atributos de nuestro producto y de lo que buscan en él o en la competencia. Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importante debido que es el pilar para crear una imagen (anuncios, promociones, envases, publicidad, líneas de productos, etc.).

Un buen posicionamiento puede conseguir un incremento en la participación de mercados del producto, pero un mal posicionamiento puede destruir un producto y todo el trabajo que se ha realizado en él.

Es por este motivo que se debe posicionar un producto a largo plazo, teniendo en cuenta los deseos y necesidades del mercado objetivo y sobretodo nunca descuidando la competencia. Por tal motivo muchos especialistas comentan que si es necesario modernizar el nombre de un producto, se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

Por otro lado existen empresas que en su intento de resaltar en un mercado competitivo crean "posicionamientos dobles y hasta triples" en donde sus beneficios son dos o tres pero hay que tener presente que se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento actual.

Si queremos evitar que nos suceda esto debemos evitar tres errores muy comunes:

- **Subposicionamiento:** El mensaje no es lo suficientemente rotundo como para definir la posición. Los consumidores, por lo tanto, tienen una idea imprecisa de nuestro producto.
- **Sobreposicionamiento:** Lanzamos demasiados mensajes que se entrecruzan y confunden al consumidor.
- **Posicionamiento confuso:** sucede cuando se cambia de posicionamiento de manera frecuente o cuando se brinda una imagen incierta del producto.

Posicionar un producto requiere que entendamos cabalmente qué tan fragmentados son los mercados en el mundo empresarial. No sólo debemos ser capaces de describir y conocer nuestro producto, sino también de describir el de la competencia y demostrar por qué el nuestro es mejor.

Para posicionar un producto se requiere realizar dos pasos básicos:

**a)** Primero, analizar las características de nuestro producto y decidir cómo se diferencia de la competencia.

**b)** Segundo, decidir qué tipo de consumidor es el que estará más inclinado a comprar nuestro producto. El precio y la colocación final de éste son críticos para lograr un posicionamiento competitivo. En la cultura de Marketing actual, el precio ya no puede estar separado del producto.

Pensemos, por ejemplo, en las tiendas de abastos. Un supermercado de servicio completo es todavía la forma más popular para distribuir alimentos. Pero hoy las familias, cada vez más ocupadas, están en la búsqueda de formas más sencillas, rápidas y convenientes de comprar este tipo de productos aún si esto implica pagar un precio más alto. Como resultado los supermercados e hipermercados ofrecen los servicios de entrega a domicilio en horarios más flexibles o la compra de productos a través de Internet. El servicio, la distribución y el precio son elementos esenciales de los productos que se venden en un supermercado, tiendas de conveniencia o grandes bodegas de descuento. Para desarrollar un Plan de Marketing exitoso, necesitaremos analizar cómo estos mismos elementos se aplican a la empresa y hacernos preguntas tales como: ¿Estamos vendiendo conveniencia? ¿Precio? ¿Calidad? ¿Descuentos?

## **2.1.2. Tipos de Posicionamiento**

### **1. Mediante diferencias en el producto**

Desatacando las diferencias que tenga nuestro producto para lograr una posición distinta que la competencia. Definitivamente si ese posicionamiento se basa en algo intrínseco del producto, su posición será privilegiada.



## **2. Mediante una característica clave**

De todos los beneficios que ofrece nuestro producto debemos buscar ese "único" que el consumidor toma como excepcional. No es cuestión de inventarle características, sino buscar entre las que ya tiene y que aún no ha sido explotada.

## **3. A través de los consumidores**

Buscando posicionar el producto ofreciéndolo en un lugar fijado, unas características determinadas y a un grupo específico de consumidores.

## **4. Mediante el uso**

Prestando atención al uso que le da el consumidor al producto, es decir; teniendo en cuenta cómo y dónde lo utiliza y mostrando que es el mejor cumpliendo esa misión.

## **5. Contra un competidor**

Se posiciona al producto enfrentado a uno o varios competidores, afirmando que sobresale por encima de ellos. Este método puede tener resultados a corto plazo pero hay que analizar, dependiendo de ciertas variables, si es conveniente hacerlo o no.

## **6. Mediante asociación**

Se utiliza generalmente cuando nuestro producto tiene un competidor muy fuerte y no posee un beneficio que lo destaque frente a los demás. Lo que se busca es asociar al producto a algo que tenga una posición ya consolidada. Es un método de bajo costo.

## **7. Con un problema**

Pretende presentar al producto como la solución a un problema ya existente. Se pretende mostrar al público su utilidad y que puede ayudarnos a aliviar alguna necesidad inmediata.

## **8. Por calidad o precio**

El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir; la mayor cantidad a un precio razonable.

### **2.1.3. Método para Posicionar un Producto**

Si bien es cierto que no existe una fórmula exacta que puedan seguir las empresas para posicionar un producto o servicio en el mercado, generalmente se suelen utilizar cuatro puntos básicos:

a. Identificar el mejor atributo de nuestro producto, debemos posicionar nuestra marca con parámetros apreciados por los consumidores, que sean claramente percibidos como un valor añadido: calidad, rapidez, precio, etc. Los que sean realmente importantes para los consumidores

actuales y potenciales de nuestro producto. Hacernos las siguientes preguntas: ¿cuál es la principal promesa de mi marca?, ¿qué es lo que hace mejor que ninguna?, etc.

**b.** Conocer la posición de los competidores en función a su atributo, no tiene ningún sentido posicionar nuestra marca en un espacio ya ocupado por un competidor, puede ser incluso contraproducente puesto que hacemos el juego a su propuesta, dotándola de más credibilidad, e incurrimos incluso en la falta de diferenciación, por lo que el factor determinante de compra será el precio.

**c.** Decidir una estrategia en función de nuestras ventajas competitivas, el posicionamiento que obtengamos de acuerdo a la estrategia que hayamos decidido debe comunicarse de forma clara, concisa y motivadora. Debemos centrar nuestro mensaje de posicionamiento para conseguir que la percepción por parte del consumidor sea clara.

**d.** Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad, después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y simplificados, que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento en la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento de un producto exige que determinados aspectos de la mezcla del Marketing (producto, precio, plaza y promoción) apoyen la estrategia de posicionamiento que se elija. Por otro lado, si queremos ser competitivos, es importante que tomemos en cuenta estas tres alternativas estratégicas a la hora de posicionarnos:

-Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.

-Apoderarse de la posición desocupada.

-Intentar quitarle la posición actual o reposicionar a la competencia.

Hay que hacer estructuras visuales de cómo se mueve una marca, se hace a partir de atributos y analizar las ventajas competitivas reales. Las percepciones son racionales.

Ubicando el tipo de posicionamiento que se desee aplicar al producto hay siete cualidades que no están de más tener en cuenta:

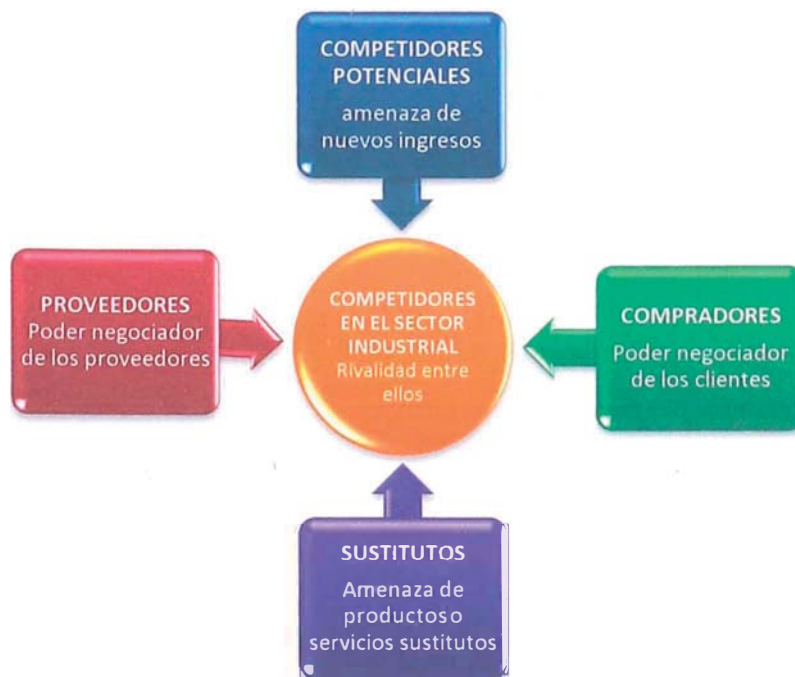
- **La Relevancia.** Para el segmento al que se dirige el producto deben ser muy importantes los beneficios que resaltan (beneficios relevantes).
- **La Claridad.** Comunicar el mensaje de manera sencilla y de rápida comprensión. Aquí también es importante medir el grado de sofisticación de la audiencia de manera que hagan match con el mensaje.

- **La Distinción o La diferenciación.** Para lograr un posicionamiento en la marca es necesario procurar distinguirse entre tu competencia. Si no lo haces de ésta manera, querrás ganar consumidores de la industria mediante promociones y guerra de precios lo que no te servirá para mantener una equidad de marca a largo plazo.
- **La Coherencia.** Se trata sobre todo de tener todos los elementos alineados bajo un mismo enfoque. No se puede tratar de posicionar una marca con un nivel de sofisticación elevado, agarrando como ejemplo extremo de marcas de ropa de lujo.
- **El Compromiso.** Obviamente posicionar una marca no es una decisión que se tome a la ligera y puede causar cierto nerviosismo por los posibles retos que conlleva esta decisión. Sin embargo, una vez tomada, se tiene que adquirir el compromiso de seguir con lo planeado y darle cara a las posibles críticas que surjan.
- **La Paciencia y constancia.** Nada se hace de la noche a la mañana y mucho menos mantener una marca en la mente del consumidor. La paciencia es otro factor que hay que procurar en el proceso del posicionamiento de una marca. Tampoco se trata de dormirse en sus laureles, sino tener un control en los tiempos de ejecución de la estrategia y no desanimarse si no se ven resultados en una semana.
- **La Valentía.** O ser consecuente Adoptar una posición requiere coraje y es más fácil defender una marca si se sabe que su posicionamiento tiene sentido estratégico por lo que es conveniente preparar los argumentos. Solucionando esto, es hora de sacar las pistolas.

Aquí no se habla de cosas bien hechas o mal hechas, todo depende de la estrategia de negocios. El problema radica en que en nuestra cultura, salvo pocas empresas que ya han pasado ese nivel, las empresas no cuentan con una estrategia de marca y las marcas se dirigen solas, y cuando llega otra marca la hace pedazos porque cuenta con una estrategia. Hoy en día el branding tiene el poder de modificar y alinear estrategias de negocios; es increíble el valor que hoy en día ha tomado la marca.

