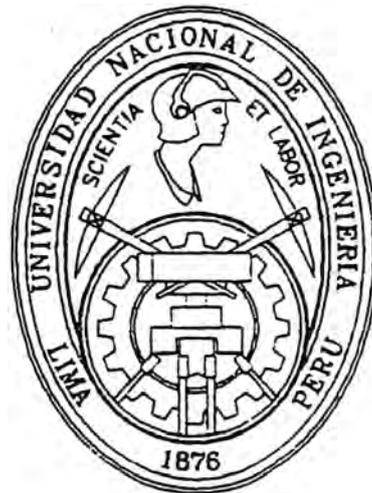


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
INGENIERIA**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y
DE SISTEMAS**



**"DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
DE MARKETING EN EMPRESAS DE
SERVICIOS EDUCATIVOS"**

Informe de Ingeniería

Para optar el título profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por: Gerardo E. Garland Ghio

Lima - Perú.
1994

INDICE

	pag.
Introducción	3
1. Antecedentes	5
2. Situación Actual	8
2.1 Determinación del Mercado Potencial Actual	9
2.2 Niveles de Posicionamiento y Participación	10
2.2.1 Niveles de Posicionamiento	11
2.2.2 Niveles de Participación	13
2.3 Posición Competitiva	16
2.3.1 Ventajas Competitivas Sostenibles	16
2.4 Análisis de la Competencia	19
2.4.1 Idat	21
2.4.2 Computronic	22
2.4.3 Cima's	23
2.4.4 Cepea	24
2.4.5 Metropolitano	24
2.5 Análisis Interno y Externo	25
2.5.1 Análisis Interno	26
2.5.2 Análisis Externo	28
2.6 Diagnóstico Situacional	30
3. Determinación del Plan Estratégico de Marketing	32
3.1 Marketing Estratégico	32
3.1.1 Análisis y Perfil del Consumidor	34
3.2 Plan de Marketing Período Enero-Junio '94	38
3.2.1 Objetivos	38
3.2.2 Marketing Mix	38
3.2.3 Plan de Marketing Enero-Junio '94	41

4.	Análisis de la Gestión Enero-Junio '94	41
4.1	Objetivos Generales	41
4.2	Objetivos Específicos	42
4.3	Análisis de Resultados	42
5.	Plan de Marketing Período Julio-Diciembre '94	44
5.1	Objetivos	44
5.2	Cursos de Acción Período Julio-Diciembre '94	45
5.2.1	Producto	45
5.2.2	Precio	46
5.2.3	Plaza	47
5.2.4	Promoción	48
5.2.5	Investigación de Mercado	49
6.	Conclusiones y Recomendaciones	50
	Bibliografía	55
	Anexos	

INTRODUCCION

El presente trabajo es el resultado de la labor por mi desarrollada a cargo de la Gerencia de Marketing en el Instituto Superior Tecnológico CESCA, y tiene sus bases en los diversos análisis que se realizaron a finales del año 1993 con el objetivo de elaborar el Plan Estratégico de Marketing CESCA 1994, el cual daría las luces para el desarrollo general de la institución.

El Plan Estratégico de Marketing tiene por finalidad orientar las acciones a seguir tanto en Producto, Precio, Publicidad (Comunicación) y Plaza (Distribución), de una manera eficaz y eficiente con un direccionamiento único: cubrir las necesidades del cliente.

Esto requiere de la realización de innumerables estudios de mercado, en los cuales se ha de analizar al cliente potencial, a la competencia y a la empresa en cuestión, a fin de lograr un conocimiento global de lo que en marketing se conoce como el Triángulo Estratégico.

En el capítulo 1 se tratará brevemente los antecedentes de CESCA, explicándose como surgió y su desarrollo a lo largo de los años.

El capítulo 2 está dedicado a realizar un análisis de la situación en la cual se encontraba la institución a finales de 1993, y se determinará, en base a los estudios de mercado pertinentes, los elementos principales que afectarán nuestra toma de decisiones, es decir, la demanda potencial esperada para 1994, los niveles de participación y posicionamiento alcanzados por CESCA, la competencia y sus tendencias "marketeras", el análisis interno de la empresa y el análisis externo

o del entorno, concluyendo en un diagnóstico situacional que conlleve a iluminar el plan.

El capítulo 3 consiste en la formulación del Plan Estratégico de Marketing para el primer semestre de 1994, el cual estará orientado a la satisfacción de las necesidades detectadas en el consumidor.

El capítulo 4 es una evaluación de los resultados logrados en el primer semestre y permiten tomar las correcciones necesarias para enrumbar las acciones a seguir en el segundo semestre de 1994.

El capítulo 5 describe el Plan de Marketing para el segundo semestre, basado en el Plan Estratégico esbozado en el capítulo 3 y debidamente corregido por las conclusiones obtenidas del análisis del capítulo 4.

El capítulo 6 resume las conclusiones generales del presente trabajo, haciéndose recomendaciones para la elaboración de los planes futuros.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN EMPRESAS DE SERVICIOS EDUCATIVOS

1. ANTECEDENTES

La empresa sobre la cual tratará el presente trabajo es el Instituto Superior Tecnológico CESCA, el cual tiene sus orígenes a mediados de la década del '70, como resultado del esfuerzo de dos jóvenes empresarios que detectaron en esa época, la necesidad de crear instituciones educativas dedicadas a la formación de técnicos para cubrir puestos de mando medio, tanto en la industria como en el comercio, es por ello que se forma el Centro Educativo Ocupacional CESCA, orientado en un principio a dictar cursos de electricidad y electrónica principalmente.

Los inicios de esta empresa fueron muy modestos, ya que no se contaba con una inversión inicial considerable, sin embargo, esto no fue impedimento para que en un local alquilado de la Av. Arequipa iniciaran el dictado de los cursos contándose con una excelente plana docente, integrada por los mismos fundadores (ambos con título de Masters en Electrónica) y otros profesionales que provenían principalmente de los recintos de la IBM del Perú.

Muy rápidamente el centro de enseñanza fue trasladado a un local más grande y céntrico de la capital, ubicándose en la cuadra 11 de la Av. Garcilazo de la Vega, lugar de confluencia de gente que provenía tanto de los distritos populares limeños como del Callao, definiéndose desde esos momentos el segmento de mercado al cual se iban a orientar los esfuerzos.

Al promediar el año 1977, ya CESCA ocupaba un lugar preferencial en la mente de los jóvenes peruanos y las necesidades del mercado obligaron a lanzar el Instituto Superior Tecnológico CESCA, dedicado a la formación de profesionales de mando medio, cuya base de preparación era una carrera técnica de tres años, es así como aparecen dentro de la cartera de productos de CESCA las carreras de Contabilidad, Electrónica, Enfermería y posteriormente Computación e Informática.

CESCA orientó sus esfuerzos en cubrir las necesidades de educación que afectaban a los segmentos medio inferior y bajo superior, los cuales representan sin duda alguna el segmento de mercado más voluminoso, ya que los segmentos superiores mostraron siempre una inclinación hacia las carreras universitarias y recién desde hace unos años (1989) es que los segmentos medio típico y medio superior muestran interés en seguir estudios en instituciones alternativas a las universidades, todo ello debido a los grandes cambios socioeconómicos que afectaron la capacidad de pago de los estudiantes universitarios, acompañado del hecho que las empresas solicitaban con mayor frecuencia personal de mando medio,

además de presentarse una ~~gran~~ oferta de profesionales muchos de los cuales resultaron sub-empleados debido a la poca demanda de profesionales para cubrir puestos de trabajo.

A finales de los '80, CESCA lanza un nuevo instituto con el nombre de Instituto Superior Tecnológico Computronic-Tech, orientado a un segmento más elevado (medio típico), y dedicado exclusivamente a la enseñanza de computación, éste se ubica entre IDAT y CESCA con la finalidad de evitar un acercamiento de precios por parte de IDAT que pudiese afectar la cuota de mercado que ya ostentaba la marca CESCA. Paralelamente, se da autonomía al programa de enseñanza del idioma inglés, impartido hasta ese entonces por el Centro Educativo Ocupacional CESCA, formándose así el Instituto de Idiomas CICEX.

En la actualidad la Corporación CESCA, está formada por cuatro institutos distribuidos en siete locales ubicados en Lima, Jesús María y Miraflores, además de los locales ubicados en la ciudad de Arequipa. El promedio de alumnos que atiende la corporación es de 10,000 personas (entre Lima y Arequipa), los cuales representan ingresos mensuales de aproximadamente US\$500,000.

La función de Marketing dentro de la corporación CESCA ha tenido siempre un lugar privilegiado pues es bien sabido que el sector de la educación en el país es sumamente competitivo debido a la existencia de más de cinco empresas igualmente fuertes que disputan la conquista del mismo segmento de mercado (bajo superior a medio típico),

quienes para lograr sus objetivos de participación y posicionamiento invierten fuertes sumas de dinero y hacen grandes esfuerzos en desarrollar un marketing operacional eficiente. A ello se suman los innumerables institutos pequeños repartidos por toda la ciudad, que sin contar con un fuerte posicionamiento de marca, representan una amenaza constante para CESCA, ya que ofrecen servicios similares a un menor costo, representando la única alternativa para las personas de escasos recursos, y que en un futuro no muy lejano pueden llegar a ubicarse en el mismo segmento de mercado que CESCA.

2. SITUACION ACTUAL

Para la elaboración de cualquier plan es necesario e imprescindible tener un punto de partida, el cual estará determinado por la situación actual en la que se encuentra inmersa la empresa en cuestión, lo tradicional es partir de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), sin embargo en el caso de la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing, existen ciertos Estudios de Mercado que son útiles para determinar las características de nuestra demanda, tanto de manera cuantitativa como cualitativa, es por eso que a lo largo del presente capítulo se hará mención a los resultados más relevantes que se obtuvieron de los estudios de demanda potencial, clientes potenciales, eficiencia de marketing, competencia, etc.; los cuales contribuyeron de gran forma a que nos formemos una imagen de nuestro cliente tipo y poder así lograr una eficiente comunicación, desde el bombardeo publicitario hasta el cierre de ventas.

2.1 DETERMINACION DEL MERCADO POTENCIAL ACTUAL

A finales de 1993, se realizó un estudio para definir el mercado potencial actual, el mismo señaló que si todas las empresas competidoras hicieran esfuerzos de marketing el mercado por alcanzar (número de alumnos nuevos) sería de 15,116 nuevos matriculados durante el primer semestre de 1994 y de 6,322 para el segundo semestre, cifras que deberían repartirse entre todas las alternativas ofertadas por los diversos institutos de la Gran Lima.

El estudio en referencia determinó que del total de los 15,116 nuevos alumnos, 5,432 desearían estudiar carreras de tres años (Instituto Superior Tecnológico), y 9,684 estudiarían carreras cortas (Centro Educativo Educacional), durante el primer semestre; mientras que de los 6,322 futuros compradores durante el segundo semestre, 2,272 lo harían en un IST y 4,050 en un CEO.

CUADRO 1: DEMANDA POTENCIAL 1994

	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE
C. E. O.	9,684	4,050
I. S. T.	5,432	2,272
TOTAL	15,116	6,322

Fuente: Estudio de Demanda Potencial 1994.DIM-CESCA

Las cifras arriba mencionadas muestran un mercado muy interesante y atractivo, formado por más de 21,000 personas (correspondiente a

los segmentos bajo superior y medio inferior) que durante el año de 1994 desearían iniciar sus estudios en alguna de las diferentes instituciones que le ofrezca la mejor alternativa para satisfacer sus necesidades.

La demanda por este tipo de servicio ha sido generada principalmente por una lista de institutos que normalmente llevan a cabo campañas publicitarias, las que conllevan a que se conozca el sistema, pudiéndose citar principalmente a CESCA, CIMA'S, IDAT, COMPUTRONIC, CEPEA Y METROPOLITANO. Se ha calculado que en promedio cada una de estas empresas invierte US\$300,000 en publicidad, a precios de tarifa fría, durante el primer semestre del año, que es donde se consume el 70% del mercado.

2.2 NIVELES DE POSICIONAMIENTO Y PARTICIPACION

En el punto anterior vimos que para el año 1994 existiría una demanda de más de 21,000 personas que desean cursar estudios en un instituto y que cuenta con el dinero suficiente como para efectuar dicha compra, pero por el contrario, sería ingenuo pensar que el 100% se matriculará en CESCA. Es por eso que analizaremos ahora cual ha sido el comportamiento reciente de nuestro público objetivo a fin de cuantificar con que instituto ha estado identificado.

2.2.1 Niveles de Posicionamiento

El posicionamiento viene a estar dado por la identificación del instituto que de mejor manera brinda el servicio ofrecido, desde el punto de vista del cliente potencial, es por ello que el cuadro que se muestra a continuación detalla el porcentaje de posicionados con cada uno de los institutos en cada producto-mercado.

