

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**PUCP**

**PLAN DE MARKETING**

**Diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing de la unidad de**

**Dirección de Educación Continua**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de**

**Ingeniero Industrial**

**AUTOR:**

Alvaro Janio Ravichagua Vitor

**ASESOR:**

Guillermo Enrique Benites Gavilano

Lima, 05 de noviembre, 2021

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo incrementar el número de alumnos inscritos por año y la rentabilidad de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos gestionadas a través la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la PUCP. Asimismo, el trabajo se desarrolla en un contexto de gran incertidumbre y cambios acelerados en la oferta educativa debido al inicio de la pandemia en marzo del 2020. En el capítulo II, se estima el tamaño potencial del mercado de ambas diplomaturas y los atributos diferenciales de la PUCP, lo cual son la base para la elaboración de la estrategia de crecimiento. La estrategia consiste en incrementar gradualmente el número de diplomaturas por año y ofertar tres modalidades de estudio diferentes (presencial, semipresencial y virtual síncrona), las cuales atienden las necesidades de los tres subsegmentos identificados en la sección 5. En el capítulo III, se proponen tácticas de marketing tomando como base el *benchmark* realizado a la competencia directa (Anexo C). En cuanto al precio, se propone incrementarlo en ambas diplomaturas en las modalidades semipresencial y presencial, pues el precio por hora de las diplomaturas está muy por debajo del precio de la competencia. En el producto, se identifican oportunidades de mejora en la oferta de las diplomaturas como accesos a la bolsa de trabajo de la PUCP. En la plaza, se definen los canales digitales (redes sociales, página web, *mailing* y Google) como los principales, debido a que más del 40% de estudiantes interesados en llevar una diplomatura se informa por estos medios (Arellano, 2017). En la promoción, se establece un plan de comunicaciones basado en la metodología para el desarrollo de comunicaciones efectivas (Kotler, 2016) y la experiencia de la campaña de marketing digital realizada en el periodo 2020-1 (Central Media, 2020).

Finalmente, el resultado de la evaluación económica del plan de marketing, considerando un escenario conservador, así como las estrategias y tácticas planteadas en los capítulos II y III, es un VAN positivo de S/ 822 125 y un TIR del 91%. Es decir, las propuestas planteadas en el plan de marketing son rentables.

## Índice

Índice de Tablas.....	iv
Índice de Figuras .....	vii
Índice de Anexos .....	ix
Introducción.....	1
Alineación Estratégica del Plan de Marketing .....	2
Objetivos Institucionales .....	2
Visión y Misión .....	4
Modelo de Negocio Actual.....	5
Marco Teórico .....	8
Capítulo I: Análisis de la situación.....	15
Sección 1. Análisis del macroentorno .....	15
Sección 2. Análisis del microentorno .....	18
Sección 3. Análisis FODA .....	23
Capítulo II: Marketing Estratégico .....	26
Sección 4. Formulación de objetivos.....	26
Sección 5. Segmentación de mercado .....	27
Sección 6. Tamaño de Mercado y Mercado Meta.....	31
Sección 7. Posicionamiento.....	39
Sección 8. Marketing Emocional .....	45
Sección 9. Marketing Holístico .....	47
Sección 10. Estrategia de crecimiento.....	57
Capítulo III: Tácticas de Marketing .....	59
Sección 11. Precio .....	59
Sección 12. Producto .....	62
Sección 13. Plaza.....	66
Sección 14. Promoción o Comunicación.....	69

Capítulo IV: Resultados Financieros.....	84
Sección 15. Inversión inicial y nuevos gastos operativos anuales .....	84
Sección 16. Proyección del flujo de caja.....	87
Sección 17. Evaluación Económica .....	94
Sección 18. Punto de equilibrio.....	95
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	96
Sección 19. Conclusiones.....	96
Sección 20. Recomendaciones .....	97
Bibliografía.....	99

## Índice de Tablas

Tabla 1. Motivos por los cuales realizaron o están realizando un estudio de postgrado. ....	18
Tabla 2. Atributos relacionados a universidades según personas interesadas en estudiar una diplomatura. ....	23
Tabla 3. Segmentación de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing. ....	28
Tabla 4. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según rangos de edad. ....	32
Tabla 5. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según estilos de vida. ....	32
Tabla 6. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según ubicación. ....	33
Tabla 7. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según preferencia de diplomaturas. ....	33
Tabla 8. Número de egresados por año real y proyectado de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración, Comunicaciones y afines. ....	34
Tabla 9. Tamaño de mercado potencial en la diplomatura de Marketing. ....	35
Tabla 10. Mercado meta máximo en la diplomatura de Marketing. ....	36
Tabla 11. Mercado meta por año según número de alumnos en la diplomatura de Marketing. ....	37
Tabla 12. Número de egresados por año real y proyectado de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración, Psicología y afines. ....	37
Tabla 13. Tamaño de mercado potencial en la diplomatura de Recursos Humanos. ....	38
Tabla 14. Mercado meta máximo en la diplomatura de Recursos Humanos. ....	38
Tabla 15. Mercado meta por año según número de alumnos de la diplomatura de Recursos Humanos. ....	39
Tabla 16. Razones por la que estudiaría un postgrado en una institución educativa. ....	40
Tabla 17. Evaluación de que las áreas de Formación Continua estén orientadas al cliente. ....	48
Tabla 18. Número de diplomaturas ofertadas por año según modalidad. ....	57
Tabla 19. Calendario de lanzamiento de diplomados. ....	58
Tabla 20. Tabla comparativa de precios por hora de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing entre la UPC y la PUCP. ....	59

Tabla 21. Rango de precios recomendados para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP en la modalidad presencial.....	61
Tabla 22. Propuesta de precios para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP según modalidad. ....	61
Tabla 23. ¿En cuál modalidad le gustaría estudiar?.....	62
Tabla 24. Resumen de campaña de marketing digital 2020-1 enfocado en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.....	73
Tabla 25. Tasas de conversión de la campaña de publicidad 2020-1 enfocadas en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP.....	74
Tabla 26. Cantidad de Leads y Visitas a la Web necesarias para alcanzar objetivos de clientes por año. ....	77
Tabla 27. Tasas de conversión de leads a clientes objetivo por año según diplomatura. ....	78
Tabla 28. Presupuesto anual de campañas publicitarias por diplomatura. ....	82
Tabla 29. Propuesta de mezcla de medios para el presupuesto de publicidad del año 2021. ...	82
Tabla 30. Tabla inversiones iniciales y nuevos gastos operativos anuales para las 10 diplomaturas ofrecidas por la FCI.....	86
Tabla 31. Flujo de caja de la diplomatura de Recursos Humanos en los periodos 2019-2 y 2020-1.....	88
Tabla 32. Flujo de caja de la diplomatura de Marketing en los periodos 2019-2 y 2020-1. ...	89
Tabla 33. Flujo de caja de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing en los periodos 2019-2 y 2020-1.....	90
Tabla 34. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Recursos Humanos.....	92
Tabla 35. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Marketing. ....	93
Tabla 36. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Recursos Humanos y Marketing. ....	94
Tabla 37. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Recursos Humanos y Marketing. ....	95
Tabla 38. Punto de equilibrio para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos. ....	95

Tabla A1. Número de alumnos inscritos en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos según periodo. ....	104
Tabla C1. Benchmark diplomatura de Marketing.....	106
Tabla C2. Benchmark diplomatura de Recursos Humanos .....	107