#### 2.1.4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. Las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:



**a) Acción de los competidores existentes**

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

**b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)**

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

**c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.**

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

**d) La fuerza negociadora de clientes o compradores**

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

**e) El poder de negociación de proveedores.**

El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

### **2.1.5. La Empresa**

Los aspectos que son necesarios tener en cuenta para el análisis de la empresa, en función de la importancia crítica para el estudio, comprende:

- Identidad, cultura, valores, estilos de conducción.
- Conocimiento del negocio y factores críticos de éxito.
- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- Imagen (conocimiento de la marca, valoración, lealtad, satisfacción del cliente).
- Productos y servicios.
- Participación en el mercado, clasificado por producto y por segmento.
- Líneas de productos.
- Nuevos productos.
- Motivación y capacitación de los Recursos Humanos.

Es necesario, en definitiva, contar con un diagnóstico de la empresa, para tener un conocimiento profundo y detallado de la realidad actual, como instancia previa a cualquier decisión que implique un cambio.

### **2.1.6. LA COMPETENCIA**

Son todas aquellas empresas que elaboran y venden lo mismo que usted y la misma clientela de su mercado meta.



En este punto describiremos a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total. Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo. Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa.

La competencia es necesaria investigarla y analizarla, para ello debemos recabar información:

- Donde están ubicados
- Cuantos son.
- Cuantos son según el tamaño
- Que productos ofrecen
- Quienes son sus clientes
- Porque le compran
- Que piensa sus clientes de sus productos

- Cuáles son sus tácticas y formas de publicidad
- Cuáles son sus formas de distribución
- Productor- cliente
- Productor- Detallista- cliente
- Productor- mayorista- detallista- cliente
- ¿Cuáles son sus tácticas y/o formas de publicidad?
- Medios de comunicación para publicitarse.
- Características del producto, precio, distribución, y si el servicio están haciendo énfasis sobre lo que hacer en su publicidad.
- Ofertas y descuentos.

### **2.1.7. Reposicionamiento**

Cuando hace mucho años se enseñaba en las universidades la curva del ciclo de vida de los productos, se decía que había diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez e, indefectiblemente, declive y muerte del producto.

Hoy en día las empresas tienen un desafío importante: lograr que, cuando se llegue a la madurez del producto, se lo pueda reposicionar y revitalizar para que pueda mantenerse en el mercado. La inversión que se hizo para lograr entrar en el mercado lo justifica.

Si el posicionamiento es la ubicación de una empresa, un producto o un servicio en la mente del consumidor respecto de otros, siempre en

situación competitiva, el reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado. En consecuencia, el reposicionamiento nos permite seguir estando al lado de nuestros consumidores habituales y acceder a una mayor cantidad de nuevos clientes.

Una de las preguntas más importantes por contestar es en qué momento debe encararse el reposicionamiento. Existen varios, pero hay que mantenerse alerta, para detectar señales que puedan producir daños importantes en los productos, la imagen y los ingresos, y que puedan servir para tomar la decisión:

- **Cambio del mercado:** cuando se ha modificado la percepción que el consumidor tiene de los productos en cuestión. Su actitud ha variado por distintas razones, que pueden ser tecnológicas, ideológicas, de cambio de hábitos, etc.

Por ejemplo, en Estados Unidos hubo que adaptar la producción de autos grandes a medianos cuando la industria japonesa irrumpió con gran éxito en el mercado. El consumidor norteamericano aceptó la nueva propuesta que le estaban haciendo, y hubo que escucharlo.

- **Actualización de marca / empresa:** muchas veces, distintas circunstancias económicas y financieras hacen que las empresas desatiendan sus productos y posicionamientos, desdibujándolos

respecto de las tendencias del mercado. Esto se ha visto últimamente en la compra de empresas por parte de otras con capacidad profesional y económica para revertir esa situación.

Cuando Unilever compró Pond's en la Argentina, la marca estaba desactualizada con respecto al producto genérico. La imagen que de ella tenían las no consumidoras y hasta las mismas consumidoras era la de un producto "viejo", que no había cambiado en los últimos años de acuerdo con las nuevas tendencias, tanto en la comunicación como en el producto en sí. Se realizó un trabajo de reposicionamiento con nuevas fórmulas y nuevos productos, como marcaba el mercado, y hoy Pond's es una de las marcas líderes en su segmento de precio. El reposicionamiento fue exitoso porque se escuchó lo que quería la consumidora y la no-consumidora.

- **Foco del producto / marca / servicio / empresa:** un problema que se repite en forma reiterada es el de extender la marca a distintos productos. Esto provoca confusión en la mente del consumidor y desdibuja el concepto de marca. Ahí es donde debe replantearse la estrategia por seguir, volviendo a los orígenes y reforzando el concepto primario de la marca. Kodak, por ejemplo, está viviendo un proceso de retorno a los negocios de fotografía después de incursionar sin éxito en otras áreas de negocios. Xerox, con sus fotocopiadoras, también ha vuelto a sus orígenes.

Se podrían seguir enumerando momentos y razones por las cuales se debería reposicionar un producto/marca/servicio/empresa; pero hay elementos que nunca hay que perder de vista:

- Reaccione al cambio: si no lo hace, su futuro puede ser negativo.
- El mensaje de su reposicionamiento va a ser más claro, preciso y eficaz si es respetuoso con lo que el consumidor ya tiene en su mente.

Es evidente que el reposicionamiento implica un compromiso frente al consumidor, razón por la cual se debe tener un conocimiento muy acabado de su sensibilidad y de las pautas por seguir en ese camino. Asimismo, debe realizarse de manera tal que el consumidor pueda adaptarse y digerir los cambios que le están proponiendo.

Esto hará que, cambiando las cosas hoy, estemos preparados para el mañana.

La batalla por captar la atención de los consumidores en el mundo actual con superabundancia de alternativas puede matar una buena idea comercial antes de que siquiera llegue al mercado.

Con un mercado cada vez más saturado de productos y servicios en especial en la Internet la empresa del siglo XXI, para sobrevivir, debe ser capaz de decir a los abrumados consumidores cómo y por qué sus productos son únicos.

En una sola respuesta, Trout define el concepto que lo ha convertido en gurú. Una empresa puede abrirse paso en un sector, incluso en el mercado internacional, pero su esfuerzo siempre será en vano si su imagen propia (de marca, que dirían algunos) no consigue crearse un hueco en la mente del consumidor.

"El concepto explica Trout es aplicable a cualquier actividad en la que medie un entorno competitivo".

Un producto, una ideología política e incluso un estilo musical no triunfan por ser perfectos, sino por ser los primeros en abordar la mente del cliente. Ser el segundo lleva a la imitación, y a estar condenado a batirse con la compañía estrella para borrar una idea mental casi imborrable.

Trout habló por primera vez de posicionamiento en 1969 y el tiempo le ha dado la razón a través de numerosos ejemplos empresariales.

De hecho, según Trout, es casi imposible borrar en la mente del consumidor las imágenes de Coca-Cola, Nike, Benetton, Volvo o las españolas Telepizza o Chupa-Chups. Todas fueron las primeras de su sector.

"Lo primero es estudiar el entorno competitivo, saber quién ocupa qué idea en el conjunto de consumidores; luego, se actúa", explica Trout.

Se actúa observando qué huecos quedan libres en el mercado, pero, *¿y si el sector está totalmente copado?* "En ese caso, hay que crear un hueco propio, una nueva necesidad", añade.

No obstante, Trout advierte que la mera imagen, por muy buena que sea, no lleva al éxito empresarial si el producto carece de la calidad necesaria. "No hay nada peor, para un mal producto, que hacerle un buen marketing; el cliente no es tonto", sostiene.

### **2.1.8. El análisis FODA**

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades

diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.



## **Fortalezas y Debilidades**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

## **1. Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

## **2. Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

## **3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

### **Una síntesis del análisis FODA**

1. En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa
2. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser interfuncional y en grupo.
6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.

8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
9. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
10. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.

## CAPÍTULO III

### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### 3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

El problema que se viene manifestando en las academias Aduni y Cesar Vallejo de la sede colonial es la **“DISMINUCIÓN DE LA CANTIDAD DE ESTUDIANTES”** desde hace tres años, en un promedio de 1.5% por año, lo cual es preocupante al mantenerse en forma sostenida, es por ello que debemos hacer un estudio y analizar cuáles son las causas internas o externas que están originando el problema.

Nos interesa en forma particular las causas internas ya que eliminar estas está a nuestro alcance y son variables que podemos manejar, ello dependerá directamente de las estrategias que podamos elegir, no siendo así en el caso de las causas externas ya que no dependen de nosotros, pero si es importante conocerlas y poder orientar nuestras actividades de tal forma que minimicemos el impacto negativo sobre el desarrollo de las actividades de la institución.