CUADRO 2: POSICIONAMIENTO POR PRODUCTO-MERCADO

COMPUTACION SUPERIOR

	%
CESCA	21.19
COMPUTRONIC	19.20
IDAT	16.95
CIMAS	7.83
Otros	19.82
Libres	15.00

CONTABILIDAD SUPERIOR

	%
CESCA	15.31
IDAT	13.77
CEPEA	8.21
VILLARREAL	6.86
GRAU	6.12
Otros	25.02
Libres	24.71

ELECTRONICA SUPERIOR

	%
IDAT	27.12
CESCA	20.90
METROPOLITANO	18.99
CEPEA	8.60
Otros	10.01
Libres	14.38

ENFERMERÍA SUPERIOR

	%
CARRION	42.80
IDAT	14.16
CESCA	5.19
CEPEA	5.03
BERNALES	4.19
Otros	18.60
Libres	10.04

TÉCNICO EN COMPUTACIÓN

	%
CESCA	22.43
COMPUTRONIC	19.06
IDAT	18.11
CIMA'S	8.16
Otros	20.74
Libres	11.50

SECRETARIADO EJECUTIVO COMPUTARIZADO

	%
CESCA	12.72
CIMA'S	10.80
IDAT	8.34
METROPOLITANO	7.49
Otros	25.25
Libres	25.82

REPARACIÓN DE RADIO Y TV

	%
GAMOR	36.08
METROPOLITANO	24.17
CESCA	8.64
Otros	11.21
Libres	19.90

REPARACIÓN DE MICROCOMPUTADORAS

	%
METROPOLITANO	28.13
IDAT	10.12
CESCA	9.32
Otros	27.70
Libres	24.73

Fuente: Estudio de Demanda Potencial
1994. DIM-CESCA.

De los ocho productos-mercado
mencionados, sólo cuatro
(Computación Superior, Técnico en

Computación, Secretariado Ejecutivo y Contabilidad) son los que representan el 80% de los ingresos mensuales, los mismos que presentan el mayor porcentaje de posicionamiento frente a sus respectivos competidores.

2.2.2 Niveles de Participación

La participación del mercado ha sido medida considerando el total poblacional de cada instituto en relación a cada uno de los productos-mercado que oferta, y nos sirve para analizar que tan fuerte es la competencia frente a nosotros mismos, al mismo tiempo que la participación relativa es uno de los dos criterios que sirven para definir la matriz que refleja el portafolio de productos; el segundo criterio es el nivel de crecimiento de la demanda de cada producto-mercado, el mismo que se menciona debajo de cada ítem estudiado.

CUADRO 3: PARTICIPACION DEL MERCADO POR PRODUCTO-MERCADO

COMPUTACION SUPERIOR
(crece al 20%)

	%	
CESCA	23.33	Participación relativa = 1
IDAT	23.26	
COMPUTRONIC	18.04	
CIMA'S	8.83	
Otros	26.45	

CONTABILIDAD SUPERIOR
(no crece)

	%	
CESCA	23.34	Participación relativa = 1.1
IDAT	20.48	
CEPEA	16.11	
GRAU	8.96	
Otros	31.11	

ELECTRONICA SUPERIOR
(no crece)

	%	
IDAT	28.70	Participación relativa = 1
CESCA	27.20	
METROPOLITANO	15.53	
CEPEA	10.37	
Otros	10.00	

ENFERMERIA SUPERIOR
(crece al 10%)

	%	
CARRIÓN	36.91	Participación relativa = 0.2
IDAT	17.40	
CESCA	8.13	
CEPEA	5.42	
Otros	32.14	

TÉCNICO EN COMPUTACIÓN
(crece al 20%)

	%	
COMPUTRONIC	17.33	Participación relativa = 0.9
IDAT	15.77	
CESCA	15.59	
METROPOLITANO	10.58	
CIMAS	10.51	
CARRIÓN	7.15	
Otros	23.07	

SECRETARIADO EJECUTIVO COMPUTARIZADO
(crece al 30%)

	%	
CESCA	16.41	Participación relativa = 1
CIMAS	15.88	
CESAN	12.20	
R. PALMA	11.28	
CECONT	9.68	
IDAT	9.54	
Otros	25.01	

REPARACIÓN DE RADIO Y TV

(no crece)

	%	
METROPOLITANO	44.74	Participación relativa = 0.3
GAMOR	25.43	
CESCA	13.18	
Otros	16.65	

REPARACIÓN DE MICROCOMPUTADORAS

(crece al 15%)

	%	
METROPOLITANO	40.38	Participación relativa = 0.3
IDAT	24.41	
CESCA	12.13	
Otros	23.08	

Fuente: Estudio de Inteligencia Competitiva.
DIM-CESCA

De estos resultados se concluye la idea de que el portafolio de productos de CESCA está formada por 1 dilema (Reparación de Microcomputadoras), 3 estrellas (Computación Superior, Técnico en Computación, Secretariado Ejecutivo Computarizado), 2 vacas lecheras (Contabilidad Superior, Electrónica Superior) y 2 pesos muertos (Enfermería, Reparación de Radio y TV), los que se mantienen por cuestiones estratégicas ya que la imagen que proyecta CESCA es la de ser un Instituto que atiende las más variadas necesidades del mercado. Ver cuadro en la página siguiente.

CUADRO 4: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CESCA

<p style="text-align: center;"><u>ESTRELLAS</u></p> <p>Computación Superior Técnico en Computación Secretariado Ejecutivo</p>	<p style="text-align: center;"><u>DILEMAS</u></p> <p>Reparación de Microcomp.</p>
<p style="text-align: center;"><u>VACAS LECHERAS</u></p> <p>Contabilidad Superior Electrónica Superior</p>	<p style="text-align: center;"><u>PESOS MUERTOS</u></p> <p>Enfermería Reparación de Radio y TV</p>

Considérese: Crecimiento de mercado alto en dilemas y estrellas.
Participación relativa menor que 1 en dilemas y pesos muertos.

Fuente: DIM-CESCA

2.3 POSICION COMPETITIVA

Después de haber evaluado el atractivo intrínseco de los productos-mercado y segmentos que forman parte del mercado de referencia, la etapa siguiente de la gestión del marketing estratégico tiene como objetivo analizar el clima o la situación competitiva propia de cada uno de los productos-mercado y evaluar a continuación la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los competidores existentes detentan en cada uno de ellos.

2.3.1 Ventajas Competitivas Sostenibles

Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos detentados por un producto o una marca que le da una cierta

superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Las ventajas competitivas pueden ser de naturaleza interna o externa, las externas dan a la empresa un "poder de mercado" reflejado en el hecho de una predisposición del cliente por consumir esa marca, inclusive a un precio superior que los demás competidores; mientras que las internas son el resultado de una mejor "productividad" originando menores costos para la empresa.

La importancia de una ventaja competitiva radica en el hecho de que esta pueda ser sostenible, es decir, que no sea fácilmente copiable o que involucre una fuerte inversión para el competidor que quiera imitarla.

Después de numerosas reflexiones entre los ejecutivos de la corporación, se ha determinado que en este sector las ventajas competitivas sostenibles son difíciles de crear y más aún el sostenerlas frente a la competencia ya que el tipo de servicio que se presta es muy fácil de copiar y en las condiciones actuales los principales institutos ofrecen un servicio muy similar, tanto el

"servicio de base" (educación, profesorado, plan curricular) como en los "atributos" (Dpto. de Prácticas y Empleos, biblioteca, cafetería, ubicación, equipamiento, etc.)

Sin embargo, existen ventajas competitivas sostenibles que radican principalmente en los niveles de posicionamiento e imagen que se proyecta hacia el consumidor.

-Nombre: La marca CESCA se encuentra muy bien posicionada y mantiene una fuerte recordación en el mercado, constituyéndose en una ventaja competitiva externa, y la considero sostenible pues se requeriría de una fuerte inversión publicitaria para el competidor que quisiese lograr niveles de posicionamiento tan elevados como los que ostenta CESCA.

-Infraestructura: CESCA cuenta con amplios salones que permiten albergar un promedio de alumnos por salón (PAS) elevado, lo cual origina incurrir en menores costos, esto representa una ventaja competitiva interna ya que permite distribuir los costos fijos entre un número mayor de alumnos que pueblan las aulas, cosa que no es fácil de copiar pues los institutos

competidores tienen locales propios provistos de aulas no tan espaciosas, que los conduce a tener costos unitarios mayores.

2.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es un punto crucial en este estudio, pues es bien sabido que tanto ellos como nosotros pugnaremos por alcanzar una mayor cuota de mercado, y el caso de CESCA es particular pues la lucha frontal no la sostiene contra un instituto competidor en especial, sino que por cada producto-mercado en los cuales compite, el competidor más importante es un instituto diferente, lo que obliga a mantener un constante estudio de todos los competidores sin menoscabo de ninguno, pues ese descuido nos puede llevar a perder nuestra participación del mercado.

Tal como se observó en el Cuadro 3, CESCA se enfrenta a otros institutos los cuales por lo general son diferentes y que tienen distinta representación en cada producto-mercado.

Esta situación se aprecia claramente en el cuadro que se muestra en la página siguiente, donde se señalan los principales competidores de CESCA por cada uno de los productos-mercado que se ofrecen.

CUADRO 5: COMPETIDORES DE CESCA POR PRODUCTO-MERCADO

PRODUCTO-MERCADO	PRINCIPALES COMPETIDORES
COMPUTACIÓN SUPERIOR	1. IDAT; 2. COMPUTRONIC
CONTABILIDAD SUPERIOR	1. IDAT; 2. CEPEA
ELECTRÓNICA SUPERIOR	1. IDAT; 2. METROPOLITANO
ENFERMERÍA SUPERIOR	1. CARRIÓN; 2. IDAT
TÉCNICO EN COMPUTACIÓN	1. COMPUTRONIC; 2. IDAT
SECRETARIADO EJECUTIVO COMP.	1. CIMA'S; 2. CESAN
REPARACIÓN DE RADIO Y TV	1. METROPOLITANO; 2. GAMOR
REPARACIÓN DE MICROCOMP.	1. METROPOLITANO; 2. IDAT

Fuente: Estudio de Inteligencia Competitiva. DIM-CESCA

Dentro de la totalidad de los principales competidores, los más importantes que compiten en el mercado son: IDAT, COMPUTRONIC, CIMA'S, CEPEA y METROPOLITANO, no sería conveniente dejar de pensar en los otros institutos, pero por fines prácticos sólo se hará énfasis en los cinco antes mencionados, debido a que son los que compiten directamente con CESCA en los productos-mercado de mayor interés.

A continuación presentamos un breve análisis de cada una de éstas, basándose en los elementos del marketing mix.

2.4.1 IDAT

Producto: Su producto "estrella" es Computación Superior y está dirigido a un segmento medio típico y medio inferior, utiliza microcomputadoras de última tecnología y su profesorado es muy bueno.

Precio: La pensión promedio mensual es de S/.120.00, mantiene una política de precios coherente sin incurrir en continuas variaciones; este precio (superior al nuestro) hace que el mercado al cual está dirigido CESCA no se vea afectado en gran manera.

Plaza: El local principal está ubicado en el distrito de Jesús María, donde confluyen principalmente personas del cono norte, Lima y distritos céntricos de la capital.

Comunicación: Los medios utilizados para efectos publicitarios son televisión y prensa. Se calcula que ha invertido en publicidad alrededor de US\$330,000 en el primer semestre de 1994. Mantiene desde hace un buen tiempo el coauspicio de "El Especial de 90 Segundos" en Canal 2.

2.4.2 COMPUTRONIC

Es un instituto del grupo CESCA, pero para efectos de este estudio, se le considera competencia directa, ya que efectivamente compiten en la mente del consumidor.

Producto: Su único producto es la enseñanza de computación tanto a nivel superior como técnico, dirigido a un segmento medio típico y medio inferior, cuenta al igual que IDAT con equipos de alta tecnología y una plana docente buena.

Precio: La pensión promedio es de S/.110.00 mensuales, las variaciones de precio responden principalmente a acciones coordinadas con CESCA para hacer frente a las variaciones de precios de IDAT.

Plaza: El local principal está ubicado en el distrito de Lima, donde acuden personas del cono norte y distritos céntricos de Lima, así como del Callao y otros lugares de la capital.

Comunicación: Los medios utilizados para los eventos publicitarios son prensa y televisión. Se calcula que ha invertido en publicidad US\$

350,000 durante el primer semestre de 1994. Tiene la ventaja de transmitir una mensaje de especialistas en computación.