## Índice de Figuras

Figura 1. Producto bruto interno y demanda interna trimestral 2008-1 al 2020-2. ....	16
Figura 2. Variación porcentual de la población económicamente activa ocupada según trimestres móviles, 2015 – 2020. ....	17
Figura 3. Si hablamos de instituciones educativas donde puede llevar un diplomado ¿cuál recuerda en primer lugar? .....	21
Figura 4. Si hablamos de instituciones educativas donde puede llevar un diplomado ¿Cuáles prefiere? .....	22
Figura 5. Porcentaje de personas que prefieren estudiar una diplomatura en la PUCP según rango de edad y estilo de vida.....	25
Figura 6. Metodología para calcular el tamaño de mercado potencial y el mercado meta.....	32
Figura 7. Metodología para calcular el tamaño de mercado potencial y el mercado meta.....	33
Figura 8 Importancia de atributos (1-14) según personas interesadas en llevar una diplomatura. ....	41
Figura 9 Metodología para el posicionamiento de una marca. ....	43
Figura 10. Porcentaje de personas interesadas en llevar un diplomado que creen que el prestigio es un atributo de la universidad. ....	44
Figura 11. Estrella de valor.....	45
Figura 12. Dimensiones del Marketing Holístico.....	47
Figura 13. Precio por hora en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.....	60
Figura 14. Precio y duración en horas de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos por universidad.....	60
Figura 15. Después de que el presidente de la República anunciara que este año no se retornará a las clases presenciales, ¿considera que con la educación virtual se aprenderá igual, menos o no se aprenderá nada en comparación a las clases presenciales? .....	63
Figura 16. ¿a través de qué medios se informa de la oferta de los diplomados que desea llevar? .....	67
Figura 17. Interés de las personas según búsquedas de las palabras clave "diplomados", "diplomaturas" y "diplomados pucp".....	68

Figura 18. Metodología para el desarrollo de comunicaciones efectivas. ....	69
Figura 19. Interés según búsquedas en Google de la palabra clave "PUCP". ....	74
Figura 20. Interés según departamentos en diplomaturas de una universidad o escuela según las palabras clave “diplomados pucp”, “diplomados upc”, “diplomados esan”, “diplomados up” y “diplomados centrum”. ....	75
Figura 21. Interés según departamentos de la palabra clave "diplomados" ....	75
Figura B1. Las 5 etapas del camino del cliente. ....	105
Figura D1. Mapa perceptual de Prestigio y Exigencia (25-30 años). ....	108
Figura D2. Mapa perceptual de Prestigio y Exigencia (31-34 años) ....	108
Figura D3. Mapa perceptual de Modelo educativo y Precios (25-30 años).....	109
Figura D4. Mapa perceptual de Modelo educativo y Precios (31-34 años).....	109
Figura D5. Mapa perceptual de Certificaciones Internacionales y Programas de estudio aplicativo (25-30 años). ....	110
Figura D6. Mapa perceptual de Certificaciones Internacionales y Programas de estudio aplicativo (31-34 años) ....	110
Figura D7. Mapa perceptual de Empleabilidad y Programas de estudio innovadores (25 - 30 años).....	111
Figura D8. Mapa perceptual de Empleabilidad y Programas de estudio innovadores (31-34 años).....	111
Figura E1. Nivel de percepción sobre la utilidad de las herramientas/ actividades de PAIDEIA para el aprendizaje. ....	112
Figura E2. Nivel de satisfacción sobre la comunicación y disposición de mis docentes y predocentes para resolver las dudas. ....	112
Figura E3. Nivel de satisfacción sobre la relación de los contenidos desarrollados hasta el momento en el curso a lo indicado en el sílabo. ....	113
Figura F1. Estimación del alcance potencial para la creación de conciencia de marca en la modalidad presencial y semipresencial.....	114
Figura F2. Estimación del alcance potencial para la creación de conciencia de marca en la modalidad virtual. ....	115

## Índice de Anexos

Anexo A: Número de alumnos inscritos.....	104
Anexo B: Las 5A .....	105
Anexo C: Benchmark de diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.....	106
Anexo D: Mapas perceptuales .....	108
Anexo E: Resultados de la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes de la PUCP .....	112
Anexo F: Alcance potencial de la publicidad en Facebook .....	114
Anexo G: Información complementaria para realizar la evaluación económica de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos .....	116



## Introducción

La Dirección de Educación Continua (DEC) es la unidad académico administrativa encargada de conducir las actividades de formación continua en la PUCP<sup>1</sup> por medio de sus facultades, departamentos, centros, escuelas e institutos<sup>2</sup>. Esta unidad tiene como objetivos estratégicos identificar la demanda de educación continua y la capacidad de oferta de la PUCP a nivel nacional e internacional; y gestionar la sostenibilidad y contribución económica de las actividades de educación continua (PUCP, 2021). Alineado con estos objetivos, a finales del año 2019, la Facultad de Ciencias e Ingeniería (FCI) invirtió aproximadamente S/ 80 000,00 en una campaña de marketing digital, la cual contempló la elaboración de una página web y publicidad a través Facebook y Google para la promoción de 8 diplomaturas<sup>3</sup>. Los resultados obtenidos por la campaña fueron favorables para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos, donde se obtuvo un total de 23 y 28 alumnos inscritos, lo cual representa un incremento respectivo del 100% y 70% del promedio de alumnos inscritos en dichas diplomaturas durante el año 2019 (Anexo A). Sin embargo, la oferta académica actual por diplomatura (50 alumnos por año) representa menos del 2% del tamaño de mercado potencial de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos que es de 6421 y 2701 alumnos respectivamente (Sección 6), lo cual evidencia una oportunidad de crecimiento.

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan de marketing que permita incrementar de forma sostenible la cantidad de alumnos y su rentabilidad por año en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos bajo los conceptos del marketing 4.0 (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017), considerando las oportunidades y los retos de la coyuntura actual.

---

<sup>1</sup> Actividades de formación continua: diplomaturas, cursos, talleres, idiomas y otras actividades.

<sup>2</sup> Entre ellos la Facultad de Ciencias e Ingeniería (FCI).

<sup>3</sup> Diplomaturas de Marketing; Recursos Humanos; Finanzas; Evaluación y Administración de Proyectos; Logística; Producción y Operaciones; Mantenimiento y Confiabilidad; y Dirección e Innovación de Empresas.

## **Alineación Estratégica del Plan de Marketing**

En este apartado se detallarán los objetivos estratégicos establecidos por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); así como la misión y visión de la Facultad de Ciencias e Ingeniería (FCI); y la descripción del modelo de negocio actual relacionado a las actividades de formación continua. Estos objetivos estratégicos serán las directrices para el desarrollo del plan de marketing.

### **Objetivos Institucionales**

En el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022<sup>4</sup> se detallan los objetivos institucionales de la PUCP. Dado que estos objetivos rigen a toda la universidad, las estrategias y objetivos del plan de marketing deberán alineados a los mismos. A continuación, se presenta cada objetivo institucional:

- Objetivo 1: Garantizar la excelencia académica en los procesos formativos de los estudiantes.

“La PUCP se propone consolidar el modelo formativo por competencias que viene llevando a cabo, así como brindar a los estudiantes oportunidades para ampliar su experiencia formativa de excelencia con universidades del ámbito nacional e internacional. Además, es preocupación de la universidad mejorar la empleabilidad de sus egresados, elevando los niveles de graduación oportuna tanto en el pregrado como en el posgrado”.

- Objetivo 2: Asegurar la calidad del profesorado.

“Los profesores cumplen un rol fundamental para garantizar la excelencia de los procesos formativos y, por ende, la de nuestros egresados. Por ello, es necesario contar

---

<sup>4</sup> PUCP (2018). Plan Estratégico Institucional 2018-2022. Lima. Disponible 22 de junio de 2020, de <http://files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/27165726/PEI-2018-2022.pdf>

con un profesorado comprometido, de alto nivel académico y permanentemente actualizado. En este marco, es clave fortalecer los procesos de desarrollo y desempeño de nuestros profesores, trabajando en tres áreas importantes: la selección y renovación del profesorado, la evaluación de desempeño del profesor y la internacionalización”.

- Objetivo 3: Incrementar los productos de investigación de calidad de la PUCP y promover su visibilidad.

“La PUCP apuesta por incrementar sus productos de investigación de calidad y potenciar su impacto a través del trabajo enfocado en cuatro aspectos: los investigadores; la producción académica, científica y artística; el impacto, visibilidad y promoción de las investigaciones; y la articulación de la investigación con la formación en pregrado y posgrado”.

- Objetivo 4: Impulsar la vinculación activa y el aprendizaje mutuo entre la PUCP y el Estado, la sociedad civil, la empresa y la Iglesia.