# DIAGRAMA CAUSA EFECTO

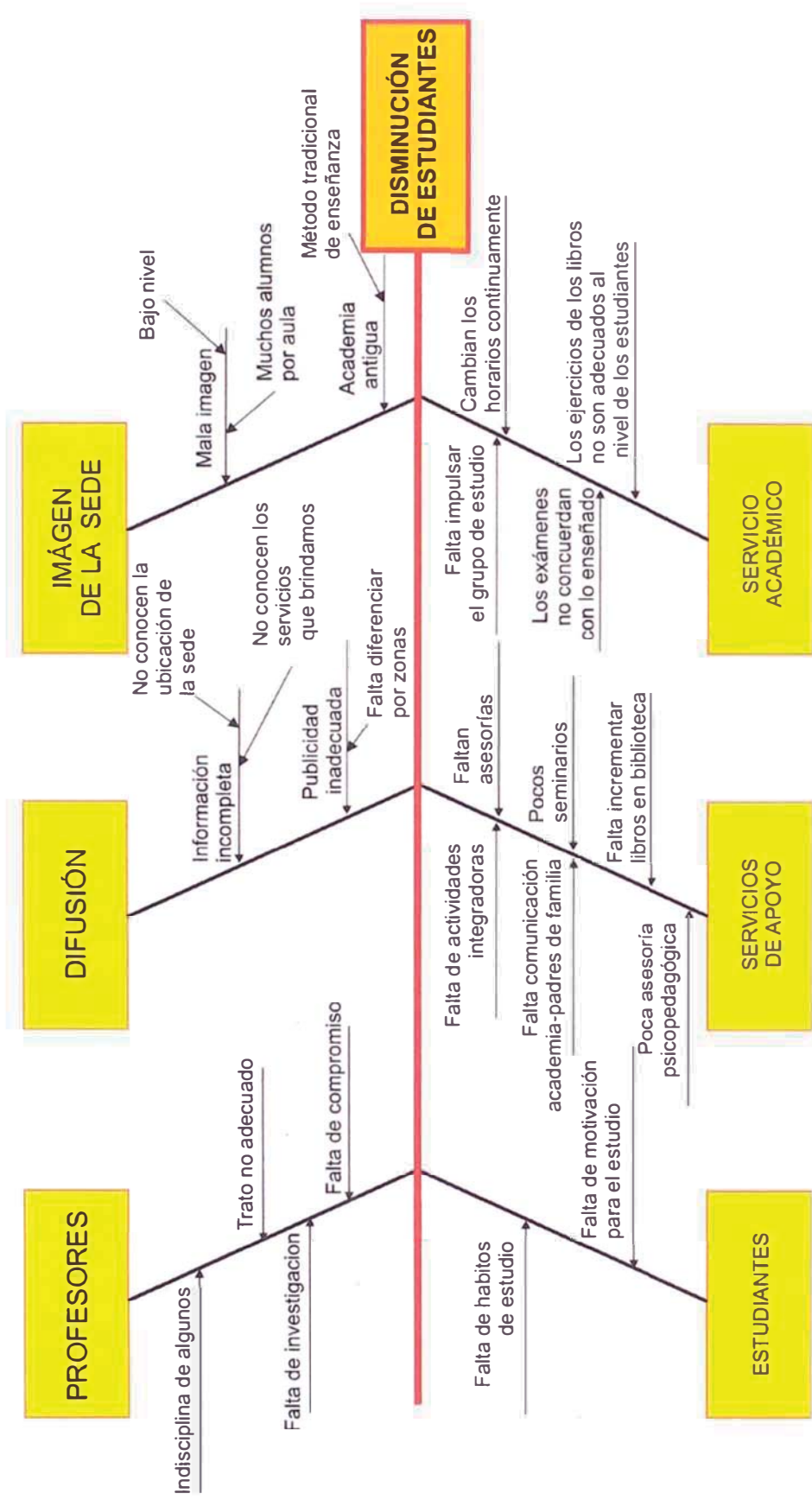


Figura 9, diagrama Causa - efecto.

## ESTUDIO REALIZADO EN COLEGIOS DE LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA SEDE COLONIAL.

En noviembre y la primera semana de diciembre del presente año se visitó colegios cercanos a la sede colonial, de la visita se pudo encuestar a 289 alumnos del 5to año de educación secundaria de 4 colegios, Bertolt Brech, Rodríguez Trigoso, José Granda e Inmaculada de las Nieves. El cuestionario aplicado tuvo 8 preguntas, de las cuales una era de control.

**ENCUESTA A COLEGIOS**

Grado: \_\_\_\_\_

P-1: ¿Tienes planeado reforzar tus conocimientos aprendidos en el colegio matriculándote en alguna academia en verano del 2012?

Sí       No

P-2: ¿Conoces o has oído de alguna academia preuniversitaria?

Sí       No → Pasar a la P-4

P-3: Indica las academias preuniversitarias que has oído o conoces:

Aduni       Saco Oliveros       Trilce       Pamer  
 Cesar Vallejo       Pitágoras       Otros

P-4: ¿Tienes planeado matricularte en alguna academia preuniversitaria para estudiar en el verano del 2012?

Sí       No → Pasar a la P-6

P-5: ¿En qué academia preuniversitaria tienes planeado matricularte?

Saco Oliveros       Aduni       Trilce       Otros  
 Pitágoras       Cesar Vallejo       Aun no sabe

¿Por que? \_\_\_\_\_

---

P-6: ¿Cuál de las siguientes opciones de formación académica tienes planeado seguir después de terminar el colegio?

Carrera profesional en un Instituto  
 Carrera profesional en una universidad  
 Carrera técnica en un instituto (duración menor a 1 año)  
 Primero trabajare  
 Aun no lo he pensado

P-7: ¿Tiene planeado postular a alguna universidad el siguiente año?

Sí       No → FIN DE LA ENCUESTA

P-8: ¿A qué universidad tiene pensado postular?

UNI       Villarreal       U. del Callao       UNIFE  
 San Marcos       Agraria       Otros: \_\_\_\_\_

Figura 10, formato de encuesta tomado a estudiantes de colegios de la zona de influencia de la sede colonial.



Del resultado de la encuesta aplicada a los alumnos del 5to año de educación secundaria de los colegios de las zonas cercanas a la sede colonial, concluimos que:

1. El 86,5% conoce o ha oído de alguna academia preuniversitaria.
2. Las academias más conocidas son la Aduni y Cesar Vallejo con 73.2% y 70% de posicionamiento respectivamente, en tercer y cuarto lugar están Pamer y Trilce.
3. Solo el 71,3% de los alumnos tiene planeado matricularse en alguna academia preuniversitaria en el verano 2012. De este 71.3% **solo el 31,8% se matricularía en alguna academia del ICH.**
4. De Aquellos que tienen planeado matricularse en una academia preuniversitaria, el 18,9% aún no ha decidido en que academia matricularse.
5. El 75,6% tiene planeado estudiar una carrera profesional en una universidad y otro 14.3% tiene planeado estudiar una carrera profesional en un instituto.
6. El 82,6% tiene planeado postular a alguna universidad en el 2012. Tener presente que de él hay un 7% (= 82.6 - 75,6%) que esta postulara para probar "suerte", esto debido que solo en 75,6% tiene planeado postular a una universidad.
7. Del 82,6% de alumnos que tiene planeado postular a una universidad, en mayor porcentaje postularan a la: UNMSM (30,9%), UNI (14%) y la UNFV (11%).

### 3.1.1. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

El que a lo más el 73% de alumnos de **5<sup>to</sup> año** conozcan a la academia Aduni o Cesar Vallejo preocupa un poco, dado que los colegios encuestados están en la zona de influencia de la sede colonial y además la sede colonial ya tiene varios años de existencia, es decir, hay todavía alumnos potenciales que están cerca a la sede colonial que aún no saben de la existencia de la academia Aduni o Cesar Vallejo en la zona, y tomando en cuenta la opinión de profesores y directivos, planteamos dos alternativas de solución para resolver este problema.

**Alternativa 1:** El reposicionamiento en la zona de las academias Aduni y Cesar Vallejo.

**Alternativa 2:** El reposicionamiento en la zona de la academia Aduni.

### 3.1.2. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.

PROBLEMA PRINCIPAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Disminución de la cantidad de estudiantes</b>	<b>1.</b> Reposicionar a las academias Aduni y Cesar Vallejo	- Crecimiento más rápido  - Mayor cantidad de estudiantes en nuestras aulas	-No contamos con los recursos económicos y humanos  -Mayor inversión en publicidad  - Mayor inversión en servicios auxiliares como: seminarios, asesorías, grupo de estudio  -Menor cantidad de

			postulantes a la UNI - Mayor distancia a la universidad
	2. Reposicionar a la academia Aduni	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor cantidad de estudiantes en nuestras aulas</li> <li>-Gran cantidad de postulantes a la Universidad de San Marcos, Universidad del Callao</li> <li>-Cercanía a varias universidades (San Marcos, Callao, Católica )</li> <li>-Menor inversión en publicidad</li> <li>- Menor inversión en servicios auxiliares como: seminarios, asesorías, grupo de estudio</li> </ul>	-Crecimiento en menor proporción

*Cuadro Nº 3, alternativas de solución.*

Después de analizar las dos alternativas y ver las ventajas y desventajas, se selecciona la alternativa 2,

### 3.1.3. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA.

Para realizar el proceso de reposicionamiento de la sede colonial, hemos elegido para este año 2012 priorizar una de las academias, en este caso ADUNI, eso no significa que la academia Cesar Vallejo queda de lado, si no que daremos un mayor impulso a la academia ADUNI, la cual consideramos que debe ser la locomotora que acelere el crecimiento de los demás servicios, para ello debemos trabajar tanto en el ámbito interno como externo.

- **Interno:** Para que todo esto sea posible los integrantes de la sede (profesores, empleados, directivos) deben estar comprometidos con este proyecto ya que serán ellos los actores que directamente participaran en todos los procesos, por ello debemos reforzar la identificación con la institución, incentivarlos y motivarlos para poder juntos llevarlo a la práctica y alcanzar el éxito.
- **Externo:** Debemos buscar vincularnos con nuestros potenciales clientes que son los estudiantes de 3<sup>er</sup>, 4<sup>to</sup> y 5<sup>to</sup> grado de secundaria, para lo cual debemos desarrollar campañas de publicidad y acercarnos a los colegios de la zona de influencia de la sede para invitarlos a participar de las actividades que desarrollamos y que deben ser de interés para ellos.

### 3.1.3.1. ANALISIS Y PESO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Conocidos los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), es necesario calificar a los mismos para que se pueda obtener una estrategia y enfrentar la situación actual.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal docente capacitado.	0.07	4	0.28
Experiencia en la enseñanza preuniversitaria.	0.09	4	0.36
Solida situación económica	0.04	3	0.12
Dimensión e imagen corporativa	0.08	3	0.24
Apoyo socio económico a los alumnos mediante becas y medias becas	0.01	3	0.02
Compromiso y trabajo en equipo	0.08	4	0.32
Mejoramiento continuo en el área académica	0.05	4	0.2
Infraestructura adecuada para la enseñanza.	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
Ausencia de un seguimiento de los egresados	0.01	2	0.02
Difusión insuficiente de la ubicación de la sede	0.08	1	0.08
Desconocimiento de Documentación normativa entre docentes alumnos y administrativos	0.01	2	0.02
Insuficientes horas de dedicación a la investigación por parte de los docentes	0.01	2	0.02

Ausencia de actividades integradoras artísticas, culturales y deportivas entre docentes y estudiantes.	0.08	1	0.08
Insuficiente publicidad y marketing en los servicios que brinda la sede.	0.1	1	0.1
Inexperiencia en el trabajo orgánico descentralizado	0.01	2	0.02
Limitaciones en el uso de los sistemas informáticos	0.02	2	0.04
Material didáctico no adecuado al nivel académico de la sede	0.01	2	0.02
Limitadas colecciones de libros en biblioteca	0.02	2	0.04
Falta de un programa de soporte académico a los estudiantes: seminarios, asesorías, apoyo psicopedagógico.	0.07	1	0.07
Falta vinculación con colegios de la zona.	0.1	1	0.1
Falta vinculación con Instituciones representativas de la comunidad.	0.01	2	0.02
	1		<b>2.33</b>

*Tabla 1, matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Para la calificación de cada uno de los factores se considero lo siguiente, si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte, en nuestro caso (2.33) se observa que tenemos relativa debilidad en lo interno, por lo que debemos desarrollar estrategias para superar también esta dificultad.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.7 contra 0.63 de las debilidades.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Creciente mercado para los estudios preuniversitarios	0.13	4	0.52
Creciente competencia entre colegios	0.12	4	0.48
Incremento de convenios interinstitucionales	0.11	3	0.33
Facilidades para la inversión educativa	0.06	3	0.18
Avance tecnológico e informático	0.04	3	0.12
Profesionales externos de experiencia en diversos campos.	0.01	3	0.03
Desarrollo de redes sociales	0.06	4	0.24
<b>AMENAZAS</b>			
Baja calidad en el sistema escolar nacional	0.01	1	0.01
Escasa oferta de docentes calificados en el mercado laboral.	0.04	1	0.04
Percepción de la docencia como actividad profesional complementaria	0.01	1	0.01
Crisis económica a nivel mundial.	0.01	1	0.01

Proliferación de universidades privadas.	0.07	2	0.14
Centros preuniversitarios de las universidades	0.08	2	0.16
Academias preuniversitarias de la competencia	0.09	2	0.18
Incremento de los colegios preuniversitarios	0.1	2	0.20
Cambios constantes en los exámenes de admisión.	0.06	1	0.06
	1.00		<b>2.71</b>

*Tabla 2, matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

El total ponderado de 2.71 indica que la organización está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.90 y de las amenazas es 0.81, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.