2.4.3 CIMA'S

Producto: Su producto principal es Secretariado Ejecutivo Computarizado, tanto a nivel superior (3 años) como técnico (1 año), representando sus mayores ingresos; mantiene una currícula bastante innovadora tratando de estar al día con la última tecnología en ofimática.

Precio: La pensión promedio es de S/.75.00 mensuales, con lo cual se enfrenta muy de cerca a CESCA y en los últimos años le ha ocasionado una pérdida de su cuota de mercado.

Plaza: Se encuentra ubicado en el centro de Lima, atiende personas del cono norte, Chosica, y distritos aledaños a la Carretera Central.

Comunicación: Los medios utilizados para los eventos publicitarios son prensa y televisión. Recientemente estuvo auspiciando uno de los entretenimientos del programa "De Dos a Cuatro" (Canal 9). Proyecta la imagen de ser un instituto de

mujeres con lo que fortalece su posición en el programa de secretariado.

2.4.4 **CEPEA**

Producto: El mejor producto es Contabilidad Superior.

Precio: La pensión promedio es de S/.110.00 mensual.

Plaza: Se encuentra ubicado en el distrito de Jesús María.

Comunicación: Utiliza fundamentalmente los medios de prensa, pero no llega a presentar una campaña publicitaria fuerte.

2.4.5 **METROPOLITANO**

Producto: Su principal producto está en el área de la electrónica, a nivel de carreras cortas (Reparación de Microcomputadoras y Reparación de Radio y TV).

Precio: Su precio es de S/.60.00 mensual, indiferentemente para cualquiera de las dos especialidades.

Plaza: Su local principal está ubicado en el distrito de Jesús María.

Comunicación: Sus campañas publicitarias las arma en base a los medios de prensa.

Por lo expuesto anteriormente, el accionar de la competencia sobre las cuatro variables de marketing es bien conocido y fundamentalmente las estrategias a idear deberán estar dadas por una excelente fijación de precio, para un producto de iguales condiciones que será ofrecido directamente en los puntos de venta (locales del instituto) y con venta fuera de ellos (empresas y colegios, durante el primer y segundo semestre respectivamente), dentro de un marco comunicacional adecuado: publicidad, entrega de objetos promocionales, fuerza de venta capacitada, etc.

2.5 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

El análisis interno de la empresa y externo del entorno en el cual desarrollará su actividad la empresa en cuestión es importante pues de él se desprenderán, por una parte, las fortalezas y debilidades que afectan a CESCA en lo referente a sus funciones empresariales básicas (análisis interno), y de otro lado, las amenazas y oportunidades que se pudiesen detectar en el entorno, tanto inmediato (clientes, proveedores y competencia) como

mediato (económico, social, político, cultural, etc.)

2.5.1 Análisis Interno

Haciendo un estudio introspectivo de la institución se ha determinado lo siguiente:

Fortalezas: Dentro de los principales aspectos que la empresa considera como sus puntos fuertes encontramos los siguientes:

- La imagen de marca que se proyecta hacia el consumidor es la de un instituto serio de gran prestigio y experiencia.
- Fuerte posicionamiento logrado a lo largo de los cuatro últimos años de gran publicidad, que totaliza una suma que supera el millón de dólares.
- Costos bajos originados por su gran capacidad por aula.
- Prestigio y experiencia ganados con los años de permanencia en el mercado.
- Locales muy bien ubicados, cerca de los puntos de mayor confluencia de jóvenes provenientes de los conos norte, Callao, distritos

- céntricos y populosos de la Gran Lima.
- Más de 300 computadores personales destinados a la enseñanza.
 - Sólido Departamento de Marketing, integrado por el Equipo de Investigación de Mercados, el Equipo de Ventas y el Equipo de Promoción y Publicidad.

Debilidades: Encontramos las siguientes:

- El producto ofrecido es fácilmente imitable.
- El nivel del profesorado es considerado por el alumnado como de regular calidad.
- Falta de planeamiento estratégico, a nivel de empresa.
- Divisionismo en la Gerencia General Colegiada.
- Fuerte presión financiera, originada por créditos solicitados a diferentes entidades financieras, en momentos en que las tasas de interés se encontraban elevadas.
- Falta de innovación de productos, que respondan a

las constantes variaciones del mercado.

Lentitud en el mejoramiento de los productos actuales.

2.5.2 Análisis Externo

En este análisis se han considerado los aspectos inmediatos (competencia, cliente) y los mediatos (entorno) que podrían afectar favorable o desfavorablemente el accionar de la empresa.

Oportunidades: Se pueden señalar las siguientes:

- Se trabaja en un mercado creciente y renovable, ya que cada año egresa un número cada vez mayor de estudiantes de los colegios.
- Demanda insatisfecha para personas que quieren iniciar estudios superiores (exámenes de ingreso en las universidades).
- Pensiones elevadas en las universidades.
- Creciente demanda de carreras de corta duración, debido la obligación de conseguir un puesto de trabajo lo más antes posible.

- Desarrollo de la informática en todos los sectores industriales, que conlleva a una constante capacitación.
- Necesidad de la población juvenil de ampliar su ámbito social.
- Demanda de personal de mando medio en el campo laboral.
- Control de la inflación y del terrorismo.
- Economía del país en constante crecimiento.
- Exigencia de personal más calificado.
- Disposición del Gobierno Local de limitar la apertura de nuevos locales educativos en el centro de Lima.

Amenazas: Se ha determinado las siguientes:

- Ley del Bachillerato Automático, que facilita la obtención del título.
- No existen fuertes barreras de entrada, mas que la inversión en si misma.
- Existencia de fuertes competidores del mismo nivel que conducen a una guerra de precios y publicitaria.
- Ingreso de nuevos competidores con pensiones bajas.

- Obsolescencia del hardware a muy corto plazo.

2.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Luego del análisis sostenido a lo largo del presente capítulo, es preciso concluir en un breve diagnóstico sobre el cual descansen las estrategias a implantar en el Plan de Marketing, es por esto que en esta sección intentaremos condensar las ideas fundamentales que saltan a la mente y que marcarán la guía para el siguiente capítulo.

La demanda potencial para el año 1994 es de 21,438 nuevos alumnos, los cuales están posicionados con algún instituto en casi el 60%, por lo cual queda una gran cantidad de personas que aún no tienen definido el instituto de su preferencia, y será preciso tomar medidas para lograr su captación. A grandes rasgos esta situación se ve reflejada en el cuadro que se muestra a continuación:

CUADRO 6: DEMANDA POTENCIAL 1994

	PRIMER SEMESTRE			SEGUNDO SEMESTRE		
	CESCA	COMPET.	LIBRES	CESCA	COMPET.	LIBRES
C.E.O.	2,541	2,819	4,324	1,057	1,157	1,836
I.S.T.	1,652	2,180	1,600	671	934	667
TOTAL	4,193	4,999	5,924	1,728	2,091	2,503

Fuente: Estudio de Demanda Potencial 1994. DIM-CESCA

El portafolio de productos de CESCA está bien equilibrado, sin embargo, se aprecia que el casillero de "dilemas" está poblado por un solo producto, lo cual hace pensar la poca capacidad de desarrollo de productos nuevos para ir renovando la cartera, se sugeriría trabajar con productos relacionados a la computación que emplean software de muy reciente generación, como son Diseño Gráfico Computarizado, Redes Novell, impulsar el curso de Especialista en AS-400 y RISC-6000, los cuales no han sido culminados en lo referente a los syllabus.

De otro lado, se debe de dar mayor importancia a las "estrellas", a fin de que continúen su consolidación en el mercado, debiendo reinvertirse el excedente que estas generen.

Los programas de Contabilidad Superior y Electrónica Superior (vacas lecheras), deberán entrar en un proceso de optimización de recursos a fin de aumentar su rentabilidad.

La ventaja competitiva representada por el buen posicionamiento de la marca CESCA no deberá ser descuidada, sin embargo, las campañas publicitarias deberán ser menos costosas tratando de llegar únicamente a nuestro segmento objetivo, para lo cual deberá considerarse los Estudios de Medios Publicitarios que genera el DIM-CESCA; al mismo tiempo, como se sabe que comunicación no es sólo publicidad, se hará una campaña promocional otorgando objetos del agrado del

cliente a fin de facilitar el cierre de ventas.

Los precios deberán reflejar la sensación de "precios módicos" que es uno de los factores por los cuales nos prefieren los clientes, ubicándose por debajo de los competidores más representativos.

3. DETERMINACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

CESCA tiene por costumbre desarrollar planes semestrales debido principalmente a la marcada diferencia que existe entre ambos semestres, desde el simple hecho de que en el primero se consume el 70% de la demanda total hasta factores más complejos que se derivan de la existencia de una demanda renovable anualmente lo que origina que en el segundo semestre se lleven paralelamente acciones para captar clientes potenciales como para crear una preferencia en los futuros egresados de secundaria.

3.1 MARKETING ESTRATEGICO

CESCA ha definido desde hace muchos años los segmentos de mercado a los cuales se dirige, para lo cual cuenta con una cartera de ocho productos-mercado, se presupone que los cursos de nivel superior están orientados a satisfacer las necesidades del segmento medio inferior, mientras que las carreras técnicas son fundamentalmente para el segmento bajo superior.

Las necesidades de los clientes potenciales son estudiadas constantemente por el Equipo de Investigación de Mercado, a través de cuestionarios que se aplican a todos los "prospects" que acuden a visitar los puntos de venta. De ellos se obtiene información referente a productos demandados, medios de comunicación y visitas a la competencia.

Además, Investigación de Mercado realiza estudios a los clientes cautivos, es decir, a los estudiantes de CESCA a fin de determinar su opinión sobre el servicio brindado por la institución, obteniéndose información de gran importancia para tomar las acciones correctivas pertinentes a fin de no incurrir en disonancia cognitiva con los clientes.

La competencia de CESCA es bien conocida, tanto en productos, precios y niveles de publicidad, pues son realizados estudios quincenales donde se averiguan productos que ofrece y nivel de precios que cobra, aparte de llevarse un seguimiento diario a la pauta radial y televisiva que colocan, así como los avisos de prensa que emplean (esencialmente los fines de semana); a todo esto se suma la existencia de un Sistema de Información de Marketing, el cual consta en tener alumnos matriculados en los institutos competidores para obtener información fidedigna de las acciones que emprenden o emprenderán los competidores.

Por otro lado, CESCA realiza un estudio de demanda potencial anual con dos o tres estudios de verificación intermedios, los cuales llegan a precisar la demanda global por cada producto-mercado, indicándose en éste el nivel de posicionamiento y la intensidad de compra que ostenta cada competidor, pudiéndose calcular los objetivos de ventas para el período.

3.1.1 Análisis y Perfil del Consumidor

Análisis del Consumidor: CESCA realiza estudios mensuales a través del Departamento de Marketing. Estos estudios sirven para analizar el perfil del consumidor desde dos puntos de vista:

- "Prospects"
- Clientes Cautivos

Los resultados de estos estudios son los siguientes:

Los clientes potenciales que han decidido estudiar alguna carrera que oferta CESCA son quienes comienzan el proceso de búsqueda y de elección de la "marca" que le conviene comprar, en ese contexto recién le prestan atención a la publicidad del sector y se emprende el recorrido por los puntos de ventas o los

centros de enseñanza de estas instituciones.

Los clientes potenciales que visitan nuestros puntos de ventas tienen en su mente diversos institutos, por ejemplo, un 59% de nuestros visitantes manifiestan que ya obtuvieron información en los puntos de venta de la competencia: un 23% ya visitó IDAT, un 15% CIMA'S, un 11% COMPUTRONIC, y otro 11% CEPEA.

El 35% de los visitantes están posicionados con CESCA, en tanto lo consideran el mejor instituto en la especialidad de su interés. Muy cercano a esta proporción, el 40% de los visitantes hicieron su primera visita en CESCA.

Los visitantes conocieron o se informaron de CESCA de la siguiente forma:

- El 32% por amigos
- El 31% por periódico
- El 20% por que pasaba por el local
- El 17% por otros medios

Los medios de comunicación en que vieron o escucharon nuestros avisos publicitarios fueron:

- La prensa 35% (16% El Comercio y 13% Ojo)
- La televisión 32% (14% Canal 2, y 11% Canal 5)
- Un 17% insiste en la influencia de amigos o familiares.

Lo que más impactó de la publicidad son los cursos que ofrecen (29%), y el prestigio del instituto (17%).

La mayor parte de los clientes potenciales de nuestro portafolio de producto se acercan a los puntos de venta:

- 39% para conocer nuestros precios
- 24% simplemente desea informarse para luego consultarlo

La información solicitada tiene como destino final:

- 70% para el mismo visitante
- 15% para sus hermanos
- 10% para sus hijos

En todos los casos denota un proceso de búsqueda, de comparación de ventajas y desventajas entre institutos, guiado no sólo por su observación personal, sino también por opinión de amigos y familiares.