“La PUCP busca estrechar los vínculos con su entorno a través de acciones que permitan aportar a la sociedad y aprender de ella. Para ello, la universidad reconoce como actores clave al Estado, la sociedad civil, la empresa y la Iglesia. Con el fin de alcanzar este propósito, la universidad se enfoca en los siguientes aspectos: Responsabilidad Social Universitaria (RSU), educación continua, servicios a terceros y relaciones institucionales”.

- Objetivo 5: Asegurar la eficiente gestión de los recursos y del talento humano orientados al logro de los objetivos de la PUCP.

“A través de este objetivo, la PUCP busca contar con los recursos institucionales necesarios y administrarlos adecuadamente. Así, se enfoca en gestionar con eficiencia los recursos económicos, integrar los sistemas de información, mejorar la gestión de las aulas y laboratorios y continuar fomentando el desarrollo del talento humano”.

- Objetivo 6: Consolidar el posicionamiento de la PUCP a nivel nacional e internacional. “En el marco de este objetivo, se busca visibilizar dentro y fuera del país la excelencia en el desempeño de nuestra universidad, a través de una óptima gestión de las comunicaciones institucionales, de su imagen entre los principales públicos de interés y de su posición en los rankings universitarios”.

Una acotación importante es que dentro de los objetivos específicos relacionados al objetivo 4 anteriormente mencionado, la PUCP se propone a fortalecer la oferta virtual de formación continua. Para ello, plantearon las siguientes estrategias: incrementar el número de actividades ofrecidas en modalidades virtuales e implementar el SACE<sup>5</sup>. Estas dos estrategias tienen como meta final que el 11% de los matriculados en actividades de educación continua corresponda a cursos dictados bajo modalidades virtuales.

### **Visión y Misión**

En esta sección se muestra la visión, misión y valores de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú<sup>6</sup>, unidad que gestiona las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos ofrecidos por el centro de Formación Continua.

#### **Visión**

“Ser una comunidad que lidere la formación de profesionales competentes, comprometidos y promotores del desarrollo de nuestro país”.

#### **Misión**

“Formar integralmente a las personas en las áreas de ciencia, tecnología y gestión, constituyéndonos como promotores del desarrollo, aplicación del conocimiento y de la

---

<sup>5</sup> SACE: Sistema de Aseguramiento de Calidad Educativa

<sup>6</sup> *Facultad de Ciencias e Ingeniería*. (s.f.). Disponible 22 de junio de 2020, de <http://facultad.pucp.edu.pe/ingenieria/facultad/mision-y-vision/>

investigación que generen valor a la empresa y a la sociedad, inspirados en: principios éticos, excelencia profesional y calidad en nuestros servicios”.

### **Modelo de Negocio Actual**

Según Osterwalder y Pigneur (2013), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Basado en lo anterior, los autores proponen el concepto del modelo Canvas, el cual permite describir el modelo de negocio de una organización a partir de nueve módulos básicos que reflejan la lógica de la organización para conseguir ingresos. Estos módulos son los siguientes: Segmentos de mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos. A continuación, se muestra de forma simplificada el modelo de negocio actual.

#### **Segmentos de mercado**

- Bachilleres interesados en especializarse en Marketing o Recursos Humanos.

#### **Propuesta de Valor**

- Preparar a los alumnos para enfrentar con éxito a los cambios en el contexto laboral, económico y tecnológico en el área de especialización escogida mejorando su empleabilidad y su desarrollo profesional.

#### **Canales de Comunicación**

- Páginas Web
- CRM
- Redes Sociales (Facebook)
- Teléfono
- Oficina

**Relaciones con clientes**

- Ceremonia de graduación
- Trato profesor-alumno
- Encuestas de satisfacción
- Atención telefónica y presencial
- Charlas informativas

**Fuentes de Ingreso**

- Venta de diplomaturas de especialización
- Ventas de cursos de especialización

**Recursos Clave**

- Marca PUCP (intangibles)
- Profesores de calidad
- Infraestructura
- Activos digitales
- Colaboradores (ventas, atención al cliente, administrativo)

**Actividades Clave**

- Actualización de malla curricular
- Gestión de la calidad educativa
- Campañas de publicidad

**Asociaciones Clave**

- Dirección de Educación Continua (DEC)
- Dirección de Tecnologías de la Información (DTI)
- Facultad de Ciencias e Ingeniería (FCI)

- Dirección de Comunicación Institucional (DCI)

### **Estructura de Costos**

- Pago a profesores
- Sueldo de personal administrativo
- Publicidad y generación de contenido
- Materiales para alumnos
- Compra de licencias
- Otros gastos administrativos



## Marco Teórico

El gurú del marketing, Phillip Kotler (2016 y 2017), en sus libros Marketing 3.0 y 4.0 explica la evolución que ha sufrido el marketing a lo largo de los años y el nuevo rumbo que deben tomar las empresas para adaptarse a los cambios que se presentan en la sociedad.

### Evolución del Marketing

El marketing comienza a ganar relevancia durante la era industrial. En aquella época las máquinas eran la tecnología que estaba revolucionando la sociedad y los consumidores informados únicamente por prensa escrita o volantes satisfacían sus necesidades básicas consumiendo productos estandarizados. Las empresas de entonces tenían como objetivo vender la mayor cantidad de productos al menor costo y no recibían *feedback* de los clientes. Este marketing centrado únicamente en productos se le denominó marketing 1.0. Luego, con la llegada de la era de la información y tras un incremento de la clase media, los consumidores estaban mejor informados y podían comparar los precios de los productos similares en internet. Además, los consumidores comenzaron a mostrar preferencias de un producto frente a otro. Por ello, las empresas invirtieron recursos en obtener información de los clientes a través de encuestas para poder segmentarlos y diseñar productos o servicios dirigidos específicamente a su público objetivo con la intención de satisfacer y fidelizar a sus consumidores. Además, los mensajes publicitarios empezaron a utilizar medios interactivos como páginas web en complemento con los medios tradicionales como televisión y prensa. Este marketing centrado en el consumidor es conocido como marketing 2.0. La siguiente etapa ocurre con la globalización y los problemas que trae consigo. Esto hace que las personas empiecen a preocuparse por problemas sociales como la contaminación ambiental y la pobreza. Por ello, buscan empresas que se preocupen por estas problemáticas y brinden soluciones. Las características de estos consumidores es que son personas inteligentes, los cuales tienen la necesidad de comunicar su espiritualidad y valores, y lo hacen a través de las redes sociales.

En cuanto a las empresas, además de diseñar productos que satisfagan las necesidades de sus consumidores, también se esfuerzan por generar propuestas de valor que aporten a la creación de un mundo mejor y les den esperanza a las aspiraciones de sus consumidores. La comunicación se vuelve multidireccional, ya que las empresas envían mensajes y reciben diferentes opiniones que inclusive se convierten en debates y generan interacción entre los consumidores. Además, la publicidad se vuelve más interactiva y crece la participación en las redes sociales. Este marketing centrado en los valores es el denominado marketing 3.0. Finalmente, la última etapa del marketing aparece con el desarrollo de las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y la mayor conectividad de las personas. Esto ha permitido que las empresas se vuelvan más globales y desarrollen productos inclusivos a través de la innovación generada por la colaboración entre las marcas y la sociedad, lo cual les dio acceso a mercados de masas emergentes. En este contexto, los consumidores que están muy familiarizados con la tecnología toman sus decisiones de compra en función a la opinión de amigos, familiares o recomendaciones de extraños en redes sociales, y no se dejan influenciar por los mensajes de marketing que brindan las empresas. Asimismo, los consumidores están más informados que nunca, pero también están más distraídos debido a la creciente dependencia en los dispositivos digitales, por lo que tienden a escoger los productos que compran la mayoría. En cuanto a las empresas, ahora deben centrar sus esfuerzos en brindar la mejor experiencia a sus consumidores en todos los canales (online y offline) para convertirlos en defensores de su marca. Además, las marcas deben humanizarse y mostrar una personalidad que empatice con sus clientes para diferenciarse, y también deberán realizar una “escucha social” para investigar los deseos y preocupaciones de sus clientes, lo cual permitirá ofrecer propuestas que satisfagan las necesidades emocionales de los clientes y así mantener un control sobre lo que dicen en línea sobre la marca. Por último, las empresas deben brindar contenido relevante y atractivo para atraer a un público objetivo bien definido que más adelante se

convertirán en clientes. Este contenido debe estar acorde a su personalidad de marca y es importante pues les permite generar conexiones profundas entre las marcas y los clientes. A este marketing centrado en el ser humano se le conoce como el Marketing 4.0 y se detallarán algunos conceptos importantes a continuación.