## ANÁLISIS FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES INTERNOS</b>	1	EXPERIENCIA EN LA ENSEÑANZA PRE UNIVERSITARIA	FALTA VINCULACION CON COLEGIOS DE LA ZONA
	2	COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO	INSUFICIENTE PUBLICIDAD Y MARKETING EN LA UBICACIÓN Y LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SEDE
	3	PERSONAL DOCENTE CAPACITADO	AUSENCIA DE ACTIVIDADES INTEGRADORAS ARTISTICAS, CULTURALES Y DEPORTIVAS ENTRE DOCENTES Y ESTUDIANTES
	4	DIMENSION E IMAGEN CORPORATIVA	FALTA DE UN PROGRAMA DE SOPORTE ACADEMICO A LOS ESTUDIANTES: SEMINARIOS, ASESORÍAS, APOYO PSICOPEDAGOGICO
	5	MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL AREA ACADEMICA	LIMITADAS COLECCIONES DE LIBROS EN BIBLIOTECA
	6	INFRAESTRUCTURA ADECUADA	LIMITACIONES EN EL USO DE LOS SISTEMAS INFORMATICOS
		OPORTUNIDADES	
1	CRECIENTE MERCADO PARA LOS ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS	<b>DIFUSIÓN DE NUESTRA UBICACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS (F1,F2,O1,O5)</b>	<b>FORTALECER LA VINCULACIÓN CON COLEGIOS (D1,D2,O2,O3,O4)</b>
2	CRECIENTE COMPETENCIA ENTRE COLEGIOS		
3	INCREMENTO DE CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES		
4	DESARROLLO DE REDES SOCIALES		
5	FACILIDADES PARA LA INVERSION EDUCATIVA		
		AMENAZAS	
1	INCREMENTO DE COLEGIOS PREUNIVERSITARIOS	<b>DIFERENCIACION DEL SERVICIO (F3,F5,F4,A2,A1,A3,A4)</b>	<b>DESARROLLO DE ACTIVIDADES INTEGRADORAS (D3,D4,A2,A5)</b>
2	ACADEMIAS PRE UNIVERSITARIAS DE LA COMPETENCIA		
3	CENTROS PREUNIVERSITARIOS DE LAS UNIVERSIDADES		
4	PROLIFERACION DE UNIVERSIDADES PRIVADAS		
5	CAMBIOS CONSTANTES EN LOS EXAMENES DE ADMISION		

### 3.1.3.2. PROPUESTA ESTRATEGICA

El desarrollo de la propuesta estratégica para la institución requiere de la formulación de la misión, visión y objetivos para la selección de las estrategias de acuerdo al análisis realizado en los puntos anteriores.

**Misión:** Desarrollar las habilidades y destrezas de nuestros estudiantes en el aspecto académico, contando con un equipo de profesionales calificados, inculcando valores, aplicando un estilo propio e innovador en educación basado en nuestra experiencia.

**Visión:** Consolidar nuestro liderazgo por la enseñanza de alto nivel académico y un servicio educativo integral de calidad, formando jóvenes que contribuyan al desarrollo del país.

### **3.1.3.2.1. OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:** Lograr el reposicionamiento de la sede colonial del ICH en el nivel pre universitario en un periodo de tres años.

#### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Obtener presencia de marca en el mercado del nivel preuniversitario dentro de los primeros 5 nombres del “Top Of Mind” (nivel de recordación de marca) de academias ubicadas en el centro de Lima y Callao.
- Posicionar a la institución a través del nivel académico y la cantidad de ingresantes.
- Contar con un personal altamente motivado y comprometido con el desarrollo de la institución.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS	
I	<p>Obtener presencia de marca en el mercado del nivel preuniversitario dentro de los primeros 5 nombres del "Top Of Mind" (nivel de recordación de marca) de academias ubicadas en el centro de Lima y Callao.</p>	1.1	Difusión de nuestra ubicación y servicios educativos
		1.2	Fortalecer la vinculación con colegios
II	<p>Posicionar a la sede colonial a través del nivel académico y la mayor cantidad de ingresantes</p>	2.1	Diferenciación del servicio
III	<p>Contar con un personal altamente motivado y comprometido con el desarrollo de la institución.</p>	3.1	Desarrollo de actividades integradoras

### 3.1.3.2.2. PLAN DE ACCIÓN

ACTIVIDADES		INDICADORES
1.1.1	Campaña publicitaria diferenciada (Radios y diarios zonales, volantes afiches, redes sociales )	Cantidad de personas que llegan al área de informes
1.2.1	Campeonato de ajedrez Julio Granda	Cantidad de colegios participantes
1.2.2	Feria de ciencias y humanidades Santiago Antúnez de Mayolo	Cantidad de colegios participantes
1.2.3	Festival de arte y creación	Cantidad de colegios participantes
1.2.4	Conferencias vocacionales	Cantidad de colegios participantes
2.1.1	Seminarios temáticos	Cantidad de estudiantes participantes
2.1.2	Salidas vocacionales	Cantidad de estudiantes participantes
2.1.3	Servicio de biblioteca especializada.	Asistencia diaria de estudiantes
2.1.4	Asesorías personalizadas	Cantidad de atenciones diarias
2.1.5	Grupos de estudio para estudiantes destacados	Cantidad de ingresantes y merito en el examen de admisión
2.1.6	Seminarios especiales para PUCP, UNAC	Cantidad de estudiantes participantes
2.1.7	Taller para padres	Cantidad de padres participantes

3.1.1	Actividad de Integración familiar	Cantidad de participantes
3.1.2	Salida de campo	Cantidad de participantes
3.1.3	Salidas culturales	Cantidad de participantes y frecuencia
3.1.4	Capacitaciones (pedagogía, atención al cliente, salud)	Resultados en las encuestas de estudiantes
3.1.5	Campeonato deportivo	Cantidad de equipos participantes
3.1.6	Actividades artístico culturales	Cantidad de participantes
3.1.7	Talleres artísticos	Cantidades de profesores, empleados y estudiantes

## **ESTRATEGIA 1.1: DIFUSIÓN DE NUESTRA UBICACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS**

### **ACTIVIDAD 1.1.1: CAMPAÑA PUBLICITARIA**

Hasta el momento se ha estado realizando una publicidad genérica, es decir un solo volante o aviso publicitario para todas las sedes, con lo cual se desaprovecha las fortalezas que cada una de las sede puede tener, además que hay que considerar que los lugares en los cuales se desarrollan las sedes son diferentes con particularidades en los mercados hacia el cual nos dirigimos, como puede ser los niveles socio económicos y las universidades hacia las cuales postulan.

En nuestro caso debe orientarse hacia la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional del Callao y en menor grado a la Universidad Católica.

A continuación se muestra un cuadro sobre el distrito de procedencia de nuestros estudiantes, en el cual observamos una variación ya que hasta el año pasado la mayor cantidad de estudiantes era del distrito de San Martín de Porras sin embargo a la fecha se ve que son del Callao, lo cual nos permite tener una mayor oportunidad de crecimiento ya que es un mercado más grande.

Distrito	n	Porcentaje
CALLAO	583	34.1%
SAN MARTIN DE PORRES	453	26.5%
LIMA	234	13.7%
VENTANILLA	116	6.8%
SAN MIGUEL	66	3.9%
LOS OLIVOS	65	3.8%
CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	44	2.6%
PUEBLO LIBRE	30	1.8%
BREÑA	16	0.9%
COMAS	15	0.9%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	9	0.5%
CARABAYLLO	8	0.5%

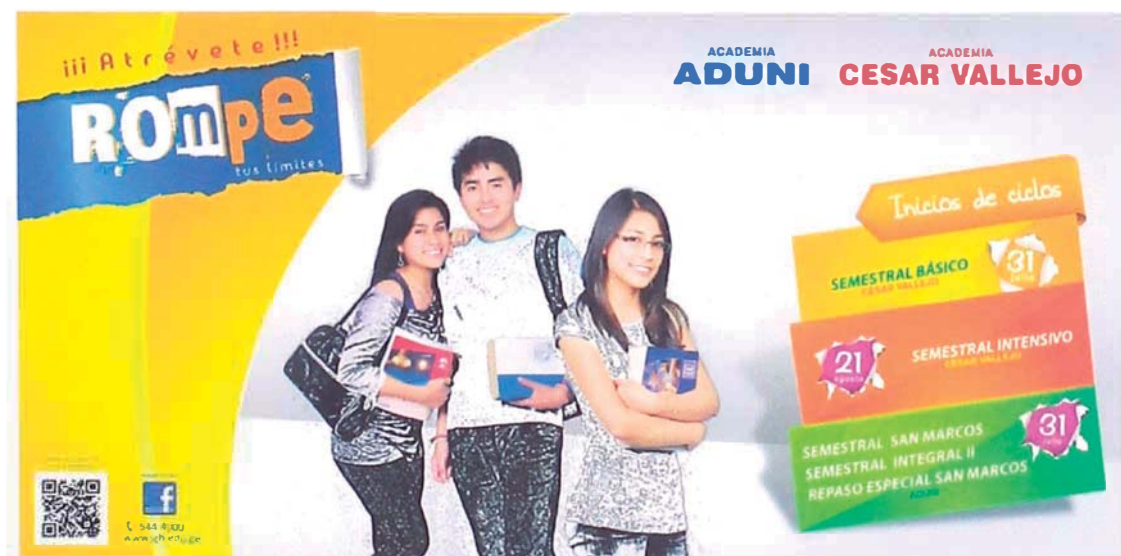
*Cuadro 3*, distrito de procedencia de los estudiantes de la sede colonial sobre un total de n = 1711 estudiantes





Campaña publicitaria 2010 – 2011, imagen no adecuada para un público joven.

Campaña publicitaria 2012, renovada imagen orientada a un público joven.