El 91% manifiesta tener algún impedimento para matricularse.

Los impedimentos que tienen para matricularse son:

- 50% por falta de dinero, a pesar que para el 72% los precios son moderados
- 25% por falta de consentimiento de sus padres, de los cuales 21% sólo están averiguando

Un 73% manifiesta que regresará a matricularse; de ellos, el 29% lo hará por el instituto en sí (18% dice que es buen instituto, y un 11% que tiene prestigio), un 8% por el precio moderado, y un 34% porque tiene pensado estudiar.

Perfil del Consumidor: El perfil del consumidor puede resumirse como sigue: hombres y mujeres de 16 a 25 años, de nivel socio económico bajo superior y medio inferior, que habitan principalmente en los distritos de San Martín de Porras, Comas, Los Olivos, El Callao, Lima, La Victoria, Jesús María, Lince, Breña, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

3.2 PLAN DE MARKETING PERIODO ENERO-JUNIO '94

3.2.1 Objetivos

Los objetivos comerciales trazados por CESCA para el período enero-junio 1994 fueron:

- Matricular a todos los posicionados con CESCA, y por lo menos el 35% del mercado libre.
- Mantener y/o mejorar el nivel de posicionamiento alcanzado a la fecha (34%).
- Lograr una rentabilidad comercial del 75%.

3.2.2 Marketing Mix

Producto: La estrategia de producto se basa en presentar un servicio educativo innovado (contándose con una nueva currícula para los diferentes programas, orientándola al aprendizaje de sistemas de última tecnología como IBM AS-400 o IBM RISC-6000, dándole mayor importancia a los tres productos estrella, sin descuidar los demás programas.

Precio: Adecuado a una coherencia externa, es decir, teniendo en

cuenta la variación de los precios de la competencia y la capacidad de compra de nuestros clientes, la gama de precios que cubriría CESCA estaría en los S/. 70.00 para cursos técnicos y S/. 90.00 para las carreras de nivel superior, en promedio.

El precio se ubica por debajo de la competencia, ya que se aprovecha una de nuestras fortalezas que es el contar con amplios salones, lo que permite tener costos más bajos.

Plaza: Aperturar el local ubicado en la esquina de la Av. Wilson y la Av. Uruguay, el cual está situado estratégicamente en el corazón de la zona educativa de Lima, realzando la presencia de CESCA con un moderno local frente a los institutos aledaños CIMA'S, COMPUTRONIC E IDAT, y restándoles matrículas al contar con un nuevo y moderno punto de venta.

Comunicación: En cuanto a la estrategia de publicidad, se retomó el slogan "La Potencia Tecnológica", que pese a haberse dejado de utilizar durante 1993, aún se mantiene vigente con una alta recordación y correlación con nuestra marca.

En lo referente a medios se da prioridad a la pauta televisiva, escogiéndose canales y programas de sintonía netamente juvenil como:

- Cine Millonario (C-2)
- De Dos a Cuatro (C-9)
- La Gran Premier (C-9)
- Función Estelar (C-2)
- Ellas (C-4)
- Buenos Días Perú (C-5)
- Primera Edición (C-4)

La frecuencia de estos avisos responde al comportamiento cíclico de la compra del consumidor, haciéndose más intensa durante los períodos marzo-abril y junio-julio, sin olvidar diciembre-enero (cierre del año escolar).

La promoción de ventas consistía en entregar una carpeta de trabajo conteniendo un folder plastificado (tipo ESAN), con información general del instituto más un manual del DOS y ticket para el sorteo de una PC.

La fuerza de ventas fue reestructurada, ubicándose a las vendedoras más eficientes en los horarios punta y capacitándolas semanalmente en conocimiento del producto, técnica de ventas, técnicas motivacionales y técnicas

de cierre de ventas. Adicionalmente, se diseñó un sistema de comisiones, premios e incentivos, con los cuales duplicarían sus ingresos.

3.2.3 Plan de marketing enero-junio 1994

El plan de marketing propiamente dicho se encuentra ilustrado en el Anexo 1, al final del presente trabajo.

4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ENERO-JUNIO '94

El presente capítulo es el cuerpo central del trabajo realizado, toda vez que las bondades de un plan no se pueden medir hasta que el plan ha sido aplicado y sus resultados medidos y comparados con los objetivos propuestos.

4.1 OBJETIVOS GENERALES

Como se mencionó anteriormente, los objetivos generales trazados por CESCA fueron:

- Posicionamiento: 34% del mercado
- Participación del mercado: 42%
- Rentabilidad comercial: 75%

Ing. de Marketing - Egr. de Marketing
Ingresos de Marketing

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Se derivan los siguientes:

- No. de matriculados: 6,266
- Visitantes: 25,064
- Eficiencia de Captación: 25%
- Ingresos de alumnos nuevos: US\$169,000
- Inversión Total en Marketing: US\$45,860

4.3 ANALISIS DE RESULTADOS

Lo ejecutado durante esta campaña hace ver el cumplimiento en más del 90% de cada uno de los tres objetivos generales, para lo cual se matriculó el 96% del las ventas planificadas, pero contándose con una cantidad de visitantes menor a la proyectada, debido al recorte en 16% del presupuesto solicitado por el área de Marketing, lo que obligó a un aumento en el coeficiente de captación del 25% al 29%.

Se observa, además, que CESCA incurrió en un costo de US\$2.55 por cada cliente potencial y de US\$9.19 por cada persona posicionada con CESCA.

La cantidad de matriculados en CESCA fue 44% superior al número de personas posicionadas con la marca.

El costo de traer un visitante a cualquiera de los puntos de venta fue de US\$1.80, mientras que el costo de matricularlo alcanzó los US\$6.40.

Estos valores representan una mejora sustancial en las acciones de marketing realizadas por CESCA en la campaña Enero-Junio 1994, frente a sus similares de los años 1992 y 1993, donde el costo de traer un visitante fue de US\$9.54 y US\$5.64, respectivamente; mientras que el costo por matriculado para los mismos años bordeaba los US\$24.00.

Analizando el ratio ingresos de marketing/inversión de marketing, se tiene que en 1992 fue de 1.19, para el año 1993 0.86, y para el mismo período 1994 alcanzó la cifra de 4.05. Esto quiere decir que por cada dólar invertido en marketing, se obtuvo en 1992 20% de utilidad; en 1993, se perdían US\$0.14, mejorándose notablemente en esta campaña logrando obtener US\$4.05 por cada dólar invertido.

Los resultados antes mencionados se aprecian claramente en el Anexo 2, mientras que el Anexo 3 muestra una comparación para los mismos períodos en años anteriores ('92, '93 y '94), este análisis hace pensar que las acciones realizadas fueron en su mayoría coherentes y dieron buen resultado, sin embargo el Anexo 4 nos describe una evaluación pormenorizada de cada una de las acciones planeadas, indicándose su cumplimiento y si repercutió positivamente al logro de los objetivos. Esto hace pensar que el Plan de Marketing para el período julio-diciembre '94 deberá tener sus bases en el practicado en el reciente período con las adecuaciones que

resultan de las características propias del último semestre en el año.

5. PLAN DE MARKETING PERIODO JULIO-DICIEMBRE '94

Durante este período, CESCA deberá mantener los mismos parámetros sobre los cuales trazó sus objetivos para el período anterior con la salvedad de que la rentabilidad no será tan elevada debido a que por un lado los ingresos caen notoriamente (se calcula que a lo sumo llegarán a la mitad de lo obtenido en el primer semestre) mientras que las inversiones en marketing se mantendrán en niveles similares, debido a que durante este período no sólo se busca realizar la venta por si misma sino también se trata de crear una predisposición a la compra en los numeros colegiales (5to de secundaria) que recién durante los primeros meses del año siguiente realizarán la compra efectiva.

5.1 OBJETIVOS

Como mencionamos líneas arriba, las acciones a realizarse durante el período julio-diciembre estarán centradas en lograr los siguientes objetivos:

Posicionamiento: Obtener un índice mínimo del 31% del total de la demanda prevista para 1995.

Participación: Lograr matricular un número de alumnos igual al número total de posicionados más el 35% de los libres de posicionamiento, es decir, 1,700 alumnos nuevos para las

carreras cortas y 904 nuevos matriculados para las carreras de nivel superior, haciendo un total de 2,604 alumnos nuevos a matricular en el segundo semestre de 1994.

Rentabilidad: Lograr una rentabilidad comercial de por lo menos el 20%, originada de recibir ingresos por US\$63,751.00 y utilizar un presupuesto de US\$50,000.00, destinados a reposicionar la marca para efectos de la demanda del año 1995.

5.2 CURSOS DE ACCIÓN PERÍODO JULIO-DICIEMBRE '94

Los posibles cursos de acción a desarrollarse durante el período julio-diciembre obedecerán a los análisis del Marketing Estratégico realizado en el Capítulo 3 y estarán orientados a fortalecer la posición de la empresa, buscando el cumplimiento de los objetivos.

Para efectos de presentación de los mismos, se indicarán a continuación las principales acciones a llevarse a cabo por cada uno de los elementos del marketing mix, teniéndose además una serie de acciones que deberá realizar el Equipo de Investigación de Mercado.

5.2.1 Producto

- Obtener currículas nuevas y mejoradas para los programas de Computación e Informática (orientándola a la aplicación

del sistema AS-400, RISC-6000 y trabajo en redes Novell), Técnico en Computación (mostrando tanto aplicaciones en ambiente DOS como WINDOWS), Secretariado Ejecutivo Computarizado (con énfasis en el trabajo en PC y mejorando el curso de Redacción y Ortografía).

- Lanzar las carreras de Secretariado Ejecutivo (3 años), Administración (3 años) y Marketing (3 años).
- Fusionar los dos institutos independientes (CEO e IST) para que se trabaje con el nombre único de INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO CESCA, dictándose las carreras de Computación, Contabilidad, Electrónica, Administración, Secretariado, Marketing y Enfermería, pudiéndose dictar todos los cursos referentes a cada una de ellas que son de menor duración bajo la modalidad de Programas de Extensión del IST.

5.2.2 Precio

- Fijar los precios semestralmente, y mantenerlos fijos

durante el período para no caer en poca credibilidad frente a la sensación de que CESCA es un instituto que cobra pensiones módicas. Buscando siempre ubicarnos por debajo del promedio del mercado.

5.2.3 Plaza

- Concluir la ambientación del local ubicado en la intersección de las Av. Wilson y Uruguay, dotándolo de 150 computadoras personales de última tecnología.
- Rediseñando los puntos de venta, para aprovechar su gran espacio físico que permite mostrar vitrinas informativas, salas de computo (ubicadas en ambientes continuos).
- Preparar un video informativo para ser proyectado en los TV de 52" que se encuentran en los puntos de venta, donde se muestren las bondades del instituto.
- Ubicar dos computadoras en cada punto de venta donde el cliente pueda interactuar con la máquina para conseguir

información específica del curso que solicita.

- Preparar un equipo de señoritas que sirvan de guías a través del punto de venta, mostrando las vitrinas informativas, los videos y la información que le brinda el computador.

5.2.4 Promoción

- Culminar la campaña junio-julio con miras a la demanda que ocurrirá en setiembre (mes de exámenes de admisión en las universidades), continuándose con el slogan de "La Potencia Tecnológica".
- Preparar una campaña de lanzamiento de las tres nuevas carreras que coincida con la campaña de noviembre-diciembre.
- Formar un equipo de promoción en colegios, donde se acuda con material audiovisual y que tenga la posición de "orientación vocacional" para ser aceptados como una solución a las necesidades de los estudiantes más que como vendedores de educación.

- Dar a la fuerza de venta la orientación de "Promotoras de Servicios Educativos", continuando con su capacitación en técnicas de ventas, técnicas motivacionales, conocimiento del producto y cierre de ventas.
- Continuar con la entrega de la carpeta de trabajo, entregando además de la información del instituto las separatas que los alumnos utilizarán en su primer ciclo de permanencia.

5.2.5 Investigación de Mercado

- Realizar el Estudio de Demanda Potencial para 1,995.
- Realizar estudios quincenales de Precios y Productos de la competencia.
- Realizar estudios mensuales de Nivel de Satisfacción del Cliente Cautivo.
- Llevar información diaria de visitas y matrículas, así como razones de no matrícula y demanda de nuevos productos.

- Continuar con el SIM (Sistema de Información de Marketing) centrándose especialmente en los institutos más representativos: IDAT, CIMAS, CEPEA.