### **Nuevo camino del cliente**

Tradicionalmente el camino del cliente estaba definido por el concepto de AIDA: atención, intención, deseo y acción, que gráficamente se muestra como un embudo conocido como el “embudo de ventas”. Sin embargo, este planteamiento ha ido modificándose debido a que ahora los clientes están abarrotados de información y cuentan con tiempo limitado para considerar y evaluar las marcas. En este contexto, las empresas deben destacar de la multitud y enfocarse en conectar de manera significativa en unos pocos puntos de contacto con el cliente para poder deleitarlo, pues son conscientes que con solo un momento de deleite los clientes se convertirán en defensores de la marca. Por ello, en el libro Marketing 4.0 se replantea el camino del cliente con las 5A (Gráfico en el Anexo B) que en español serían: conciencia, apelación, pregunta, acción y abogacía (Kotler, 2017).

- **Conciencia:** En esta fase los clientes son expuestos a una larga lista de marcas, mensajes publicitarios y recomendaciones de otras personas. Este es el momento donde el cliente tiene sus primeras experiencias con la marca, lo cual permite que más adelante la recuerde.
- **Apelación:** Una vez que los clientes procesan todas las marcas a las que fueron expuestos, se sentirán atraídos únicamente por una pequeña lista de marcas, las cuales recordarán en el corto o largo plazo.
- **Pregunta:** Luego de escoger un grupo selecto de marcas, los clientes suelen investigar de forma activa preguntando a amigos o familiares, buscando reseñas en internet o preguntando directamente a los centros de atención de las empresas. Dado que los

clientes acceden a diversos canales de comunicación, las empresas deben tener presencia en los canales más populares.

- **Acción:** Si los clientes se convencen de la información obtenida en la etapa anterior, entonces proceden con la acción, la cual no incluye únicamente acciones de compra, sino que también considera los momentos en los que el cliente interactúa con el producto o servicio a través del consumo y los servicios postventa. En este punto, las marcas deben asegurarse de que la experiencia sea positiva y memorable. En el caso de que los clientes tengan quejas o problemas, las marcas deben prestar mucha atención y brindar soluciones a los clientes.
- **Abogacía:** Las marcas que gestionan correctamente las etapas anteriores consiguen que sus clientes desarrollen un sentido de lealtad fuerte hacia la marca convirtiéndolos en defensores de esta. Estos defensores recomendarán espontáneamente a las marcas y contarán sus experiencias positivas.

### **Métricas de productividad de marketing**

En línea con el concepto de las 5A, se plantean dos indicadores importantes: la acción de compra respecto a la conciencia (PAR) y la proporción de personas que defienden la marca (BAR). El PAR mide que tan bien las empresas convierten el conocimiento de una marca en una compra, mientras que el BAR mide el porcentaje de clientes que espontáneamente recomendarían la marca a otras personas. Cabe resaltar que el PAR también se puede calcular como la participación de mercado dividida por el reconocimiento de la marca.

$$PAR = \frac{N^{\circ} \text{ clientes}}{N^{\circ} \text{ personas concientes de la marca}} = \frac{\text{Participación de mercado}}{\text{Reconocimiento de marca}}$$

$$BAR = PAR \times \frac{N^{\circ} \text{ de clientes que recomendarían la marca}}{N^{\circ} \text{ personas compran la marca}}$$

Al descomponer estos indicadores se obtienen métricas que miden la “tasa de conversión” de las diferentes etapas del camino del cliente, y con ello las empresas pueden responder a la pregunta “¿cómo hacen las empresas para intervenir e incrementar el número de defensores leales?”. Por ejemplo, una baja tasa de conversión desde consciencia hasta apelación refleja una baja atracción por parte del cliente. Esto se puede deber a un posicionamiento deficiente o una mala ejecución de las comunicaciones de marketing. Solucionar estos problemas generará un incremento de la atracción del cliente hacia la marca. De igual manera, una baja tasa de conversión de apelación a pregunta es signo de poca curiosidad de los clientes hacia la marca. Es decir, los clientes no se sienten obligados a hacer preguntas e investigar más sobre la marca. Esto generalmente sucede por la incapacidad de la empresa para generar una conversación con los clientes y facilitar un intercambio de información (Marketing de contenidos). Por otro lado, si los clientes tienen demasiadas preguntas sobre la marca, significa que el mensaje entregado no es claro. Asimismo, una baja tasa de conversión de preguntar a actuar es signo de bajo compromiso de los clientes, ya que hablan de la marca, pero finalmente no la compran. En general, esto se debe a problemas en la mezcla de marketing (4P’s); a que los clientes se decepcionaron durante la prueba del producto; un precio demasiado alto; un vendedor poco convincente o un producto que no está disponible en el mercado. Identificar y solucionar estos problemas incrementará el nivel de compromiso de los clientes. Por último, una baja tasa de conversión de acción a abogacía indica que el cliente siente poca afinidad con la marca. Es decir, los clientes que experimentaron la marca no están lo suficientemente contentos como para recomendarla. Esto puede ser resultado de un

mal servicio post venta o un bajo rendimiento del producto. En este caso, mejorar la experiencia de uso incrementará el nivel de afinidad con la marca.

### **Marketing Omnicanal**

Actualmente los clientes se mueven de un canal a otro y desconfían más de los canales de comercialización. Es así como saltan de lo digital a lo tradicional y viceversa durante su camino de compra. Además, esperan una experiencia uniforme y consistente durante esos cambios. Sin embargo, la mayoría de los canales de comercialización tradicional no están preparados para esos cambios constantes, sino que lo normal es que estén segregados con estrategias y metas separadas. Esto evidencia una gran oportunidad que no se está aprovechando. En ese sentido, el marketing Omnicanal se define como la práctica de integrar múltiples canales de comercialización para crear experiencias uniformes y consistentes. Esta práctica requiere que se unifiquen las estrategias y objetivos de los canales *online* y *offline* para incrementar el compromiso de los clientes.

Según Kotler (2017), existen tres pasos para crear una estrategia de marketing Omnicanal eficiente. El primer paso es mapear todos los puntos de contacto y los canales posibles durante el camino del cliente. Los puntos de contacto se definen como las interacciones directas o indirectas entre la marca y el cliente. Estos puntos de contacto pueden aparecer en uno o varios canales, ya que los clientes interactúan por distintos medios durante su recorrido. Cabe resaltar que, a mayor cantidad de puntos de contacto, se obtiene una mayor cobertura de mercado para las marcas. Sin embargo, una mayor cantidad de puntos de contacto también significa agregar mayor complejidad al diseño de la estrategia. Por ello será importante que las marcas encuentren el equilibrio entre cobertura y simplicidad. El segundo paso consiste en identificar los puntos de contacto y los canales más críticos. Dado que existen muchos escenarios posibles para la ruta del cliente, será importante que la empresa identifique los puntos de contacto y canales más populares considerando el principio de Pareto: el 80% de los clientes sigue el 20%

de los escenarios posibles. De esa forma, los esfuerzos de marketing se concentrarán en brindar una experiencia uniforme y consistente a través de esos puntos de contacto. Finalmente, el último paso consiste en integrar y mejorar los puntos de contacto y los canales más críticos, lo cual determinará el éxito de la comercialización Omnicanal.



## **Capítulo I: Análisis de la situación**

El presente capítulo consiste en definir el macroentorno y microentorno en el que se encuentra la organización, los cuales son necesarios para la elaboración de los objetivos y estrategias del Capítulo II.

### **Sección 1. Análisis del macroentorno**

En esta sección se realizará el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) para entender el entorno macroeconómico en el que se desarrolla el plan de marketing e identificar las oportunidades y amenazas presentes.