Paneles para campaña 2012 III



Brochure para informes

## PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

MEDIO	COSTO/ANUNCIO	CANTIDAD DE AVISOS	TOTAL	COSTO /SEDE
Diario EL TROME	2242	7	15694	2616
Radio STUDIO 92	150	100	15000	2500
Radio MODA	152	100	15200	2533
Radio SATELITE	24	100	2400	2400
Panel 10x5m	14800	1	14800	14800
Brochure	1.2	2410	2892	2892
<b>TOTAL</b>			<b>65986</b>	<b>27741</b>

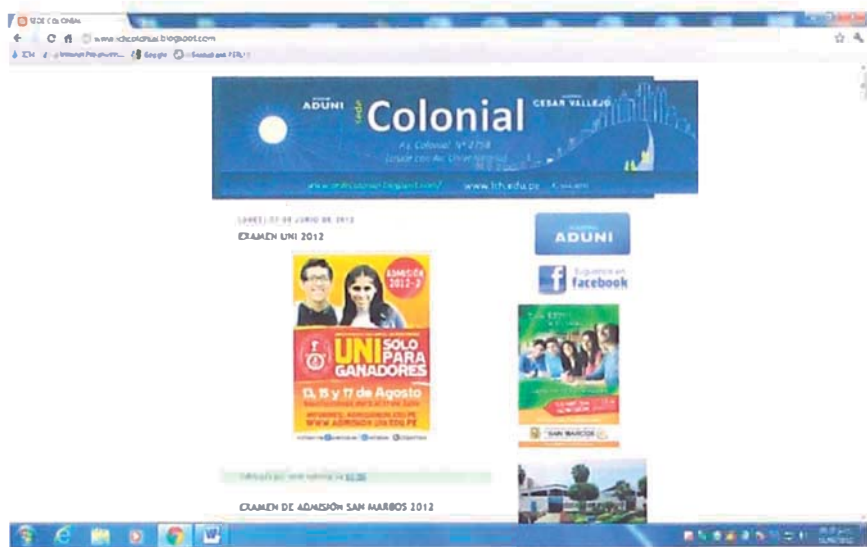


- **MANEJO DE REDES SOCIALES**

En la actualidad las redes sociales son muy importantes ya que nos permiten comunicación en tiempo real entre amigos, familiares, en general a grupos que les interesa un tema específico, los usuarios en su mayoría son jóvenes, por ello nuestro interés ya que son parte de nuestros clientes potenciales y debemos llegar a ellos a través de las actividades que desarrollamos, con recursos de imagen y video.

La red también lo utilizamos como una forma de fidelización de nuestros clientes ella nos permite mantener un contacto con nuestros ex alumnos ya sea que estén en las universidades o no, pero que se mantienen en contacto con profesores y amigos.

- El blog de la Sede Colonial (más 155,000 visitas) está orientado a difundir información sobre los exámenes de admisión de las principales universidades del país además de información sobre ciencias para estudiantes de secundaria y preuniversitarios.



- El Facebook de la Sede Colonial (4100 amigos) está orientado a los alumnos, ex alumnos de las academias y difunde las actividades que se realizan como seminarios, conferencias, actividades deportivas, artísticas y culturales en las que pueden participar.



## **ESTRATEGIA 1.2: FORTALECER LA VINCULACIÓN CON COLEGIOS**

La vinculación a nivel externo especialmente con colegios es muy importante ya que nos permite relacionarnos con nuestros potenciales clientes que son los estudiantes que se encuentran cursando el tercer, cuarto y quinto grado de secundaria para ello debemos realizar visitas y entrevistarnos con las autoridades para que nos permitan mostrar las actividades que como institución educativa realizamos e invitar a sus estudiantes a participar en ellas, hasta la fecha tenemos relación establecida con los colegios José Granda, Hipólito Unanue, Jorge Basadre y algunos colegios particulares pequeños.

Como en este momento como institución recién estamos realizando esta actividad, cuando hemos visitado los colegios nos hemos encontrado con una realidad que no esperábamos y es que los colegios “grandes” ya están comprometidos con la competencia y es muy difícil hacer cambiar de idea al promotor ya que recibe múltiples beneficios, sin embargo ante esta dificultad encontrada hemos visto una oportunidad de realizar alianzas estratégicas con los colegios “pequeños”, en la cual hay beneficios para nosotros en que sus mejores estudiantes podrán estudiar en nuestras aulas como alumnos nuestros y para ellos el prestigio que alcanzaran cuando sus estudiantes ingresen a la universidad y puedan utilizarlo en su publicidad y de esta manera enfrentar a los colegios grandes que en este momento los

tienen al borde del cierre.

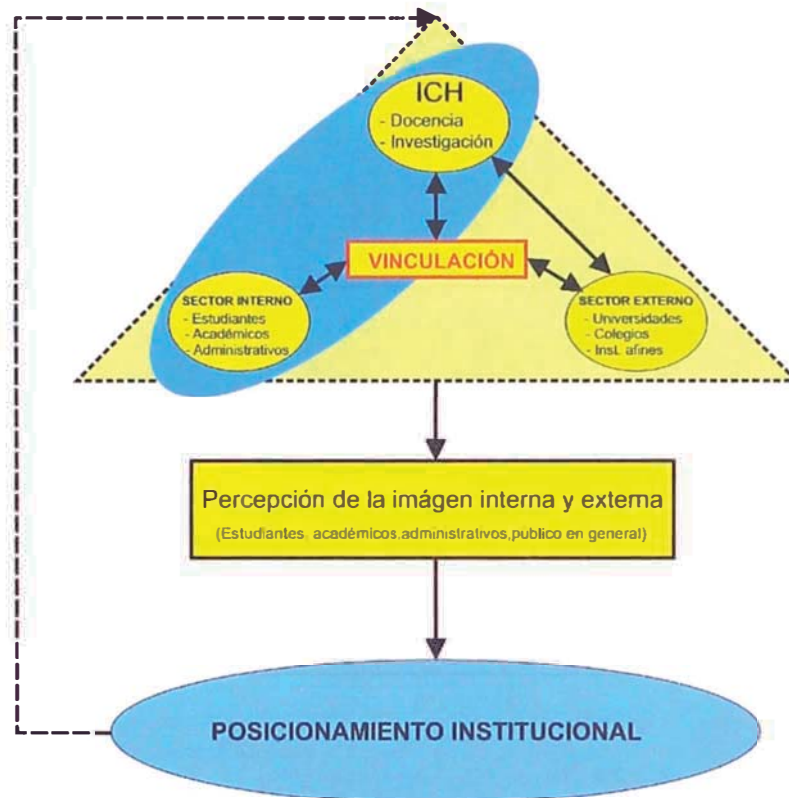
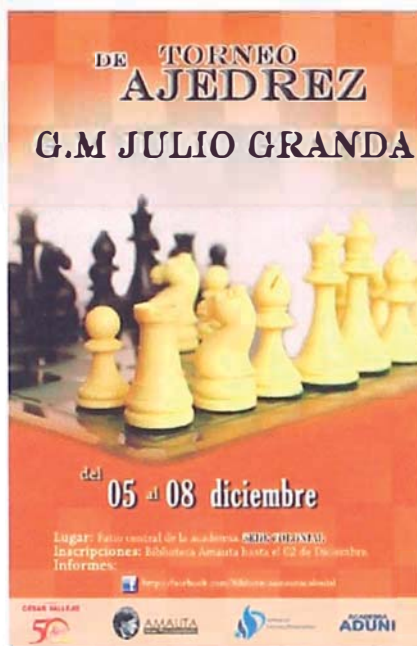


Figura 8, La vinculación como medio de imagen y posicionamiento

### ACTIVIDAD 1.2.1: CAMPEONATO DE AJEDREZ JULIO GRANDA

Participaron estudiantes de las academias y estudiantes de dos colegios estatales y tres privados, se logró el objetivo de difundir el aspecto deportivo así como una relación más cercana con estudiantes y profesores asesores de los colegios invitados.

La segunda edición de este torneo de ajedrez se desarrollara el mes de agosto, ahora con mayor convocatoria puesto que ya tenemos contacto con la municipalidad de Carmen de La Legua y con los colegios del Callao.



Gonzalo Quirhuayo Chumbe (9 años) campeón Panamericano de Ajedrez, jugando una simultánea con clasificados a la final del torneo de ajedrez.

TAREAS DE LA ACTIVIDAD	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reunión interna: Definición de metodología de la actividad							III					
Elaboración del plan de trabajo (posible nombre Julio Granda)							III					
Envío del plan a Dirección Académica y áreas relacionadas							IV					
Coordinaciones con áreas relacionadas con las necesidades del evento							IV					
Preparativos de el torneo de ajedrez								I				
Difusión del evento en la sede y colegios								I-II				
Inscripción de los participantes según sus categorías								III				
Seguimiento y últimas coordinaciones para el desarrollo de la actividad								IV				
Ejecución etapa eliminatória									I			
Ejecución etapa final y premiación									II			

## PRESUPUESTO

	DESCRIPCION	RUBRO	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Otros gastos	Otros gastos	4	40	160							160						
2	afiches escuelas	Publicidad varios	20	4	80							80						
3	Volantes	Publicidad varios	1	200	200								200					
4	Bases del torneo	Atención al estudiante	100	3	300								300					
5	Premios	Atención al estudiante	9	15	135								135					
6	Ambientación	Útiles de oficina	1	200	200									200				
7	GMI Julio Granda	Personal eventual	1	400	400									400				
					1475	0	0	0	0	0	0	240	635	600	0	0	0	1475

### ACTIVIDAD 1.2.2: FERIA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

Es una actividad que se desarrolla todos los años y se conocía como expociencia, pero la participación de estudiantes era limitado ya que solo asistían los que les gusta las ciencias viendo ello para aumentar la convocatoria y más estudiantes asistan, para este año se ha incluido la parte de humanidades como una forma de hacerlo más integral y que los estudiantes puedan tener acceso y participación a más actividades de su interés. A su vez se invitó a los colegios de la zona quienes participaron con sus estudiantes de secundaria.



Participaron

- Facultad de Ciencias UNI
- Universidad San Martín de Porres
- Áreas de Ciencias Naturales y Humanidades del ICH



### **ACTIVIDAD 1.2.3: FESTIVAL DE ARTE Y CREACIÓN**

Se realiza a nivel de estudiantes e integrantes de todas las sedes, con invitaciones a colegios aledaños, los temas son cuento, poesía, declamación, fotografía, video, dibujo y pintura. La semifinal se realiza en las sedes y la final se realiza en la sede Bolivia (Centro Cultural Aduni), su frecuencia es una vez al año, en el mes de octubre por aniversario institucional.

Participaron colegios de la zona:

- I.E. José Granda
- I.E. Hipólito Unanue



#### ACTIVIDAD 1.2.4: CONFERENCIAS VOCACIONALES

Son realizadas con una frecuencia de dos veces al año, para desarrollarlas se invita a profesionales vinculados a las principales universidades de Lima.