Todas estas acciones deberán estar sujetas a una duración específica en el tiempo y deberán a la vez estar controladas diariamente por el responsable del Area de Marketing, quien tiene la misión de velar por la asignación del presupuesto respectivo así como por la corrección de inmediato frente a alguna posible variación en el entorno que afecte lo planeado líneas arriba, teniendo en cuenta que un plan nunca es estático sino dinámico y que las acciones de la competencia y/o cambios en el entorno pueden dejar sin efecto las estrategias propuestas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo es un resumen secuencial de los diversos aspectos que han de analizarse durante el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing, la orientación presentada repercute en el sector de empresas educativas, sin embargo, en esencia es aplicable a cualquier sector.

De un tiempo a esta parte, la función de Marketing ha tomado un rol fundamental en la organización de las empresas, debido a que estamos viviendo tiempos de orientación al consumidor, buscando producir lo que el cliente quiere mas que vender lo que las empresas producen.

El marketing estratégico es una rama del marketing que es poco explotada por las empresas, ya que cuando se menciona la palabra marketing sólo se la refiere a ventas y/o publicidad, y a lo sumo se la aplica al marketing operacional, limitándola a la aplicación de ¿estrategias? para cada uno de los elementos del marketing mix, sin embargo esas supuestas estrategias no tienen ningún respaldo en las necesidades del consumidor, por lo menos ningún respaldo técnico (llámese estudios de mercado), pues se presupone que el consumidor prefiere lo que el Directorio o la Gerencia de la empresa cree.

Al analizar las necesidades del consumidor, la acción de venta se torna sencilla y pasa casi desapercibida, pues el producto ofertado (incluyendo el servicio base como sus atributos), el precio fijado, el canal de distribución elegido y el mensaje comunicacional propalado por la empresa es el que estaba buscando el cliente, con lo cual se llega muy rápidamente a una sintonización entre vendedor y comprador.

El producto o servicio que busca el consumidor potencial está conformado por un conjunto de atributos que se suman al servicio base, y que en la mayoría de los casos pasan desapercibidos para la empresa, mas no para el consumidor pues este lo que busca no es un producto "per se", sino algo que le satisfaga su necesidad, y mientras la empresa no se detenga a pensar en cuales son las necesidades de su público objetivo, nunca conocerá de que atributos dotar a su producto para que sea aceptado por la demanda.

Las ventajas competitivas logradas sobre los competidores son solamente sostenibles y no sostenidas, debido a que en el tiempo serán copiadas y se perderán, por lo tanto, las empresas deben estar en una constante actividad mental para impedir que sean imitadas y a la vez buscando o generando nuevas ventajas competitivas que marquen una nueva diferencia frente a los competidores y que constituyan a la vez fuertes barreras de entrada al sector para impedir la incursión de otros muchos empresarios.

Del análisis FODA se desprende la conclusión de que una empresa debe aprovechar las oportunidades que se le ponen en el camino y evitar las posibles amenazas, valiéndose para ello de las fortalezas que ostenta y tratando de reducir sus debilidades, con el firme propósito de llevar a cabo los objetivos propuestos.

El cliente potencial tipo de CESCA es una persona que por lo general recorre los puntos de venta de la competencia para poder obtener información comparativa y poder llegar a una elección más acertada.

Más del 50% de las personas que acuden a nuestros puntos de venta se informaron de la existencia de CESCA por medios de comunicación no tradicionales: 32% por amigos y 20% por que pasaba cerca al local. Sin embargo, el efecto de la publicidad genera una imagen de marca que puede ser decisiva al momento de la elección.

En lo referente a la gestión emprendida entre enero y junio del presente año, se pueden obtener conclusiones importantes sobre el tratamiento de los recursos para efectos del marketing operacional, estos resultados fueron analizados a profundidad en su debida oportunidad (Sección 4.3), pero bien valdría la pena volverles a dar una revisión:

El mítico coeficiente de captación de 30% puede ser fácilmente superable si se trabaja adecuadamente con una fuerza de venta capacitada y motivada (buenas expectativas de sueldo, comisiones y premios al logro de objetivos), contando con la logística adecuada (folletos y programaciones horarias al día), una publicidad no voluminosa sino eficiente, que llegue al máximo del público objetivo tratando de incurrir en el menor costo posible, y otorgándole al cliente obsequios promocionales de real interés para ellos (relacionados preferentemente con su futuro estudiantil).

El ratio ingresos de marketing/inversión de marketing llegó a alcanzar cifras nunca antes registradas, sobrepasando el 400%, lo que quiere decir que durante el período en mención por cada dólar que la empresa asignó al Departamento de Marketing, se le retribuyó su dólar más 3.05 dólares adicionales.

La tendencia de matrículas a lo largo de un año sigue un comportamiento cíclico con picos en los meses de enero, marzo y setiembre; en enero, debido a la demanda de cursos de verano (destinados a

personas en edad escolar), en marzo, por la existencia de una demanda que quiere iniciar sus estudios en carreras superiores, y en setiembre, por la fuerte demanda insatisfecha que resulta luego de los exámenes de admisión a las universidades. Tal como se aprecia en el Anexo 5.

BIBLIOGRAFIA

1. JEAN JACQUES LAMBIN, "Marketing Estratégico", España, Segunda Edición, 1993.
2. PHILIP KOTLER - KEITH K. COX, "Estudios de Mercadotecnia", México, Cuarta Impresión, 1980.
3. AL RIES - JACK TROUT, "Las 22 Leyes Inmutables del Marketing", México, Primera Edición, 1993.
4. AL RIES - JACK TROUT, "Posicionamiento", México, Segunda Edición, 1992.
5. AL RIES - JACK TROUT, "La Guerra de la Mercadotecnia", México, Primera Edición, 1990.

ANEXOS

- ANEXO 1: Plan de Marketing enero-junio 1994.
- ANEXO 2: Evaluación de Objetivos - Gestión enero-junio 1994
- ANEXO 3: Marketing Comparativo - Gestión 1992-1993-1994
- 3a: Gestión de Marketing (Global) período enero-junio '92-'93-'94
 - 3b: Posición de la Marca CESCA en el Mercado (CEO) semestral '92-'93-'94
 - 3c: Posición de la Marca CESCA en el Mercado (IST) semestral '92-'93-'94
 - 3d: Resultados Comparativos de las Gestiones de Marketing (Global) semestral '92-'93-'94
- ANEXO 4: Evaluación de Estrategias Gestión enero-junio 1994
- ANEXO 5: Comportamiento Cíclico de las Ventas
- 5a: CEO - mensual '89-'90-'91-'92-'93-'94
 - 5b: IST - mensual '89-'90-'91-'92-'93-'94

ANEXO 1

Plan de Marketing Enero-junio 1994

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS																																																												
<p>I CAPTAR EN NUESTROS 3 PUNTOS DE VENTA 6,266 ALUMNOS NUEVOS DEL ACTUAL POZO OBJETIVO Y LOGRAR INGRESOS POR US\$169,000 DISTRIBUIDOS DE LA SIGUIENTE MANERA:</p> <p>a.- POR INSTITUTO:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>I.S.T.</th> <th># alum.</th> <th>US\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPUTACION</td> <td>1,273</td> <td>40,099</td> </tr> <tr> <td>CONTABILIDAD</td> <td>421</td> <td>13,261</td> </tr> <tr> <td>ELECTRONICA</td> <td>324</td> <td>10,206</td> </tr> <tr> <td>ENFERMERIA</td> <td>194</td> <td>6,111</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>2,212</u></td> <td><u>69,677</u></td> </tr> </tbody> </table> <table border="0"> <thead> <tr> <th>C.E.O.</th> <th># alum.</th> <th>US\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TEC. COMPUT.</td> <td>1,756</td> <td>43,022</td> </tr> <tr> <td>CURSO LIBRE</td> <td>440</td> <td>10,700</td> </tr> <tr> <td>SECRETARIADO</td> <td>1,442</td> <td>35,329</td> </tr> <tr> <td>R. MICRO</td> <td>257</td> <td>6,298</td> </tr> <tr> <td>R. RADIO</td> <td>159</td> <td>3,894</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>4,054</u></td> <td><u>99,324</u></td> </tr> </tbody> </table> <p>b.- POR MES:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th># alum.</th> <th>US\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>1,065</td> <td>28,724</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>1,065</td> <td>28,724</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>1,190</td> <td>32,095</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>1,120</td> <td>30,207</td> </tr> </tbody> </table>	I.S.T.	# alum.	US\$	COMPUTACION	1,273	40,099	CONTABILIDAD	421	13,261	ELECTRONICA	324	10,206	ENFERMERIA	194	6,111		<u>2,212</u>	<u>69,677</u>	C.E.O.	# alum.	US\$	TEC. COMPUT.	1,756	43,022	CURSO LIBRE	440	10,700	SECRETARIADO	1,442	35,329	R. MICRO	257	6,298	R. RADIO	159	3,894		<u>4,054</u>	<u>99,324</u>	MES	# alum.	US\$	ENERO	1,065	28,724	FEBRERO	1,065	28,724	MARZO	1,190	32,095	ABRIL	1,120	30,207	<p>1 <u>PRODUCTO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *PRESENTANDO UN SERVICIO EDUCATIVO INNOVADO (NUEVA CURRICULA) Y AMPLIADO (VENTAJAS COMPARATIVAS SUPERIORES A LA COMPETENCIA) COMO: PRACTICA Y EMPLEO ASEGURADO, LOCAL DE ESPARCIMIENTO, ETC. *ENTREGANDO FOLDERS CON CURRICULA, HORARIOS, AULAS, RESP. DE AREAS, ETC. *SEGUIMIENTO DE COMERCIAL A ALUMNOS NUEVOS *MATRICULANDO ALUMNOS DE NIVEL SUPERIOR PARA QUE RECIBAN CLASES EN ALF. UGARTE. <p>2 <u>PRECIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *FIJANDO PRECIOS ACORDE AL CAMBIO DE LA COMPETENCIA PARA NO PERDER PREFERENCIA EN EL POZO LIBRE. *MANTENIENDO NUESTRO PRECIO SIEMPRE POR DEBAJO DEL PRECIO DE NUESTROS COMPETIDORES MAS REPRESENTATIVOS. <p>3 <u>PLAZA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *LOGRANDO UNA EFICIENCIA DE CIERRE DE VENTAS DEL 25% GLOBAL COMO MINIMO Y POR CADA PUNTO DE VENTA LA SIGUIENTE: <table border="0"> <tr> <td>ALF. UGARTE</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>WILSON</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>TALARA</td> <td>20%</td> </tr> </table>	ALF. UGARTE	20%	WILSON	20%	TALARA	20%
I.S.T.	# alum.	US\$																																																											
COMPUTACION	1,273	40,099																																																											
CONTABILIDAD	421	13,261																																																											
ELECTRONICA	324	10,206																																																											
ENFERMERIA	194	6,111																																																											
	<u>2,212</u>	<u>69,677</u>																																																											
C.E.O.	# alum.	US\$																																																											
TEC. COMPUT.	1,756	43,022																																																											
CURSO LIBRE	440	10,700																																																											
SECRETARIADO	1,442	35,329																																																											
R. MICRO	257	6,298																																																											
R. RADIO	159	3,894																																																											
	<u>4,054</u>	<u>99,324</u>																																																											
MES	# alum.	US\$																																																											
ENERO	1,065	28,724																																																											
FEBRERO	1,065	28,724																																																											
MARZO	1,190	32,095																																																											
ABRIL	1,120	30,207																																																											
ALF. UGARTE	20%																																																												
WILSON	20%																																																												
TALARA	20%																																																												

OBJETIVOS			ESTRATEGIAS
MAYO	1,003	27,052	<p>*APERTURANDO EL LOCAL DE WILSON, DOTADO DE MODERNO EQUIPAMIENTO.</p> <p>4 COMUNICACION:</p> <p>VENTAS</p> <p><u>TECNICAS:</u></p> <p>*ATENCION PERSONALIZADA AL CLIENTE CON APOYO DE PIVOTS.</p> <p><u>PERSONAL:</u></p> <p>*AMPLIANDO LA ATENCION CON 3 VENDEDORAS.</p> <p>*CAPACITANDOLAS CON NUEVAS TECNICAS DE CIERRE DE VENTA.</p> <p>*REALIZANDO PRACTICAS DE CLINICAS DE VENTA</p> <p>*APLICANDO MOTIVADORES ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS.</p> <p>*UNIFORMANDOLAS IMPECABLEMENTE CON CONTROL PERMANENTE.</p> <p>*OTORGANDO INCENTIVOS ACORDE A LA PRODUCTIVIDAD.</p> <p>PROMOCION:</p> <p>*ENTREGANDO OBSEQUIOS Y/O MATERIALES CON ALTA ACEPTACION POR LOS CLIENTES PARA LOGRAR ALTA EFICIENCIA EN CIERRE DE VENTA</p> <p>*DESCUENTOS ESPECIALES DE PRECIO POR MATRICULA EN HORAS MUERTAS.</p>
JUNIO	823	22,198	
	<u>6,266</u>	<u>169,000</u>	