#### **Político**

El 30 de abril del 2020, el congreso promulgó la ley que permite el retiro del 25% de la AFP con un retiro mínimo de S/4 300,00 y máximo de S/12 900,00 (Gestión, 2020). Los resultados obtenidos de esta ley en el mes de agosto del 2020 fueron los siguientes: los afiliados retiraron en promedio S/ 5 147,00 de sus cuentas. Además, los afiliados de 50 años a menos concentraron el 86% del total de retiros, donde se resalta que aproximadamente 630 mil personas tienen entre 31 y 35 años (Gestión, 2020).

#### **Económico**

Según el INEI (2020), Producto Bruto Interno Trimestral: Cuentas Nacionales Año Base 2007, durante el segundo trimestre del año el PBI se contrajo en un 30.2%, lo cual se explica por una contracción de la demanda interna (-27,7%) y una caída en las exportaciones respecto al mismo periodo del año anterior (-40,3%). Asimismo, la demanda interna se explica por la caída de la inversión bruta fija (-57,7%), el gasto del consumo final privado (-22,1%) y el gasto de consumo final del gobierno (-3,2%). Estas contracciones de la economía peruana en casi todos los sectores se deben a las medidas impuestas por el gobierno para contener el avance del covid-19, las cuales incluyeron el aislamiento social obligatorio, el cierre temporal de

fronteras y la restricción de actividades económicas con excepción de las relacionadas con la salud, alimentación y servicios básicos.

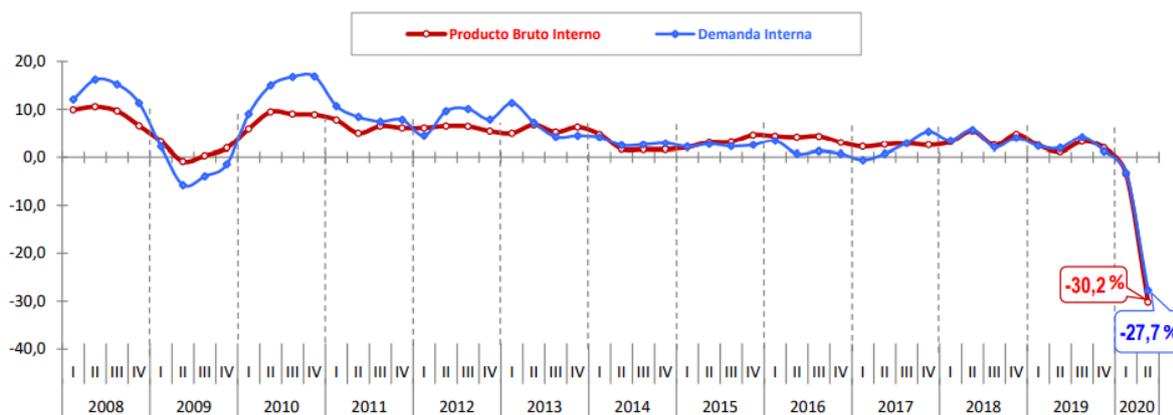


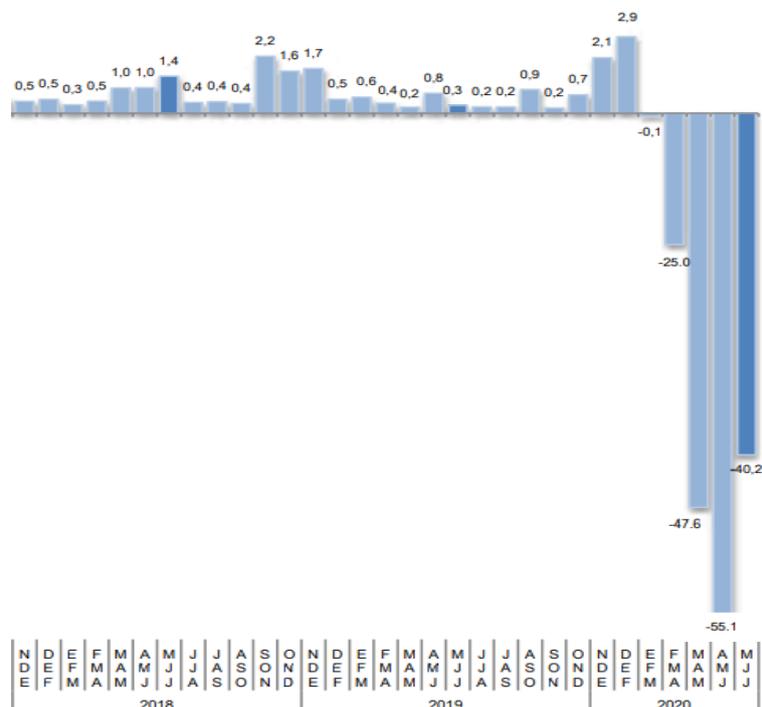
Figura 1. Producto bruto interno y demanda interna trimestral 2008-1 al 2020-2.

Tomado de INEI (2020). Producto Bruto Interno Trimestral: Cuentas Nacionales Año Base 2007.

Por otro lado, según Carlos Prieto, gerente de Estudios Económicos del BCP, el Perú registrará una contracción entre el 11% y 15% durante el 2020 bajo el supuesto de que no haya una segunda cuarentena por un rebrote del covid-19. Además, se estima que en el 2021 el PBI rebotará entre 6% y 10% debido a un impulso externo moderado. Sin embargo, estará acompañado de una inversión privada deprimida y agentes económicos más endeudados, lo cual incrementará el riesgo de morosidad para muchas personas. Finalmente, las familias y el consumo privado de la clase media serán muy golpeados, y se espera una recuperación en 5 años (Gestión, 2020).

### Social

Según el INEI (2020), Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana, la tasa de empleo formal a caído en un 40,2% en el segundo trimestre del 2020 respecto al mismo periodo del 2019 (figura 2). Además, la PEA en las personas entre 25 a 44 años se contrajo en 798 mil personas, lo cual equivale a una reducción del 29%. Asimismo, del grupo de personas con educación universitaria, la contracción fue de 348 mil personas, equivalentes a una reducción del 25,4%.



*Figura 2. Variación porcentual de la población económicamente activa ocupada según trimestres móviles, 2018 – 2020.*

Tomado de INEI (2020). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana.

### **Tecnológico**

Según Alba Servín (2020), redactor del diario El Economista, la pandemia trajo consigo la aceleración de la transformación digital en el sector educación. Las universidades que antes eran resistentes para invertir en infraestructura tecnológica tuvieron que hacerlo para mantener su oferta educativa activa. Además, los catedráticos universitarios de todas las edades también se vieron obligados a adaptarse a este proceso de transformación mediante capacitación en el uso de tecnologías de la información como plataformas de videoconferencias (Zoom, Blackboard Collaborate Ultra o Google Meet) y en nuevas estrategias didácticas efectivas en clases remotas.

### **Legal**

Según el Estudio Echeconpar (2020), uno de los estudios de abogados más prestigioso del Perú, el decreto legislativo N° 1496 publicado el 10 de mayo del 2020 establece las

disposiciones en materia de educación superior universitaria en el marco de emergencia sanitaria a nivel nacional para garantizar la continuidad y calidad de los servicios educativos.

Entre los aspectos más importantes se tiene lo siguiente:

- Se eliminó la restricción de que una maestría o un doctorado no podían ser cursados exclusivamente en la modalidad de estudios a distancia.
- El plazo para que los docentes que enseñen en pregrado y maestría tengan el grado de magíster se amplió hasta el 21 de noviembre del 2021.
- Se facultó a las asambleas universitarias, consejos universitarios, consejos de facultad y otros órganos del consejo de universidades, para que se realicen sesiones virtuales con la misma validez que una sesión presencial.

## Sección 2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se realizará en función de las 5 fuerzas de Porter. Sin embargo, antes de comenzar con el análisis es necesario definir la necesidad que buscan satisfacer los alumnos al estudiar una diplomatura. Por ello, en la tabla 1 se muestran los principales motivos por los cuales los egresados realizan un estudio de postgrado.