El objetivo es que nuestro estudiante tenga una información adicional y de primera fuente para que pueda decidir su vocación, además de despertar el interés por el estudio una vez que conoce lo que quiere.





## **ESTRATEGIA 2.1: DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO**

### **ACTIVIDAD 2.1.1: SEMINARIOS TEMÁTICOS**

Estos seminarios están orientados por tema y no por ciclo como se desarrollaba tradicionalmente, en el cual prácticamente se le obligaba al estudiante a participar aun cuando ya conociera el tema, por ejemplo si en el curso de algebra se realiza un seminario de Logaritmos, pueden asistir en forma libre los estudiantes de cualquiera de los ciclos anual, semestral ya sea de Aduni o Vallejo que quieran reforzar este tema y para los demás estudiantes habrá programado otros temas simultáneamente, de tal forma que el estudiante pueda elegir de acuerdo a su necesidad, ello nos ha permitido optimizar el tiempo y ser más eficiente en la preparación de los estudiantes.

### **ACTIVIDAD 2.1.2: SALIDAS VOCACIONALES**

Para el proceso de formación de un estudiante y para que pueda orientarse a una carrera específica es importante tener información y conocer directamente de la fuente, por ello es que se organizan salidas vocacionales a diferentes universidades, las cuales nos dan información de sus carreras y las actividades que desarrollan en cada facultad.

También se desarrollan salidas a empresas para que los estudiantes puedan ver los procesos productivos que en ella se realizan y consoliden su vocación. En esta etapa se han visitado:

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Universidad Nacional Agraria de la Molina
- Facultad de Medicina San Fernando
- IPEN
- Museo virtual



### **ACTIVIDAD 2.1.3: MEJORA DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA ESPECIALIZADA**

La biblioteca de la sede colonial, tiene un amplio horario de atención desde las 8AM hasta las 9PM, se ha incluido el servicio de préstamos de libros a domicilio además la estantería abierta le permite al estudiante elegir sus libros de acuerdo a su necesidad y hacer uso de la sala de reuniones grupales.

### **ACTIVIDAD 2.1.4: ASESORÍAS PERSONALIZADAS**

Las asesorías de los cursos se desarrollan de acuerdo al horario publicado por la coordinación académica en el aula de asesorías, donde hay

profesores de diferentes cursos para atender las consultas de los estudiantes, esta actividad se desarrolla en forma continua.

#### **ACTIVIDAD 2.1.5: GRUPO DE ESTUDIO PARA ESTUDIANTES DESTACADOS**

Luego de una rigurosa selección, donde se considera las notas de los exámenes, simulacros y concurso de becas de sus ciclos respectivos, a los mejores estudiantes de la sede se les invita a participar en un examen de aptitud académica donde el objetivo es medir la rapidez y la habilidad con la que resuelven el examen, hasta aquí deben clasificar unos 20 estudiantes, ahora pasan a rendir un examen desarrollado sobre matemáticas si es para la UNI y un examen integral si es para UNMSM. Quedando finalmente unos 8 estudiantes quienes recibirán clases todo el día, el aula de mayor nivel por la mañana y en las tardes preparación intensiva con profesores especialistas, el grupo de estudio es abierto, si un estudiante decae en su rendimiento será reemplazado por otro estudiante que este destacando en el aula de nivel.

#### **ACTIVIDAD 2.1.6: SEMINARIOS ESPECIALES PARA PUCP, UNAC**

Debido a su ubicación geográfica, en nuestras aulas hay estudiantes que van a postular a la Universidad Católica o a la Universidad del Callao, a partir de este año estamos desarrollando seminarios especiales con preguntas de acuerdo a los prospectos de admisión de estas universidades, hemos tenido mayor acogida con los seminarios para la UNAC, lo cual es

entendible ya que el mayor porcentaje de nuestros estudiantes son del Callao.

#### **ACTIVIDAD 2.1.7: TALLER PARA PADRES**

Se busca tratar problemas de los adolescentes, para que el objetivo del alumno que es ingresar a la universidad, también sea compartido por los padres de familia y se tenga el suficiente apoyo para que el estudiante pueda mejorar su rendimiento.

### **ESTRATEGIA 3.1: DESARROLLO DE ACTIVIDADES INTEGRADORAS**

#### **ACTIVIDAD 3.1.1: INTEGRACIÓN FAMILIAR**

Con el fin de fortalecer la identificación de los integrantes se desarrollan varias actividades una de ellas es la Integración familiar que está dirigida a los profesores, empleados, auxiliares, acompañados de sus familiares, se realiza con una frecuencia de dos veces al año, generalmente es una salida a algún lugar fuera de Lima.



ACADEMIA  
**ADUNI**

ACADEMIA  
**CESAR VALLEJO**



Realización de juegos entre padres e hijos.

TAREAS DE LA ACTIVIDAD	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reunión de coordinación y recojo de sugerencias de áreas comprometidas						II				II		
Elaboración de plan de actividad						II				II		
Confección de la lista de Hijos de los integrantes por edades						II				III		
Búsqueda y realización de contrato sobre local o lugar para el desarrollo de actividad						III				IV		
Coordinaciones con externos						III					II	
Compra de tarjetas de consumo						IV					II	
Coordinaciones con áreas comprometidas: economía, logística						IV					III	
Realización y ejecución de la actividad							I				IV	
Realización de informe de actividad y envío a Direcciones respectivas.							II					I

**PRESUPUESTO**

	DESCRIPCION	RUBRO	Ca nt.	Cu	CT	E	F	M	A	May	Jun	J	Ag	S	O	N	D	
1	BUSCAR PARQUES PARA LA ACTIVIDAD	Movilidad	3	12	72						36					36		
2	ENTRADAS AL PARQUE PAPAS	Atención al personal	80	15	1360						1200					160		
	ENTRADAS AL PARQUE HIJOS	Atención al personal	73	8	657						584					73		
3	PRESENTES PARA LOS HIJOS	Atención al personal	73	40	2920						0					2920		
4	COMPARTIR	Atención al personal	73	8	1168						584					584		
5	GASEOSA	Atención al personal	100	2	400						200					200		
6	CANCHITA	Atención al personal	100	1	200						100					100		
7					0						0					0		
15					6777	0	0	0	0	0	2704	0	0	0	0	4073	0	6777



### **ACTIVIDAD 3.1.2: SALIDA DE CAMPO**

Esta actividad se realiza exclusivamente con los integrantes de la sede, profesores, auxiliares y empleados tiene como objetivo integrarnos en torno a la institución buscando la identificación, se realiza una vez al año generalmente en el mes de diciembre como cierre de actividades.



### **ACTIVIDAD 3.1.3: SALIDAS CULTURALES**

Las salidas culturales son a los museos, teatro, cines, ello se realiza de acuerdo al cronograma de trabajo de las planas de profesores, o a nivel corporativo cuando es una obra relacionada a la actividad que realizamos, su frecuencia es bimensual.

### **ACTIVIDAD 3.1.4: CAPACITACIONES (PEDAGOGÍA, ATENCIÓN AL CLIENTE, SALUD)**

- **CAPACITACIÓN DOCENTE**

Al ser la enseñanza nuestra actividad principal, debemos asegurarnos que nuestros profesores estén bien capacitados para que puedan llegar adecuadamente a los estudiantes y puedan desarrollar una clase que cubra las expectativas de los estudiantes, para ello se desarrollan reuniones por área (comunicación, ciencias naturales, ciencias sociales, matemáticas) todas las semanas, donde un profesor expone un tema y los demás hacen las preguntas, observaciones y sugerencias, luego se sacan las conclusiones, se resuelven los ejercicios y se proponen las clases modelo para los diferentes ciclos de las academias, todo esto con un adelanto de dos semanas como mínimo respecto a los sílabos de los cursos.

Adicionalmente se programan seminarios de pedagogía realizado por especialistas del medio, con una frecuencia de tres veces al año.

- **CAPACITACIÓN EN SALUD**

Son realizadas por el personal del centro médico de la UCH, la capacitación es para profesores y empleados en enfermedades que se puede presentar en los estudiantes como epilepsia, crisis de asma y primeros auxilios, para estudiantes en seminarios con temas diversos como salud nutricional y otros orientados a la prevención.





- Capacitación: en crisis sobre epilepsia y asma



- Evaluación nutricional de estudiantes

- **CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE**

Es desarrollado por una empresa especialista en este tipo de actividades de RR HH, motivación y trato al cliente y está dirigido al personal que tiene contacto directo en las campañas de matrícula.

AREA	FUNCION
Informes	Se entrevista con los padres de familia y estudiantes respecto a los servicios educativos que tenemos.
Recaudación	Atención a estudiantes y padres de familia en el momento de la matrícula.
Coordinación académica	Atención a estudiantes y padres de familia.
Porteros	Atención a padres de familia y estudiantes en el momento del ingreso y la salida



## Atención Excepcional al Cliente

Taller dirigido a promover nuevas actitudes y procedimientos de trabajo que ayuden a mejorar tanto el clima laboral, la comunicación y el servicio de atención, en beneficio directo de los clientes y de las metas de la organización, basados en sus valores organizacionales:

- Solidaridad
- Compañerismo
- Honestidad
- Tolerancia
- Vocación de servicio
- Humildad
- Responsabilidad

**esimagen**  
desarrollamos personas  
fortalecemos empresas

www.esimagen.com  
cursos@esimagen.com  
784-2896 | 224-2925

- Desarrollo Humano
- Bienestar Laboral

### ACTIVIDAD 3.1.5: CAMPEONATO DEPORTIVO

Es realizado en el mes de julio, para promover el deporte y lograr la identificación de los estudiantes con la sede, es una actividad exclusiva de estudiantes de las academias.



### ACTIVIDAD 3.1.6: ACTIVIDADES ARTÍSTICO CULTURALES

Son realizadas en fechas especiales como es el día internacional de la mujer, día del trabajador y día del maestro, generalmente se invita a un personaje para que de alguna conferencia sobre el tema.



Actividad por el día internacional de la mujer

invitada: actriz delfina paredes



### ACTIVIDAD 3.1.7: TALLERES ARTÍSTICOS

Se desarrollan dos veces al año, en el turno tarde y participan los estudiantes que quieren aprender a tocar algún instrumento musical, aprender danzas o teatro, en este último taller también participan profesores que quieren desarrollar la expresión artística que es muy importante a la hora de enseñar en un aula.



TAREAS DE LA ACTIVIDAD	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reunión de coordinación y recojo de sugerencias de áreas comprometidas			II				II					
Elaboración de plan de actividad			III				III					
Confección de la lista de estudiantes participantes			IV				IV					
Ejecución de la actividad				X	X	X		X	X	X		

### PRESUPUESTO

DESCRIPCION	RUBRO	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1 afiches	Publicidad varios	20	4	80				40			40						
2 Profesores	Atención al estudiante	48	20	960				160	160	160	160	160	160				
<b>1040</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1040</b>



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO**

#### **4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

En este caso para poder evaluar y conocer los logros que alcanzamos utilizaremos datos estadísticos entregados por las áreas respectivas que nos permita conocer las cantidades de estudiantes matriculados y compararlos con el año anterior pero en el mismo periodo de tiempo y ver si hemos aumentado o disminuido en número, ello es posible porque el servicio que se ofrece es cíclico.