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	<p>MERCHANDISING:</p> <p><u>PUNTO DE VENTA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *MANTENIENDO IMPECABLEMENTE LIMPIOS LOS PUNTOS DE VENTA. *IMPLEMENTANDO CON EQUIPOS Y MATERIALES AUDIOVISUALES QUE REFUERZEN NUESTRA VENTAJA (POTENCIA TECNOLOGICA). *REDECORANDO PERMANENTEMENTE LOS PUNTOS DE VENTA. *ACTUALIZANDO PERIODICAMENTE LAS VITRINAS INFORMATIVAS. *REACONDICIONANDO LOS LABORATORIOS Y CON DICTADO PERMANENTE PARA DEMOSTRAR QUE TENEMOS ALTA ACEPTACION EN EL MERCADO. <p><u>LOCALES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *MEJORANDO LOS AMBIENTES INTERNOS DE LOS LOCALES PARA APLICAR LAS RUTAS. <p>PUBLICIDAD:</p> <p><u>CREATIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *RESALTANDO NUESTRO SLOGAN 'POTENCIA TECNOLOGICA' QUE TIENE ALTA RECORDACION Y CORRELACION CON NUESTRA MARCA, ADEMAS DE GENERARNOS MEJOR IMAGEN.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>MEDIOS:</p> <p>*ALCANCE: UTILIZANDO UNA MEZCLA DE LOS MEDIOS MAS DEMANDADOS POR EL POZO CUBRIENDO LA MAYORIA DEL MISMO.</p> <p>*FRECUENCIA: DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO CICLICO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.</p>	
<p align="center">ACCIONES A REALIZAR EN INV. DE MERCADOS</p>	
<p>A LOGRAR CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE NUESTRO SEGMENTO EN LOS MESES DE MARZO Y JUNIO.</p> <p>B CONOCER LA EFICIENCIA DE LAS ACCIONES REALIZADAS EN MARKETING, CALIDAD DE SERVICIO, TRATO AL CLIENTE, ETC.</p> <p>C CONOCER LAS ACCIONES QUE ESTAN REALIZANDO NUESTROS PRINCIPALES COMPETIDORES.</p> <p>D TENER UN SISTEMA DE INFORMACION DE MARKETING PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE CAPTACION.</p>	<p>1 REALIZAR 2 ESTUDIOS DE MERCADO EN LA GRAN LIMA, LEVANTANDO INFORMACION EN SUS EXTRATOS CORRESPONDIENTES.</p> <p>1 APLICANDO INSTRUMENTOS PERIODICAMENTE TANTO A LOS VISITANTES COMO ALUMNOS CAUTIVOS PARA RECOMENDAR MEJORAS A CADA EQUIPO.</p> <p>1 MEDIANTE EL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA "INTELIGENCIA COMPETITIVA".</p> <p>1 DISENANDO UNA BASE DE DATOS QUE PERMITA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, SU LOCALIZACION, Kc Y ASISTENCIA EN 1 MES.</p>

DETALLE DEL PLAN

CURSO DE ACCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		RECURSOS us\$
		F. INI	F. TER	
OBJETIVO I:				
PRODUCTO:	LOYOLA			250
1. COORDINAR CON PRODUCCION LAS VENTAJAS QUE SE ESTEN DESARROLLANDO EN EL SERVICIO EDUCATIVO (ACADEMICO-ADMINISTRATIVO).		01/02	11/02	80
2. COORDINAR CON PRODUCCION LA OFERTA DE PRODUCTOS, HORARIOS, FECHAS DE INICIO Y RESPONSABLES DEL AREA.		07/02	18/02	40
3. ENTREGAR Y ACTUALIZAR LAS CARPETAS DE TRABAJO DE LAS PROMOTORAS (FOLDER CON PLAN CURRICULAR, HORARIOS, ETC.)		03/02	18/02	40
4. CAPACITACION A LAS PROMOTORAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO, ESPECIALMENTE DE SUS VENTAJAS Y BENEFICIOS.		14/02	18/02	-
5. HACER EL ALBUM FOTOGRAFICO PARA USARLO EN WILSON DONDE SE MUESTREN LAS FACHADAS, LOS LABORATORIOS, AULAS Y AMBIENTES DE ALF. UGARTE Y TALARA.		01/02	28/02	60
6. VISITAR PERMANENTEMENTE LAS AULAS DE INICIO DE ALUMNOS NUEVOS, CONVERSAR CON ALUMNOS Y PROFESORES, ENCUESTAR A LOS 20 DIAS DE COMENZADAS LAS CLASES E INFORMAR A PRODUCCION.		07/02	30/06	30
7. ENCUESTAR EN PUNTO DE VENTA LA PREFERENCIA DE UBICACION DEL CENTRO DE ESTUDIO A FIN DE DETERMINAR LA CONVENIENCIA DE DICTAR CARRERAS DE NIVEL SUPERIOR EN ALF. UGARTE Y/O WILSON.		07/02	28/02	-
PRECIO:	LOYOLA			60
1. RECOPIRAR INFORMACION EN LOS PUNTOS DE VENTA DE LA COMPETENCIA.				60
2. DESTACAR LAS DIFERENCIAS Y VARIACIONES EN EL TIEMPO PARA CADA PRODUCTO MERCADO.				-
3. RECOMENDAR AL EQUIPO LAS VARIACIONES DE NUESTROS PRECIOS EN MATRICULAS Y PENSIONES.				-
PLAZA:	RAFAEL			5,700
1. REVISAR DIARIAMENTE LA EFICIENCIA DE VENTAS Y LA EFICIENCIA DE COBRANZA.		01/02	30/06	-
2. MANTENER REUNIONES (2 VECES POR SEMANA) CON LAS PROMOTORAS PARA EVITAR QUE LAS EFICIENCIAS SE ENCUENTREN POR DEBAJO DE LOS PARAMETROS: VENTAS: AU 28%, MI 20%, TA 28% COBRANZA: IST 70%, CEO 70%		01/02	30/06	-
3. DECORANDO EL LABORATORIO Y EL PUNTO DE VENTA DE WILSON CON LOGO CESCA Y MAQUETA QUE IDENTIFIQUE A WILSON CON LA MARCA CESCA.		01/02	28/02	200
4. VOLANTED EN WILSON ANUNCIANDO PROXIMA INAUGURACION Y PROMOCIONES ESPECIALES EN ESE LOCAL.		21/02	28/02	500
5. INAUGURAR EL LOCAL DE WILSON, DOTADO DE MODERNO EQUIPAMIENTO.		01/03	03/03	1,000
6. MANTENER FOLLETERIA PERMANENTEMENTE EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA.		01/02	30/06	4,000
COMUNICACION:				
VENTAS:	RAFAEL			5,000
1. RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DE 3 SENORITAS PARA REFORZAR LA FUERZA DE VENTA.		07/02	28/02	100
2. PONER EN PRACTICA EL SISTEMA PIVOT.		01/03	30/06	400
3. TENER CHARLAS DE TECNICA DE VENTA, CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO TECNICAS MOTIVACIONALES Y TECNICAS DE CIERRE DE VENTAS.		19/02	30/06	200
4. CONTROLAR LA PRESENTACION DE LAS PROMOTORAS.		07/02	30/06	-
5. DISENAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS QUE ESTE DE ACUERDO CON LA EFICIENCIA DE VENTAS Y DE COBRANZA DE C/U DE LAS PROMOTORAS.		07/02	28/02	4,300
PROMOCION:	STEIN			5,000
1. HACER UN SONDEO PARA DETERMINAR LAS PREFERENCIAS DE ARTICULOS MOTIVADORES PARA CIERRE DE VENTA.		07/02	18/02	10
2. DETERMINAR EN QUE MESES CONVENDRIA REALIZAR LAS PROMOCIONES A FIN DE QUITARLE CLIENTES A LA COMPETENCIA.		07/02	11/02	-
3. DISENAR EL SISTEMA DE ENTREGA DE MOTIVADORES SEGUN CANTIDAD ABONADA.		07/02	14/02	-
4. IMPLEMENTAR Y CONTROLAR EL SISTEMA DE MOIVADORES.		21/02	30/06	4,990
5. COORDINAR CON PRODUCCION PARA OFRECER DESCUENTOS EN TURNOS MUERTOS.		07/02	18/02	-
6. COORDINAR CON MARKETING PARA DETERMINAR PRECIO.		21/02	28/02	-

CURSO DE ACCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		RECURSOS
		F. INI	F. TER	us\$
MERCHANDISING: 1. ESTABLECER LOS HORARIOS DE LIMPIEZA EN C/PUNTO DE VENTA. 2. TENER LISTOS LOS CUADROS POR PRODUCTO MERCADO EN CADA PUNTO DE VENTA. 3. TENER LISTO EL VIDEO QUE MUESTRE LOS AMBIENTES, CARRERAS, SPOT, GRADUACIONES, HIMNO, ETC. 4. COORDINAR CON ADMINISTRACION PARA QUE ASIGNEN 2 VHS A LOS PUNTOS DE VENTA DE ALF. UGARTE Y WILSON. 5. COORDINAR CON ADMINISTRACION PARA QUE NOS ASIGNEN LOS VIDEOS EDUCATIVOS DE COMPUTACION. 6. TERMINAR LA DECORACION DE LOS 3 PUNTOS DE VENTA. 7. DETERMINAR LA ADECUACION DE VITRINAS AL AMBIENTE INTERNO. 8. COORDINAR CON PRODUCCION PARA LA REDISTRIBUCION DE LAS MAQUINAS EN LOS LABORATORIOS DESDE UN PUNTO DE VISTA COMERCIAL.	RAFAEL	07/02	11/02	3,000
		14/02	28/02	-
		14/02	18/03	350
		01/03	04/03	200
		14/02	18/03	-
		14/02	18/03	50
		14/02	18/03	800
		14/03	15/04	100
PUBLICIDAD: 1. DISEÑAR ARTES Y CORREGIR SPOT Y FOLLETERIA CON SLOGAN "POTENCIA TECNOLÓGICA". 2. DETERMINAR LOS MEDIOS DE ALTA PREFERENCIA DE NUESTRO POZO Y DEL MERCADO LIBRE A TRAVÉS DE ALCANCE. 3. CALCULAR LA FRECUENCIA POR CADA MEDIO SEGUN ESTACIONALIDAD DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. 4. COLOCAR LAS ORDENES DE PUBLICIDAD. 5. APLICAR LA ESTRATEGIA DE SOMBRA HACIA NUESTRA COMPETENCIA DE ACUERDO AL INFORME DE SUPERVISION DE MEDIOS PUBLICITARIOS	CURO	07/02	30/03	23,700
		07/02	18/02	30
		07/02	18/02	-
		20/02	30/06	23,420
		07/02	30/06	250
ACCIONES A REALIZAR EN INV. DE MERCADOS OBJETIVO A: 1. DISEÑAR ENCUESTA. 2. CALCULO DE LA MUESTRA. 3. RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL. 4. APLICACION EN CAMPO. 5. CODIFICACION Y TABULACION. 6. ANALISIS DE RESULTADO. 7. COMUNICACION DE HALLAZGOS. OBJETIVO B: 1. REALIZAR MEDICIONES EN LAS AREAS DE: -PUNTO DE VENTA -AREAS ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. -DOCENTES OBJETIVO C: 1. ELECCION DE PERSONAL CON ALTA LEALTAD A LA INSTITUCION. 2. CAPACITACION AL PERSONAL. 3. MATRICULARLO EN LOS INSTITUTOS CONSIDERADOS COMPETENCIA. 4. HACERLES SEGUIMIENTO. 5. COMPRA DE INFORMACION SECUNDARIA. OBJETIVO D: 1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA. 2. PROGRAMACION DEL SISTEMA. 3. ALIMENTACION PERMANENTE DE LA BASE DE DATOS. 4. CONTROL DEL SISTEMA. 5. EMISION DE REPORTES.	CARRASCO			1,250
		07/02	18/02	-
		07/02	18/02	-
		14/02	28/02	-
		01/03	31/03	800
		14/03	08/04	450
		11/04	15/04	-
	11/04	15/04	-	
	LOYOLA			750
		07/02	30/06	500
		07/02	30/06	100
	CARRASCO	07/02	30/06	150
				1,000
21/02		11/03	-	
07/03		30/03	10	
07/03		30/03	690	
CARRASCO	07/03	30/06	200	
	07/02	30/06	100	
			150	
	07/02	28/02	-	
	07/02	28/02	50	
		100		
	01/03	30/06	-	
	01/03	30/06	-	
	01/03	30/06	-	