*Tabla 1. Motivos por los cuales realizaron o están realizando un estudio de postgrado.*

Motivo	Total
Profundizar en un área académica específica	88,70%
Mejorar su empleabilidad	88,40%
Estar actualizado en avances tecnológicos	80,60%
Mejorar el nivel remunerativo	73%
Superar debilidades de la formación académica recibida en pregrado	68,80%
Lograr un ascenso laboral	64,70%
Cambiar área de especialización	23,50%
Exigencia del cargo que ocupa	9,20%
Otro	2,10%

*Nota.* Tomado de “Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014”, por INEI, 2015.

Se observa que los tres motivos principales para estudiar un postgrado son profundizar en un área académica específica, mejorar la empleabilidad y estar actualizados en los avances tecnológicos. Considerando la coyuntura actual, donde la tasa de desempleo se ha incrementado en un 40,2% en el segundo trimestre del 2020 respecto al mismo periodo del 2019 (INEI, 2020), entonces el motivo o necesidad que toma mayor relevancia es la mejora de la empleabilidad, pues las personas que se quedaron sin empleo intentarán capacitarse para ser contratados nuevamente y las personas que mantienen sus puestos lo harán para proteger su puesto de trabajo.

#### **Poder de negociación de proveedores**

La PUCP tiene un poder de negociación alto con los proveedores, ya que, al ser la universidad N° 1 del Perú (QS World University Rankings, 2021), los proveedores que contratan incrementan su reputación como empresa solo por trabajar ahí. Además, el hecho de ser una organización de gran prestigio reduce el riesgo de impago a los proveedores. Al ser la PUCP un cliente valioso, los proveedores le darán prioridad e intentarán brindar servicios o productos de la mejor calidad.

#### **Poder de negociación de clientes**

Los clientes tienen un poder de negociación bajo, pues el prestigio de la universidad es un intangible muy valorado por los alumnos que desean estudiar una diplomatura. Además, los alumnos también valoran otros atributos que asocian fuertemente a la marca PUCP como el alto nivel de exigencia de la universidad, la calidad de los profesores y el diseño de la malla curricular.

#### **Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes es baja porque la creación de nuevas universidades está restringida hasta el 2021 por la ley 5145 (Congreso de la República, 2020). Además, desde la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), las

universidades deben cumplir requisitos mínimos de calidad, lo cual eleva el nivel de inversión para la creación de nuevas universidades. Sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la información, el crecimiento del e-learning y la aceleración en la transformación digital en la educación podría ser una amenaza en el futuro, pues reduce las barreras para la entrada de universidades extranjeras con mayor prestigio al Perú y también favorece la creación de escuelas online que brinden una propuesta educativa de calidad y a un precio menor.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que, además de la amplia oferta de cursos de especialización y maestrías que existe en el Perú, también está creciendo aceleradamente la oferta de cursos virtuales y su valoración por parte de los estudiantes y empleadores a consecuencia de la pandemia. Estos cursos virtuales le permiten al estudiante acceder a una educación de calidad en cualquier momento del día a un menor precio.

Estos productos son ofrecidos por competidores indirectos, los cuales son aquellas instituciones educativas o empresas que satisfacen la necesidad de incrementar la empleabilidad de los alumnos con una propuesta de valor distinta a la ofrecida por las diplomaturas de la PUCP. Entre estos competidores se encuentran los siguientes:

- Universidades peruanas y extranjeras que ofrecen cursos de especialización o maestrías de forma remota, presencial, semipresencial o remota.
- Plataformas educativas e-learning como Cousera, Platzi, EdTeam, Crehana, Domestika, entre otros.

### **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre competidores es alta, pues existen competidores directos que invierten fuertemente en publicidad, tecnología, creación de nueva oferta educativa y en la mejora de su servicio para incrementar su competitividad.

### Competencia Directa

Partiendo del estudio de mercado “Dónde quiero estudiar – Postgrado 2017” de Arellano Marketing, en la figura 3 se observa que las 5 principales instituciones educativas que recuerdan las personas en relación con los diplomados son las siguientes: ESAN, UPC, PUCP, CENTRUM y UP. Donde es importante precisar que la institución CENTRUM es parte de la PUCP, pero pertenece a una unidad externa, distinta a las otras unidades académicas que operan en el campus de la PUCP (Quiroz, 2021). Estos son considerados como los competidores directos de la PUCP, pues cuentan con un prestigio y una propuesta de valor similar o superior. Además, se observa que la universidad ESAN se encuentra en el *Top of Mind* con un 25,8% de recordación de marca, seguido por la UPC con un 16,4%.

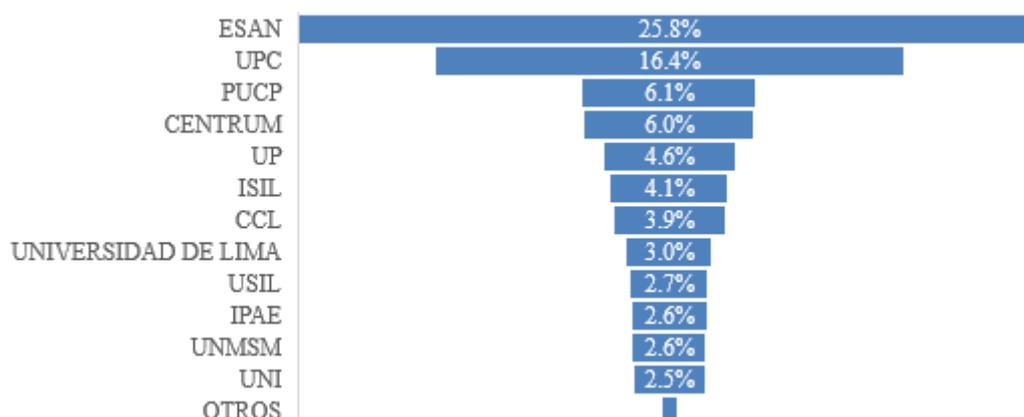
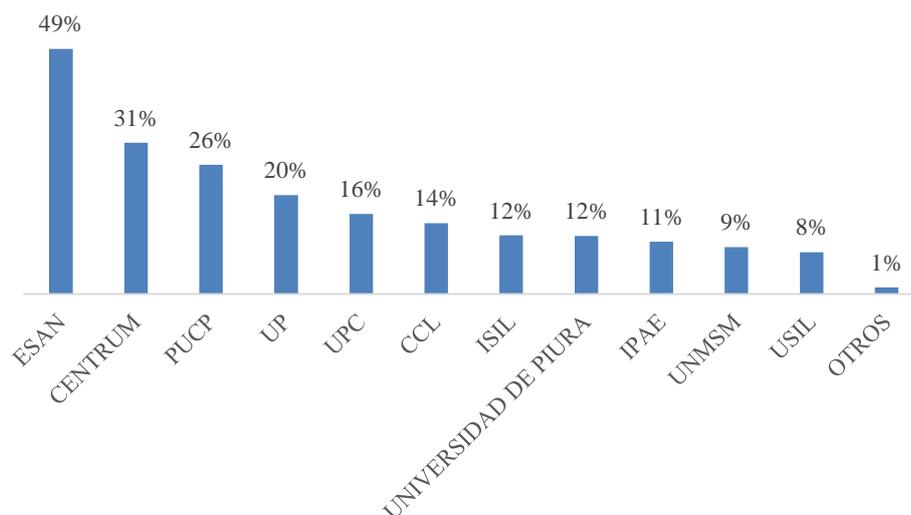


Figura 3. Si hablamos de instituciones educativas donde puede llevar un diplomado ¿cuál recuerda en primer lugar?

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

En cuanto a la preferencia por llevar un diplomado, en la figura 4 se observa que las 5 principales instituciones educativas son ESAN, CENTRUM, PUCP, UP y la UPC. Sin embargo, a diferencia de la figura 3, CENTRUM se ubica en la segunda posición y la UPC baja hasta la quinta posición. Esto significa que, si bien las personas recuerdan primero a la UPC, todavía prefieren estudiar en otras instituciones educativas como CENTRUM, la PUCP o la UP.