#### **4.2. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL.**

Como es posible deducir, la situación económica que puede tener una institución educativa se debe principalmente a la cantidad de estudiantes matriculados que pueda tener y si estos disminuyen se verá afectado también los ingresos, como se puede ver en esta tabla era una situación preocupante ya que se venía con una disminución de estudiantes en forma sostenida año tras año, si bien es cierto la caída era mínima, sin embargo lo que preocupaba era la tendencia, en el análisis que se realizó se llegó a la conclusión que ello era debido principalmente a los problemas que se tenían

producto de una organización centralizada, pero además de problemas de ineficiencia y de errores en el posicionamiento que tenía la sede.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011
CANTIDAD DE ESTUDIANTES	2539	2521	2485	2440	2376



#### INGRESO PROMEDIO MENSUAL 2011

TURNOS	CANTIDAD DE ESTUDIANTES	PENSIÓN	TOTAL
M	2001	200	400200
T	375	180	67500
		TOTAL	467700

### 4.3. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Conocidos los problemas que se tenía se decidió aplicar las estrategias anteriormente descritas, las mismas que debían servir para evitar fuga de estudiantes y reposicionar a la sede en la zona en la cual estamos ubicados, de acuerdo a los resultados estadísticos que se muestra en el cuadro, podemos decir que los resultados hasta la fecha son positivos, hemos logrado cambiar la tendencia a la caída que se tenía, logrando una pequeña recuperación sin embargo queda mucho por trabajar ya que estamos todavía por debajo del año 2010, de acuerdo a los planes que se tiene debemos continuar el crecimiento en lo que queda del año y de ahí mantenerlo sostenidamente.

ACADEMIA	CICLOS 2012 - II	MAÑANA	TARDE
<b>ADUNI</b>	ANUAL SAN MARCOS BLOQUE I	480	175
	ANUAL SAN MARCOS BLOQUE II	190	-
	ANUAL INTEGRAL	350	-
	SEMESTRAL SAN MARCOS BLOQUE I	300	-
	SEMESTRAL SAN MARCOS BLOQUE II	150	-
<b>CESAR VALLEJO</b>	ANUAL UNI	375	160
	SEMESTRAL UNI	230	-
		<b>2,075</b>	<b>335</b>

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>CANTIDAD DE ESTUDIANTES</b>	2547	2521	2485	2440	2376	2410



#### INGRESO PROMEDIO MENSUAL 2012

TORNOS	CANTIDAD DE ESTUDIANTES	PENSIÓN (S/.)	TOTAL (S/.)
M	2075	200	415000
T	335	180	60300
		TOTAL	475300

Si hacemos una comparación de los ingresos en las mismas etapas del año 2011 y el año 2012, una vez planteada nuestra alternativa de solución encontramos que hay un incremento en los ingresos mensuales en 7600 nuevos soles lo que proyectado al año sería de 91200 nuevos soles.

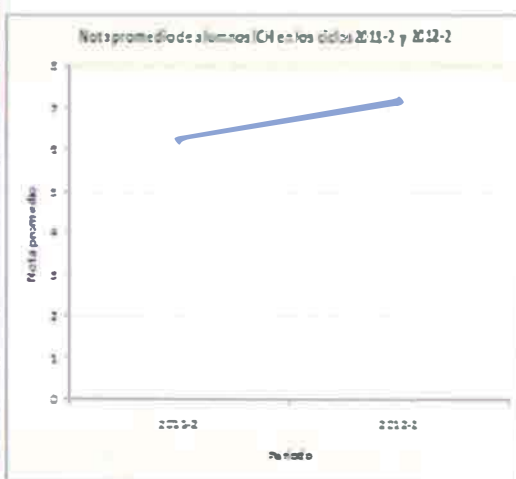
AÑO	INGRESOS PROMEDIO MENSUAL (S/.)
2011	467700
2012	475300
RESULTADO	7600



El posicionamiento de una institución educativa se da también en el nivel académico que alcanzan sus estudiantes, como se puede observar en el cuadro adjunto, producto del trabajo integral de todos los profesores y empleados que están comprometidos en este proceso, nuestros estudiantes experimentan también mejora en sus notas, ello nos augura buenos resultados en los próximos exámenes de admisión.

### NOTA PROMEDIO DE ALUMNOS EN LOS CICLOS 2011-2 Y 2012-2

Sede	Nota promedio ciclos	
	2011-2	2012-2
BOLIVIA 537	6.2	7.3
COLONIAL	6.2	7.6
LOCAL SUR	6.2	7.0
LOS OLIVOS	6.3	7.1
SJL	6.2	7.2
VITARTE	6.1	6.9
<b>Total general</b>	<b>6.3</b>	<b>7.2</b>



*Nota: La notas analizadas corresponden a las evaluaciones de marzo, abril y mayo del año 2011 y 2012.*

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Se logró diseñar un Plan para la Implementación de la Estrategia de Reposicionamiento de la sede colonial de tal manera que el estudiante actual y potencial de esta zona perciba que sus necesidades son satisfechas, como un factor preponderante en la toma de decisiones que lo motiven a estudiar en nuestra institución.

2. Las ventajas competitivas de la sede encontradas para establecer el reposicionamiento en la mente de los jóvenes y que reconozcan los servicios que brindamos en el mercado son las siguientes:

- Buena plana docente
- Infraestructura adecuada
- Nivel académico exigente
- Métodos de Enseñanza adecuados.
- Formación en valores.

3. En este proceso de reposicionamiento se pretende no solo dirigirnos a los jóvenes que postulan a la universidad sino aquellas personas que influyen en la decisión de elegir la Academia para su preparación, es decir, los apoderados o padres de familia.

## RECOMENDACIONES

1. Mejorar los aspectos negativos que tiene la sede en los siguientes servicios: Mejorar la atención a los estudiantes en la biblioteca, mejorar el control de la disciplina de los estudiantes, mejorar el trato de algunos docentes.

2. Mejorar la utilización de los medios de comunicación Radio, TV, Internet, para que el público siga percibiendo a la sede como la mejor en el medio.

3. Continuar con los vínculos logrados con los colegios de la zona y extenderlo a más, realizando un trabajo de vinculación a las áreas de Educación Y Cultura de las municipalidades de los distritos aledaños y a la Dirección Regional de Educación del Callao (DREC).

4. Actualizar los planes cada seis meses, porque en el medio en el cual se desarrolla la sede los cambios se dan en este periodo debido a los exámenes de admisión de las universidades.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **REPOSICIONAMIENTO**

Buscar una nueva posición en el mercado para una marca. Puede ocurrir por ataques de un competidor o querer penetrar en otras ramas del mercado.

Estrategia que busca cambiar la percepción que tiene el mercado de un producto.

### **FODA**

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

### **MARKETING EDUCATIVO**

El marketing educativo no es más que aplicar algunas de las técnicas y principios del marketing empresarial a las Instituciones Educativas. Los aspectos fundamentales que pueden ser aplicados son: entender la importancia del concepto cliente; mejorar la captación de alumnos; trabajar para mejorar los niveles de satisfacción de las familias en la Institución

Educativa y otros colectivos estratégicos como los antiguos alumnos; mejorar el posicionamiento de la I.E. en el mercado; aplicar técnicas de comunicación externa e interna para ser más efectivos en contar lo que sabemos hacer; comprender las necesidades y la motivación de los docentes.

## **ESTRATEGIAS**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Se aplica en distintos contextos.

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

## **MATRIZ EFI**

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

## **MATRIZ EFE**

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno).

## BIBLIOGRAFÍA

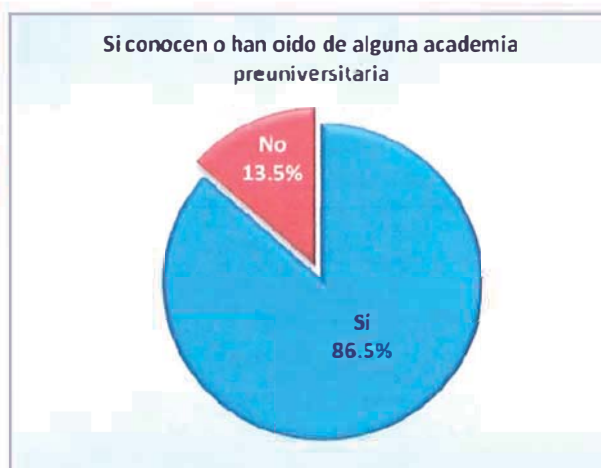
- Administración estratégica, Michael Porter
- Administración de la calidad, Donna C. S. Summer
- Business Process Change, Paul Harmon
- <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/unidad2/posicionamiento.p>
- <http://www.upposition.com/posicionamiento-buscadores-marca.asp>

## ANEXOS.

### RESULTADOS

**P-1:** ¿Conoces o has oído de alguna academia preuniversitaria?

Respuesta	n	Porcentaje
Sí	250	86,5%
No	39	13,5%
Total	289	100%



**P-2:** Indica las academias preuniversitarias que has oído o conoces:

(La tabla siguiente corresponde a los 250 alumnos que respondieron Sí en la P-1)

Academia	n	Porcentaje
Aduni	183	73,2%
Cesar Vallejo	175	70,0%
Pamer	161	64,4%
Trilce	156	62,4%
Pitágoras	141	56,4%
Saco Oliveros	90	36,0%
Otros	79	31,6%



**P-3:** ¿Tienes planeado matricularte en alguna academia preuniversitaria para estudiar en el verano 2012?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	206	71,3%
No	83	28,7%
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>100,0%</b>



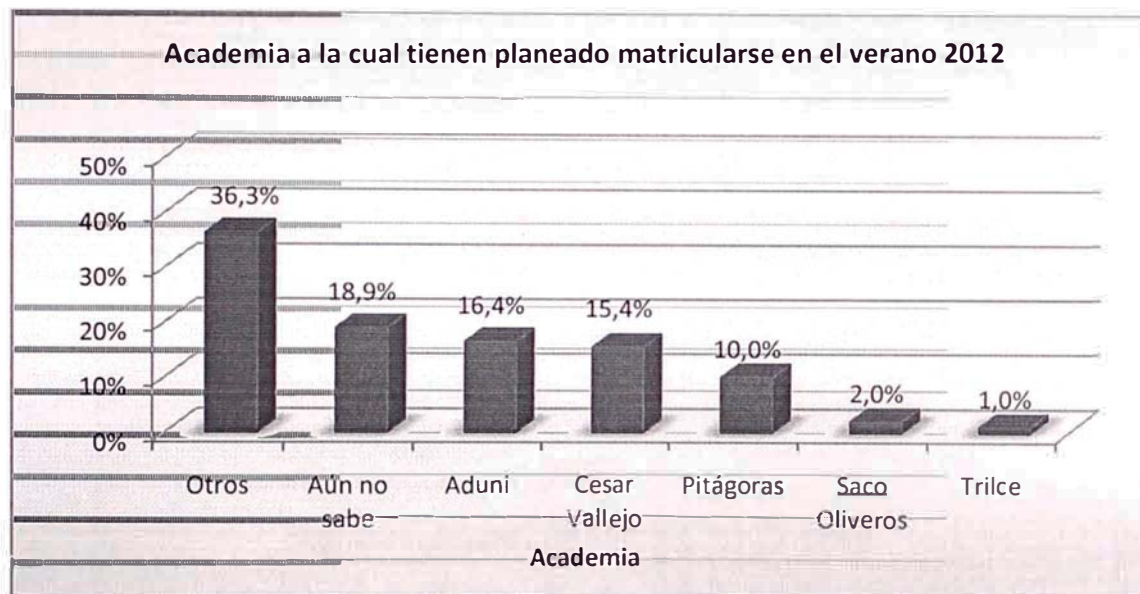
**P-4:** ¿En qué academia preuniversitaria tienes planeado matricularte?