TOTAL : us\$45,860.00

ANEXO 2
Evaluación de Objetivos
Gestión Enero-Junio 1994

OBJETIVOS GENERALES	PLANIFICADO			EJECUTADO		
	IST	CEO	TOTAL	IST	CEO	TOTAL
I. Posicionamiento	39%	31%	34%	37%	23%	28%
II. Participación del Mercado	41%	42%	42%	41%	39%	40%
III. Rentabilidad Comercial	61%	82%	75%	73%	79%	75%
OBJETIVOS ESPECIFICOS						
INDICADORES:						
A. Pozo Total	5,432	9,684	15,116			
*Pozo CESCA	1,652	2,541	4,193			
*Pozo Competencia	2,180	2,819	4,999			
*Pozo Libre	1,600	4,324	5,924			
B. Visitantes	8,848	16,216	25,064	9,072	12,315	21,387
C. Matrículas alumnos nuevos	2,212	4,054	6,266	2,227	3,792	6,019
D. Inversión en Marketing (US\$)	27,516	18,344	45,860	23,116	15,410	38,526
E. Ingresos por alumnos nuevos	69,677	99,323	169,000	84,298	71,695	155,993
EFICIENCIAS:						
1. Inversión Marketing/Pozo Total	5.07	1.89	3.03	4.26	1.59	2.55
2. Inversión Marketing/Pozo CESCA	16.66	7.22	10.94	51.03	28.22	37.20
3. Visitas/Pozo Total	1.63	1.67	1.66	1.67	1.27	1.41
4. Matrículas/Pozo Total	0.41	0.42	0.41	0.41	0.39	0.40
5. Matrículas/Pozo CESCA	1.34	1.60	1.49	1.35	1.49	1.44
6. Inversión Marketing/Visitantes	3.11	1.13	1.83	2.55	1.25	1.80
7. Inversión Marketing/Matriculados	12.44	4.52	7.32	10.38	4.06	6.40
8. Ingresos/Inversión Marketing	2.53	5.41	3.69	3.65	4.65	4.05

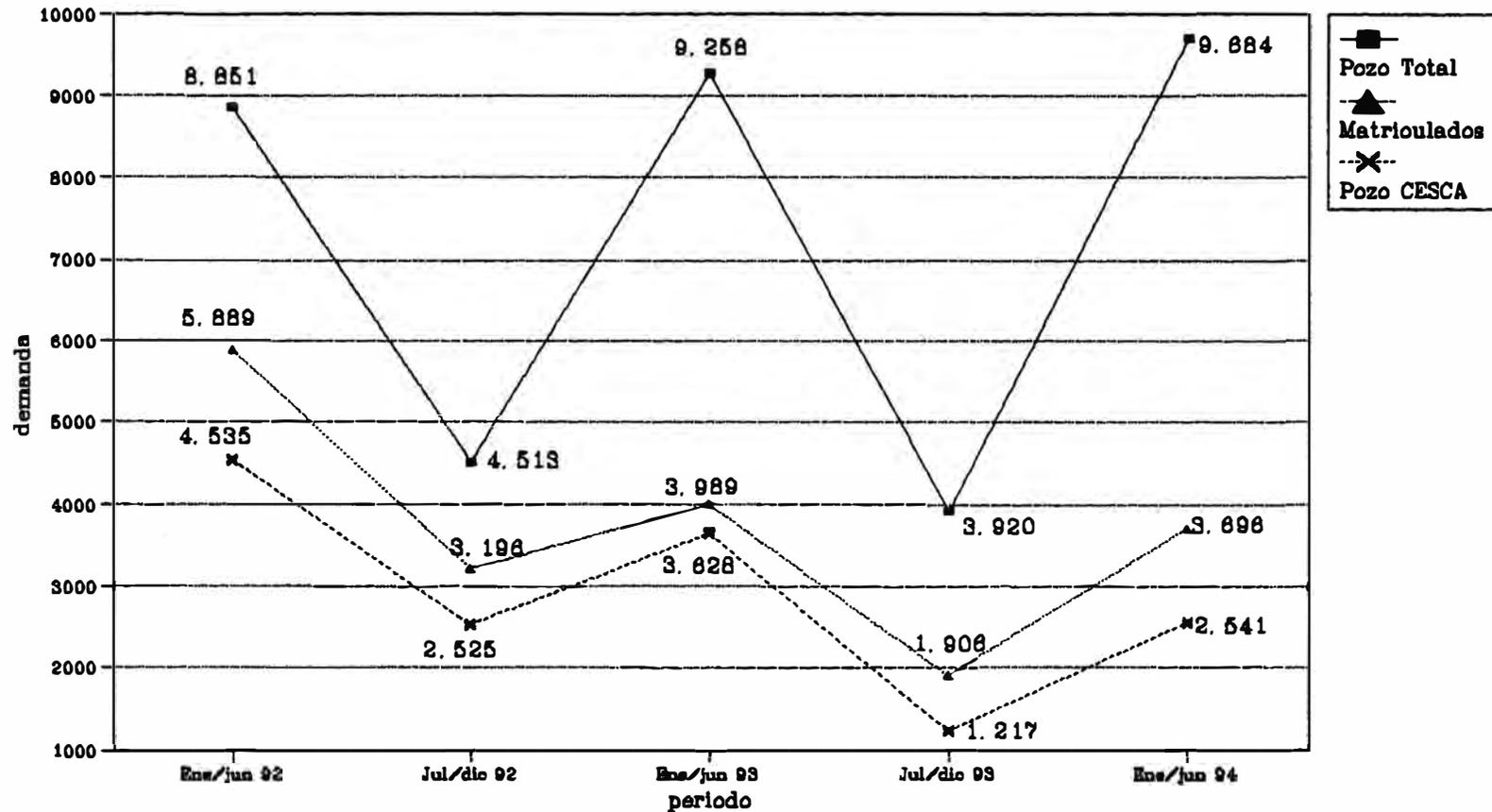
FUENTE: DIM-CESCA

ANEXO 3a
Gestión de Marketing (Global)
Período Enero-Junio

OBJETIVOS GENERALES	1992	1993	1994
I. Posicionamiento	49%	35%	28%
II. Participación del Mercado	66%	38%	40%
III. Rentabilidad Comercial	16%	-16%	75%
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
INDICADORES:			
A. Pozo Total	15,010	15,208	15,116
*Pozo CESCA	7,414	5,286	4,193
*Pozo Competencia	2,397	2,890	3,533
*Pozo Libre	5,199	7,032	7,390
B. Visitantes	25,567	26,274	21,387
C. Matrículas alumnos nuevos	9,944	5,818	6,019
D. Inversión en Marketing (US\$)	243,983	148,290	38,526
E. Ingresos por alumnos nuevos	290,116	128,235	155,993
EFICIENCIAS:			
1. Inversión Marketing/Pozo Total	16.25	9.75	2.55
2. Inversión Marketing/Pozo CESCA	32.91	28.05	9.19
3. Visitas/Pozo Total	1.70	1.73	1.41
4. Matrículas/Pozo Total	0.66	0.38	0.40
5. Matrículas/Pozo CESCA	1.34	1.10	1.44
6. Inversión Marketing/Visitantes	9.54	5.64	1.80
7. Inversión Marketing/Matriculados	24.54	25.49	6.40
8. Ingresos/Inversión Marketing	1.19	0.86	4.05

FUENTE: DIM-CESCA

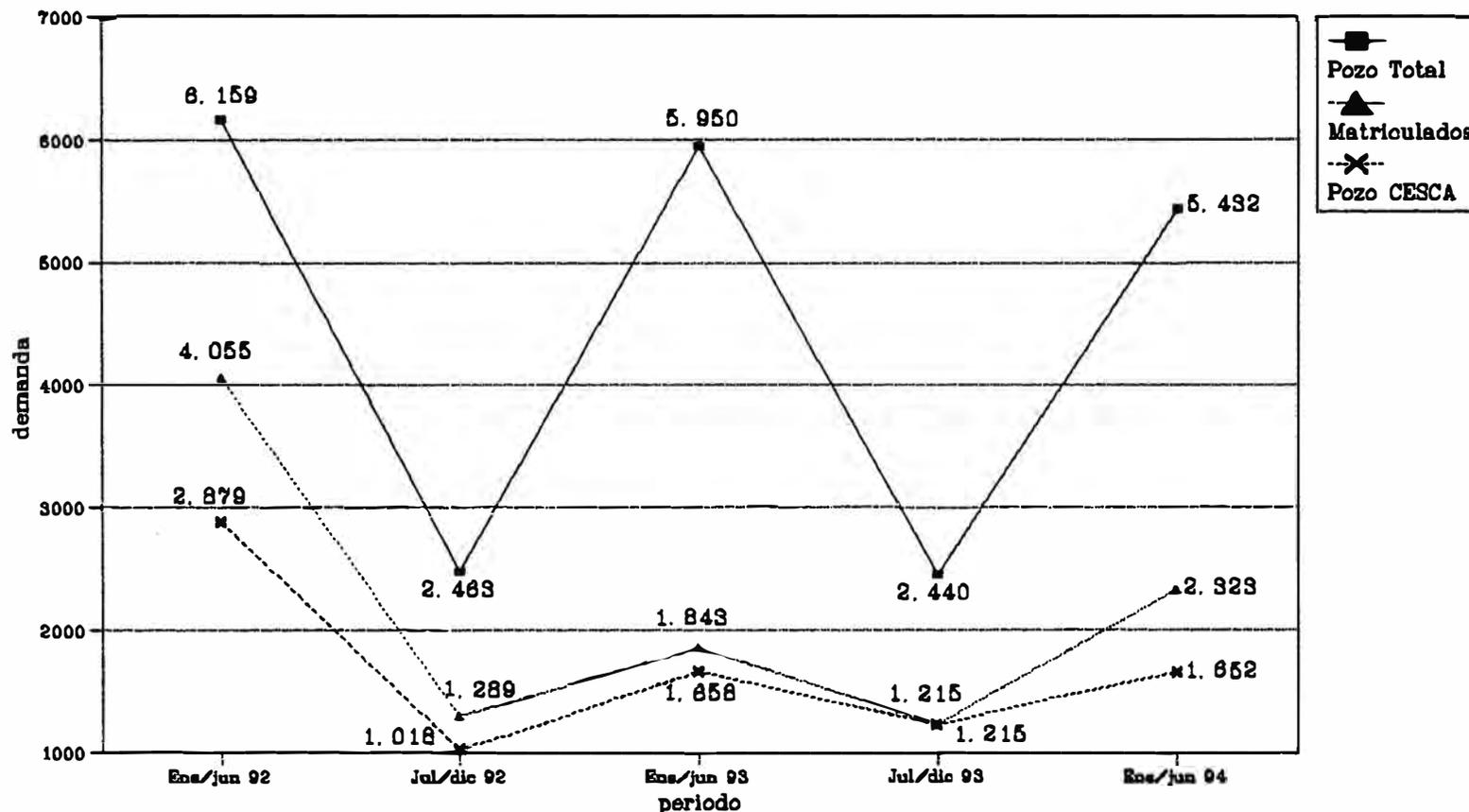
ANEXO 3b
Posicion de la Marca CESCA en el Mercado
CEO



Periodo	E-J 02	J-D 02	E-J 03	J-D 03	E-J 04
Posicionamiento (Pozo CESCA/Pozo total)	51%	58%	39%	31%	28%
Participacion (Matriculados/Pozo total)	67%	71%	43%	51%	38%
Captacion del Mercado Libre	38%	36%	9%	28%	31%