*Figura 4. Si hablamos de instituciones educativas donde puede llevar un diplomado ¿Cuáles prefiere?*

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

Por otro lado, se muestra en la tabla 2 una lista de atributos y el porcentaje de relación con las universidades según personas interesadas en llevar una diplomatura. Además, se pintó de azul los valores máximos con un error de +/- 5%. Entonces, se observa que la PUCP lidera en todos los atributos con excepción de programas de estudio innovadores y programas de estudio diseñados para aplicar los conocimientos. Además, actualmente las diplomaturas no ofrecen acceso a la bolsa laboral de la PUCP ni cuentan con convenios internacionales o certificaciones. Estos puntos observados se consideran oportunidades de mejora para la universidad.

Tabla 2. Atributos relacionados a universidades según personas interesadas en estudiar una diplomatura.

ATRIBUTOS	UPC	UP	ESAN	PUCP	CENTRUM
PRESTIGIO / RECONOCIMIENTO	49%	73%	73%	74%	65%
PROFESORES DE ALTO NIVEL Y EXPERIENCIA	42%	66%	67%	65%	53%
MODELO EDUCATIVO / MALLA CURRICULAR	50%	58%	63%	64%	55%
INFRAESTRUCTURA	51%	59%	56%	63%	48%
BUENA BOLSA LABORAL / EMPLEABILIDAD	39%	57%	57%	57%	50%
CONVENIOS INTERNACIONALES/CERTIFICACIONES	45%	59%	61%	58%	45%
DISEÑADOS PARA APLICAR LOS CONOCIMIENTOS	43%	44%	58%	50%	47%
PROGRAMAS DE ESTUDIO INNOVADORES	40%	43%	53%	48%	42%
PRECIOS ADECUADOS / ACCESIBLES	25%	11%	24%	32%	20%
CERCANÍA	40%	26%	24%	35%	23%
NINGUNO	17%	11%	10%	7%	23%

Nota. Tomado de “Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017”, por Arellano, 2017.

### Sección 3. Análisis FODA

Se realizará un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos ofrecidas por la DEC. Este análisis permite tener un panorama más amplio de la unidad de negocio e identificar problemas internos y del contexto (Pursell, 2019).

#### Fortalezas

- Prestigio: Al ser la universidad N°1 en el Perú y la 432 a nivel mundial (QS World University Rankings, 2021), la marca PUCP mantiene un fuerte diferencial que le permite competir con escuelas de negocio como ESAN, CENTRUM o la UP.
- Capacidad de inversión: La PUCP como organización tiene varias unidades de negocio que le generan excedentes, los cuales le permite financiar proyectos que estén alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Atrae talento: Al ser una universidad de tan alto prestigio, la PUCP tiene mayor facilidad para atraer profesores nacionales e internacionales con un excelente

*background.* Asimismo, tiene la posibilidad de contratar profesionales de cualquier especialidad que aporten al crecimiento de la unidad.

### **Debilidades**

- No se especializa en negocios: Esta debilidad le quita competitividad a la FCI en las diplomaturas de Marketing o Recursos Humanos frente a escuelas de negocios como la ESAN o la UP.
- Se adapta lentamente a los cambios del entorno: Un ejemplo de ello es que muchos competidores en postgrado ya ofrecían diplomaturas o programas “para gente que trabaja” en la modalidad semipresencial antes de la pandemia.
- No cuentan con un área de marketing específica para las diplomaturas gestionadas por la Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- Burocracia: Debido al tamaño de la universidad, muchas de las decisiones deben ser aprobadas por otras áreas involucradas, lo cual genera lentitud en la toma de decisiones.

### **Oportunidades**

- La coyuntura actual ha ampliado la oferta de profesores capacitados en dictar clases virtuales y ha permitido a muchos alumnos experimentar las ventajas de una educación a distancia, lo cual le permite a la universidad ampliar su oferta de diplomaturas en la modalidad remota con mayor facilidad.
- La demanda de diplomaturas en Perú se ha incrementado debido al incremento en la tasa de desempleo en Perú.
- La aprobación del retiro de hasta S/ 17 600 de la AFP según la ley N° 31 192 (Congreso de la República, 2021) les permitirá a los bachilleres tener dinero suficiente para financiar la diplomatura.

- Solo un 14% de las personas entre 25 y 30 años, y un 5% de las personas con estilo de vida sofisticados prefieren estudiar una diplomatura en la PUCP (Figura 5). Esto es una oportunidad, ya que le permite a la PUCP generar una oferta educativa dirigida específicamente a estos sectores.

### Amenazas

- Disminución del tamaño potencial de mercado en el futuro debido a la cantidad de alumnos que dejaron de estudiar este año en la universidad por la pandemia.
- Incremento del riesgo de morosidad de estudiantes de la diplomatura debido a la disminución del salario de egresados de universitarios.
- Crecimiento y mayor reconocimiento por parte de los empleadores de los cursos virtuales pregrabados.

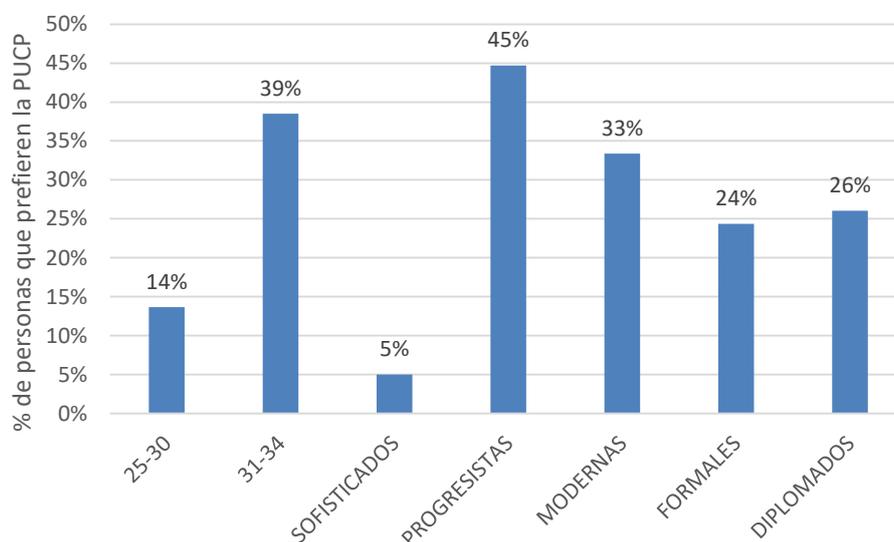


Figura 5. Porcentaje de personas que prefieren estudiar una diplomatura en la PUCP según rango de edad y estilo de vida.

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

## Capítulo II: Marketing Estratégico

En este capítulo se plantearán los objetivos del plan de marketing considerando la situación en la que se encuentra la FCI. Asimismo, se realizará un análisis del tamaño de mercado potencial y los atributos diferenciales de las diplomaturas en estudio para establecer una estrategia de crecimiento que permita alcanzar los objetivos.

### Sección 4. Formulación de objetivos

En esta sección se plantea el objetivo general del plan de marketing, así como los objetivos específicos en el corto, mediano y largo plazo. Para establecer los objetivos, se toma en consideración el escenario optimista donde se plantea 20 alumnos por diplomatura.

#### Objetivo general

Incrementar el número de alumnos inscritos por año y la rentabilidad de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

#### Objetivos específicos

1. Corto plazo (2021).
  - Alcanzar un saldo neto de 160 mil soles y 111 mil soles en las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing respectivamente luego de implementar el plan de marketing.
  - Incrementar la cantidad de alumnos inscritos a 80 por año en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.
  - Alcanzar una participación de mercado del 1,2% en la diplomatura de Marketing y 3% en la diplomatura de Recursos Humanos.
2. Mediano plazo (2022-2024).
  - Incrementar el saldo neto de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing en 183% y 220% en el 2022.

- Incrementar el saldo neto de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing en 41% y 42% respectivamente cada año a partir del 2023.
  - Inscribir a 240 alumnos por año en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.
  - Incrementar la participación de mercado cada año en 1,7% y 0,8% en las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing respectivamente.
3. Largo plazo (2025 a más).
- Mantener el crecimiento del saldo neto.
  - Mantener el crecimiento del número de alumnos por año.
  - Mantener el incremento de la participación de mercado.