De aquellos alumnos que si tienen planeado matricularse en una academia preuniversitaria (de la P-3), se tiene lo siguiente:

Academia	n	Porcentaje
Otros	73	36,3%
Aún no sabe	38	18,9%
Aduni	33	16,4%



Cesar Vallejo	31	15,4%
Pitágoras	20	10,0%
Saco Oliveros	4	2,0%
Trilce	2	1,0%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0%</b>



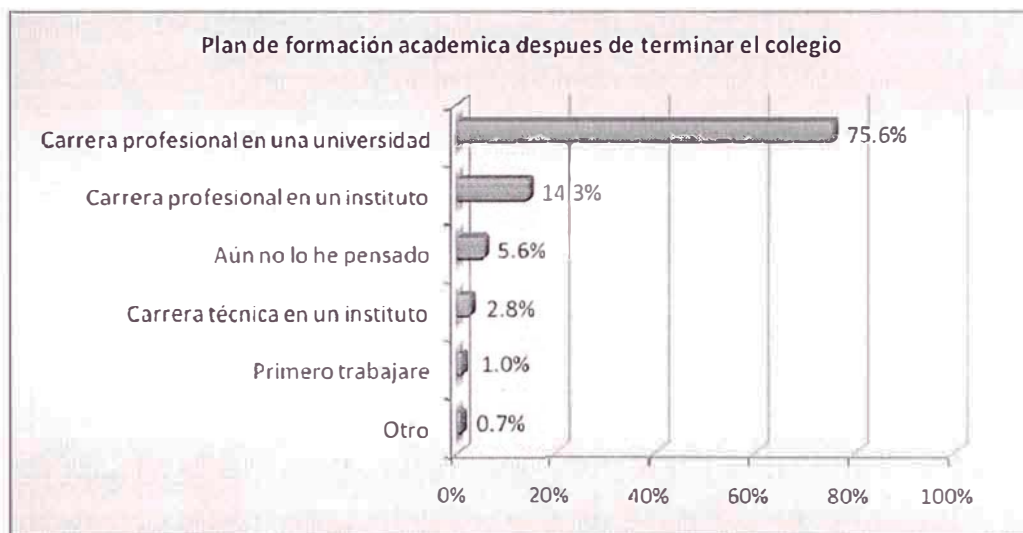
De los alumnos que respondieron OTROS en la P-4, se tiene el detalle de aquellos que indicaron la academia en la cual tienen planeado matricularse, las cuales son:

Otras academias	n	Porcentaje
Cepre San Marcos	10	38,5%
Pamer	7	26,9%
Cepre Católica	3	11,5%
Cepre UNI	2	7,7%
Cepre Villarreal	2	7,7%
Cepre UNIFE	1	3,8%
Prisma	1	3,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>

**Nota:** Los motivos por el cual el alumno se matricularía en la academia elegida (P-4) se indican en el anexo (página 8).

**P-5:** ¿Cuál de las siguientes opciones de formación académica tienes planeado seguir después de terminar el colegio?

Opción	n	Porcentaje
Carrera profesional en una universidad	217	75,6%
Carrera profesional en un instituto	41	14,3%
Aún no lo he pensado	16	5,6%
Carrera técnica en un instituto	8	2,8%
Primero trabajare	3	1,0%
Otro	2	0,7%
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100,0%</b>



**P-6:** ¿Tienes planeado postular a alguna universidad el siguiente año?

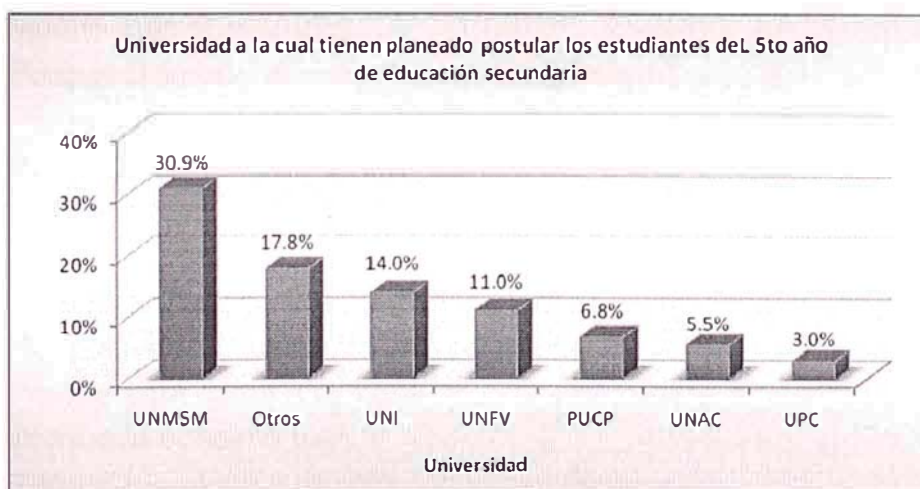
Respuesta	n	Porcentaje
Sí	238	82,6%
No	50	17,4%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100,0%</b>



**P-7: ¿A qué universidad tiene planeado postular?**

De los 101 alumnos que tienen planeado postular (P-6) a alguna universidad el siguiente año se tiene las respuestas siguientes:

Universidad	n	Porcentaje
UNMSM	73	30,9%
Otros	42	17,8%
UNI	33	14,0%
UNFV	26	11,0%
PUCP	16	6,8%
UNAC	13	5,5%
UPC	7	3,0%
USMP	6	2,5%
URP	6	2,5%
UNALM	5	2,1%
UCV	5	2,1%
UNIFE	4	1,7%
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>100,0%</b>



De aquellos alumnos que respondieron OTROS a la P-7, algunos indicaron las instituciones educativas siguientes:

Institución Educativa	n	Porcentaje
UCV	5	22,7%
UIGV	4	18,2%
USIL	3	13,6%
UTP	3	13,6%
UPCH	2	9,1%
Univ. ESAN	1	4,5%
ULIMA	1	4,5%

UCH	1	4,5%
UNC de argentina	1	4,5%
Univ. Peruana del Norte	1	4,5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

## ADICIONAL

A continuación se muestran los motivos indicados por el cual el alumno del 5to de educación secundaria se matricularía en la academia elegida. Los motivos según la academia elegida son las siguientes:

### 1. ADUNI

- Es una buena academia
- La más conocida
- Me parece ahorita la de mejor nivel
- Por lo que he oído tiene una enseñanza mejor y los alumnos salen mucho más preparados
- Porque creo que ahí hay mejor enseñanza
- Porque creo que tiene buena enseñanza
- Porque en la Aduni es para prepararse para la UNMSM
- Porque es full matemática
- Porque es mejor
- Porque es muy buena academia y tiene un alto nivel
- Porque es una academia muy interesada
- Porque está cerca a mi casa
- Porque la conozco bien
- Porque me gusta y me ofrecen varias cosas
- Porque te especializa para más para ingresar a la san marcos
- Porque te prepara para la UNMSM
- Porque tiene buena enseñanza, conocimientos y actualidades
- Porque tiene mayor enseñanza y didáctica
- Porque tiene prestigio y también tiene experiencia
- Porque ya he estudiado ahí y veo que es buena
- Te refuerzan más a comparación de otras academias y su forma de enseñar es más didáctica
- Tiene mayor número de ingresantes a la san marcos

## **2. CESAR VALLEJO**

- Es buena
- Es una academia especializada en la carrera que pienso estudiar
- He oído que es mejor para prepararme para la UNI
- La más cercana
- Me parece la mejor que hay en números
- Para aprender más
- Para poder prepararme e ingresar a la universidad
- Para reforzar mis conocimientos en números
- Para reforzarme un poco más
- Por su calidad de enseñanza
- Porque es buena academia
- Porque es full matemáticas
- Porque es la mejor para ingresar a la UNI
- Porque he escuchado buenos comentarios
- Porque la enseñanza es buena
- Porque la enseñanza es buena y tiene buenos profesores
- Porque la preparación es directa para la UNI
- Porque postulo a la UNI y esta academia está más al tanto de la UNI
- Porque profundiza lo que es matemática
- Tiene buen conocimiento de los números
- Tiene buena enseñanza
- Voy a postular a la UNI y la Cesar Vallejo apunta a esa dirección
- Ya estudie ahí
- Ya he estudiado ahí y me gusta su enseñanza

## **3. TRILCE**

- Más conocida y con prestigio
- Porque es una muy buena opción

## **4. PITAGORAS**

- Enseñan bien
- Es buena en matemáticas
- Me gusta esa academia
- Porque está cerca de mi casa
- Porque está más cerca a mi casa

- Porque hoy puedo tener muchos conocimientos
- Porque lo han recomendado
- Porque me han dado buenas recomendaciones
- Porque me va a ayudar más en matemáticas
- Porque queda cerca a la casa donde me voy a mudar
- Porque quiero reforzar mis conocimientos
- Quiero reforzar las matemática
- Ya llevo un ciclo anual

## **5. AUN NO SABE**

- Depende de la economía de mis padres
- He visto varias pero aun no me decido en donde ponerme
- Los gastos familiares
- Para reforzar mis conocimientos y aprender más cosas
- Porque no estoy decidido
- Porque todavía estoy pensando y luego elegiré, aparte que sea económico
- Quiero averiguar una buena academia
- Quiero saber cuál es la mejor
- Tengo otras propuestas
- Tengo que decidirme bien
- Todavía estoy viendo si estudiare en una universidad particular o estatal