FUENTE: DIM-CESCA

ANEXO 3c
Posicion de la Marca CESCA en el Mercado
IST

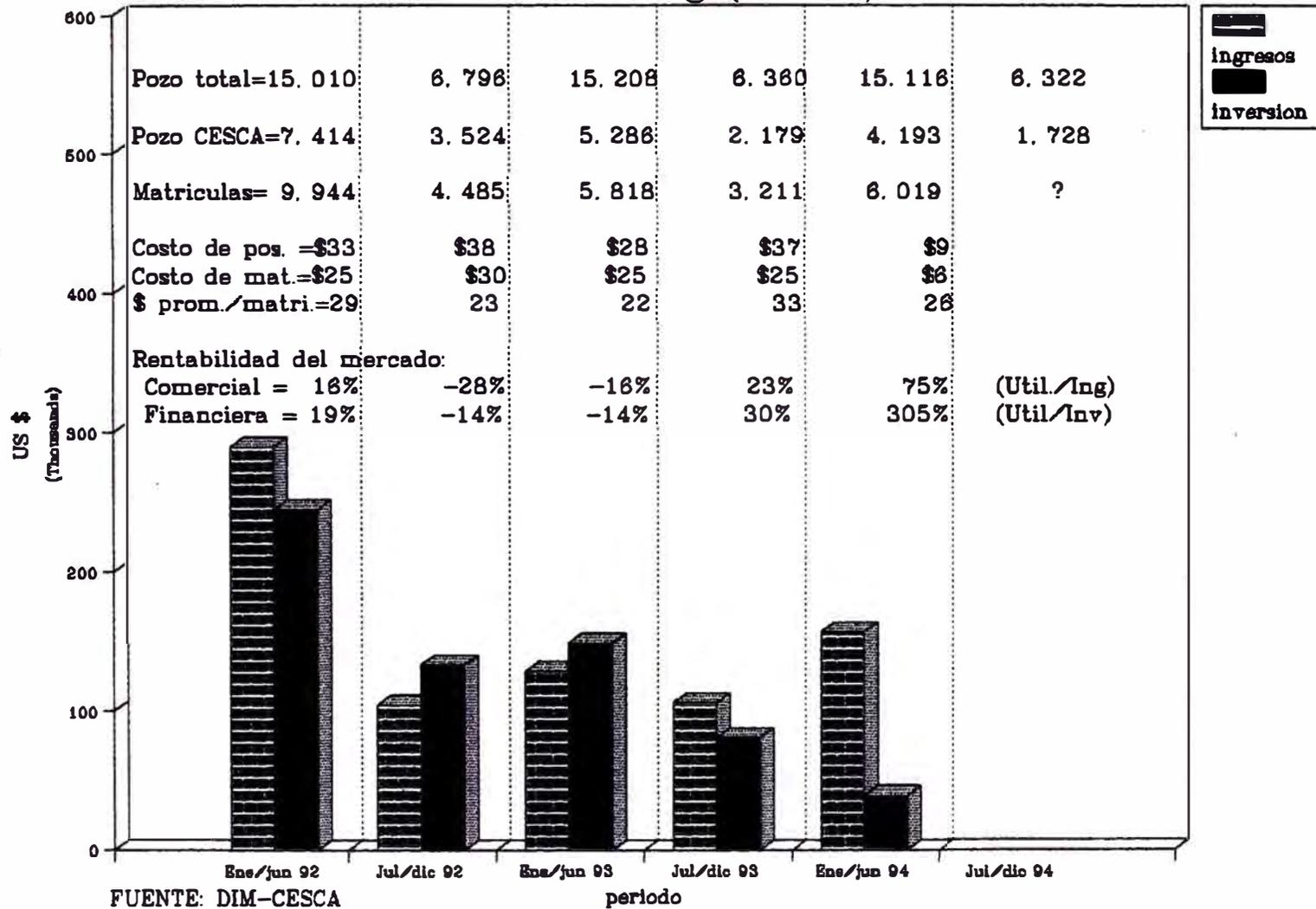


Periodo	E-J 92	J-D 92	E-J 93	J-D 93	E-J 94
Posicionamiento (Pozo CESCA/Pozo total)	47%	41%	28%	39%	30%
Participacion (Matriculados/Pozo total)	66%	52%	31%	50%	43%
Captacion del Mercado Libre	36%	36%	9%	26%	31%

FUENTE: DIM-CESCA

ANEXO 3d

Resultados Comparativos de las Gestiones de Marketing (Global)



ANEXO 4

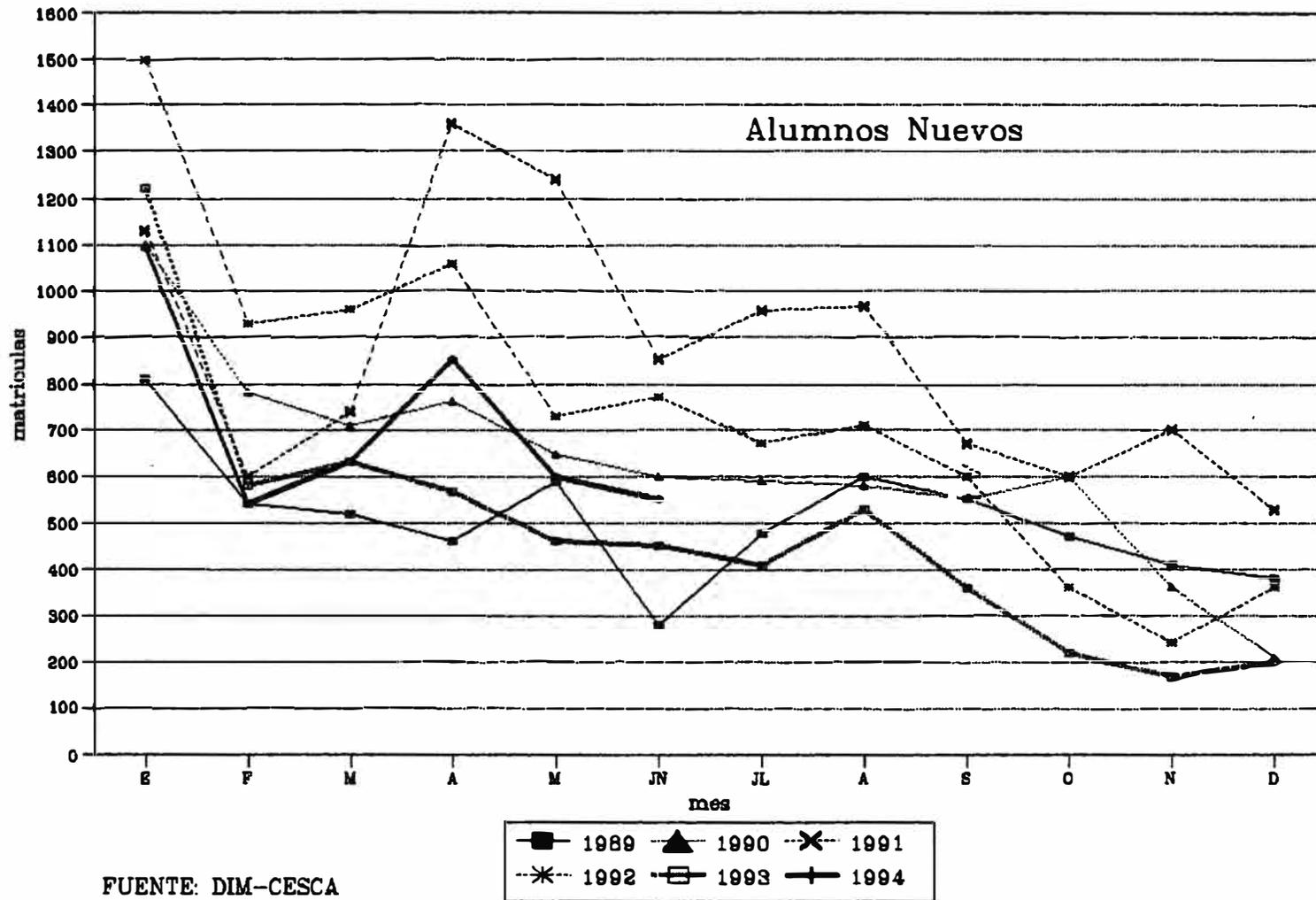
**Evaluacion de Estrategias
Gestion Enero-Junio 1994**

ESTRATEGIAS	EJECUCION	OBSERV.
<p><u>PRODUCTO:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PRESENTANDO UN SERVICIO EDUCATIVO INNOVADO (NUEVA CURRICULA) Y AMPLIADO (VENTAJAS COMPARATIVAS SUPERIORES A LA COMPETENCIA). 2. ENTREGANDO A LAS VENDEDORAS FOLDERS CON CURRICULAS, HORARIOS, AULAS, RESPONSABLES DEL AREA, ETC. 3. SEGUIMIENTO DE COMERCIAL A LOS ALUMNOS NUEVOS. 4. MATRICULANDO ALUMNOS DE NIVEL SUPERIOR PARA QUE RECIBAN CLASES EN ALF. UGARTE. <p><u>PRECIO:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FIJANDO PRECIOS ACORDE AL CAMBIO DE LA COMPETENCIA PARA NO PERDER PREFERENCIA EN EL POZO LIBRE. 2. MANTENIENDO NUESTRO PRECIO SIEMPRE POR DEBAJO DE NUESTROS COMPETIDORES MAS REPRESENTATIVOS. 	<p style="text-align: center;">SI</p> <p style="text-align: center;">SI</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p style="text-align: center;">SI</p> <p style="text-align: center;">SI</p>	<p style="text-align: center;">DIFERENCIACION</p> <p style="text-align: center;">MEJOR SERVICIO</p> <p style="text-align: center;">FUGA INICIAL ALTA</p> <p style="text-align: center;">NO HABIA RESOLUCION</p> <p style="text-align: center;">MAYOR MERCADO</p> <p style="text-align: center;">MAYOR MERCADO</p>

ESTRATEGIAS	EJECUCION	OBSERV.
<p><u>PLAZA:</u></p> <p>1. LOGRANDO UNA EFICIENCIA DE CIERRE DE VENTAS DEL 25% GLOBAL COMO MINIMO Y POR CADA PUNTO DE VENTA LA SIGUIENTE</p> <p style="padding-left: 40px;">ALF. UGARTE 28%</p> <p style="padding-left: 40px;">WILSON 20%</p> <p style="padding-left: 40px;">TALARA 28%</p> <p>2. APERTURANDO EL LOCAL DE WILSON DOTADO DE MODERNO EQUIPAMIENTO</p> <p><u>COMUNICACION:</u></p> <p>1. ATENCION PERSONALIZADA AL CLIENTE CON APOYO DE PIVOTS.</p> <p>2. AMPLIANDO LA ATENCION CON 3 VENDEDORAS.</p> <p>3. CAPACITANDO A LAS VENDEDORAS CON NUEVAS TECNICAS DE CIERRE DE VENTA.</p> <p>4. REALIZANDO PRACTICAS DE CLINICAS DE VENTA.</p> <p>5. APLICANDO MOTIVADORES ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS A LAS VENDEDORAS.</p> <p>6. UNIFORMANDO IMPECABLEMENTE A LAS VENDEDORAS.</p> <p>7. OTORGANDO INCENTIVOS ACORDE A LA</p>	<p style="text-align: center;">SI</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p style="text-align: center;">SI</p>	<p style="text-align: center;">CUMPLIMIENTO VENTAS</p> <p style="text-align: center;">NO SE CONCLUYERON OBRAS CIVILES</p> <p style="text-align: center;">NO ENTIENDEN EL SISTEMA</p> <p style="text-align: center;">FALTA PRESUPUESTO</p> <p style="text-align: center;">CAPACITACION</p> <p style="text-align: center;">CAPACITACION</p> <p style="text-align: center;">ESTIMULO AL PERSONAL</p> <p style="text-align: center;">IMAGEN</p> <p style="text-align: center;">ALTA EFICIENCIA DE CAPTACION</p>

ESTRATEGIAS	EJECUCION	OBSERV.
PRODUCTIVIDAD.		
8. ENTREGANDO OBSEQUIOS Y/O MATERIALES CON ALTA ACEPTACION POR LOS CLIENTES PARA LOGRAR EL CIERRE DE VENTA.	SI	CIERRE DE VENTA
9. OFRECIENDO DESCUENTOS ESPECIALES DE PRECIO POR MATRICULA EN HORAS MUERTAS.	NO	DESORDEN DE PRECIOS
10. MANTENIENDO IMPECABLEMENTE LIMPIOS LOS PUNTOS DE VENTA.	SI	IMAGEN
11. IMPLEMENTANDO CON EQUIPOS AUDIOVISUALES QUE REFUERZEN NUESTRA VENTAJA	SI	IMAGEN
12. REDECORANDO PERMANENTEMENTE LOS PUNTOS DE VENTA.	NO	FALTA PRESUPUESTO
13. ACTUALIZANDO PERIODICAMENTE LAS VITRINAS INFORMATIVAS.	SI	MEJOR SERVICIO
14. REACONDITIONANDO LOS LABORATORIOS Y CON DICTADO PERMANENTE PARA DEMOSTRAR ALTA ACEPTACION EN EL MERCADO.	SI	IMAGEN
15. MEJORANDO LOS AMBIENTES INTERNOS DE LOS LOCALES.	NO	FALTA PRESUPUESTO
16. RESALTANDO NUESTRO SLOGAN "POTENCIA TECNOLOGICA".	SI	POSICIONAMIENTO
17. UTILIZANDO UNA MEZCLA DE LOS MEDIOS MAS DEMANDADOS POR EL POZO.	NO	POSICIONAMIENTO
18. PAUTEANDO LOS AVISOS DE ACUERDO A LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA.	SI	POSICIONAMIENTO

ANEXO 5a
Comportamiento Ciclico de las Ventas
CEO



FUENTE: DIM-CESCA

ANEXO 5b
Comportamiento Ciclico de las Ventas
IST