### **Sección 5. Segmentación de mercado**

En esta sección se define la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos basado en el *benchmark*<sup>7</sup> realizado entre los principales competidores (ESAN, Universidad del Pacífico, UPC y CENTRUM), la experiencia de los coordinadores y el estudio de mercado “Dónde quieren estudiar los peruanos – postgrado 2017” de la consultora Arellano. A continuación, se muestra la tabla 3, la cual resume la segmentación de mercado realizada.

---

<sup>7</sup> El detalle del *benchmark* se encuentra en el Anexo C.

Tabla 3. Segmentación de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing.

Segmentación		Recursos Humanos	Marketing
Geográfica	Ubicación	Lima Metropolitana y provincias	Lima Metropolitana y provincias
Demográfica	Educación	Bachiller	Bachiller
	Carrera	ingeniería industrial, administración y comunicaciones	ingeniería industrial, administración y psicología
	Ingresos	Mayor a 3000 soles mensuales	Mayor a 3000 soles mensuales
Psicográfica	Edad	25-35 años	25-35 años
	Intereses	Interés en estudiar una diplomatura de Recursos Humanos	Interés en estudiar una diplomatura de Marketing
	Preferencias	Prefiere la modalidad presencial o semipresencial	Prefiere la modalidad presencial o semipresencial
	Estilo de vida	Modernas y Formales	Progresistas, Modernas y Formales

### Segmentación geográfica

- **Ubicación:** se optó por Lima Metropolitana y provincias para ambas diplomaturas, ya que uno de los objetivos de la FCI en el 2021 es tener mayor presencia a nivel nacional. Además, dado que ahora existe la oferta de diplomaturas en modalidad remota, entonces la ubicación física de la universidad ya no es una restricción.

### Segmentación demográfica

- **Educación:** en ambas diplomaturas se escogieron egresados con grado de bachiller, pues es el grado mínimo de estudios que solicita la universidad para cursar las diplomaturas de especialización.
- **Carrera:** las carreras se escogieron de acuerdo con la experiencia del profesor Guillermo Benites, coordinador de la diplomatura de Recursos Humanos y profesor en la diplomatura de Marketing. En cuanto a la diplomatura de Recursos Humanos, las carreras son ingeniería industrial, administración y comunicaciones. En el caso de la diplomatura de Marketing, las carreras son ingeniería industrial, administración y psicología.

- **Ingresos:** se segmentó un público con ingresos mayores a 3 000 soles para ambas diplomaturas bajo el supuesto de que es la cantidad mínima necesaria de ingresos para financiar las diplomaturas. Según el estudio de la consultora Arellano, el 32% de las personas entre 25 y 30 años, y el 53% de las personas entre 31 y 34 años cumplen con esta segmentación (Arellano, 2017).
- **Edad:** el público objetivo seleccionado se encuentra entre los 25 y 35 años, pues estos representan el 55% de los interesados en llevar una diplomatura según el estudio de Arellano Marketing. Además, según Omar Rosales, gerente de cuentas de Arellano Marketing, la edad promedio para llevar un diplomado bajó de 35 a 30 años en el 2019 con respecto al año 2017 (Mirtha, 2019).

#### **Segmentación psicográfica**

- **Intereses:** la segmentación se orienta a personas interesadas en cursar las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos, las cuales, según el estudio de la consultora Arellano, representan el 22% y el 7% del total de personas interesadas en llevar un diplomado respectivamente (Arellano, 2017).
- **Preferencias:** se incluye a las personas que les gustaría estudiar en la modalidad presencial y semipresencial, las cuales, según el estudio de la consultora Arellano, representan el 47% y 43% de los interesados en llevar una diplomatura respectivamente (Arellano, 2017). Además, estos porcentajes varían dependiendo del rango de edad de las personas. Asimismo, se escogió la modalidad semipresencial o remota en coherencia con el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de la PUCP donde se plantea fortalecer la oferta virtual de Formación Continua.
- **Estilo de vida:** se escogió los estilos de vida “modernas” y “formales” para la diplomatura de Recursos Humanos, mientras que en la diplomatura de Marketing se

escogió a los “progresistas”, “modernas” y “formales”. Según el estudio de la consultora Arellano, del total de personas con estilo de vida “modernas” y “formales”, el 10% y 9% respectivamente están interesados en cursar la diplomatura de Recursos Humanos, mientras que en el resto de los estilos de vida tienden al 0%. En cuanto a la diplomatura de Marketing, respecto al total de personas con estilo de vida “modernas”, “progresistas” y “formales”, el 22%, 17% y 24% respectivamente están interesados en cursar la diplomatura de Marketing (Arellano, 2017). No se escoge el estilo de vida “sofisticado”, pues ellos prefieren estudiar en ESAN, CENTRUM y la Universidad del Pacífico, siendo solo el 5% los que prefieren estudiar en la PUCP.

A partir de los segmentos anteriormente mencionados, se identificaron 3 subsegmentos por cada diplomatura, los cuales son los siguientes:

- Subsegmento 1: Bachilleres que prefieren la modalidad presencial y viven en Lima Metropolitana.
- Subsegmento 2: Bachilleres que prefieren la modalidad semipresencial y viven en Lima Metropolitana.
- Subsegmento 3: Bachilleres que prefieren la modalidad síncrona y viven en provincias.

Anteriormente las diplomaturas gestionadas por la FCI atendían únicamente al primer subsegmento. Sin embargo, debido a la coyuntura actual, la universidad ha creado una nueva oferta educativa que permite atender al subsegmento 3.

#### **Perfil del cliente.**

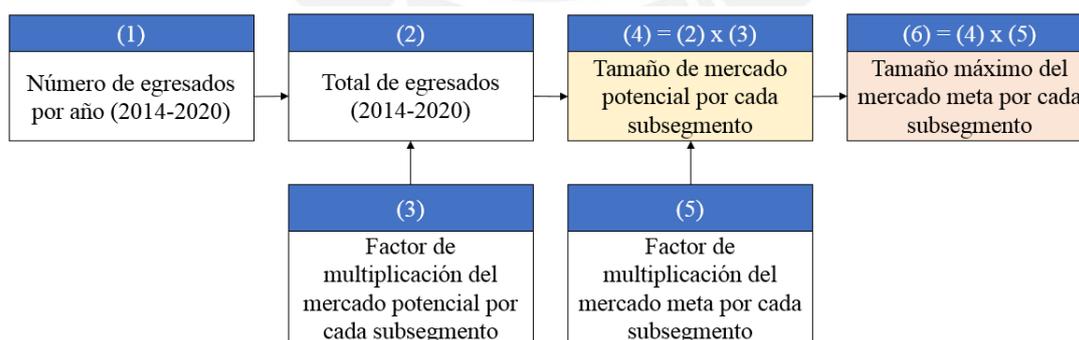
En el subsegmento 1, los profesionales valoran los beneficios de la presencialidad, tales como las condiciones de enseñanza, infraestructura, calidad de enseñanza, las competencias que desarrollarán y la red de contactos.

En el caso del subsegmento 2, los profesionales desean especializarse, pero no cuentan con el tiempo suficiente debido a factores como la distancia del trabajo o su casa a la universidad, carga familiar, o simplemente prefieren evitar el estrés del tráfico de Lima Metropolitana. Es decir, están dispuestos a sacrificar los beneficios que brinda la presencialidad por la practicidad de llevar la diplomatura de forma semipresencial.

Finalmente, el subsegmento 3 son profesionales que no viven en Lima Metropolitana y por lo tanto no pueden estudiar una diplomatura presencial. Estos profesionales desean capacitarse, pero es difícil acceder a una educación de calidad, pues la mayoría de las universidades prestigiosas se encuentra en Lima Metropolitana, por lo que encuentran una salida en la modalidad síncrona (remota).

### Sección 6. Tamaño de Mercado y Mercado Meta

En esta sección se define el tamaño del mercado para ambas diplomaturas sobre la base del total de egresados de los años 2014 al 2017 obtenidos de la base de datos SIBE de SUNEDU<sup>8</sup> y manteniendo coherencia con la segmentación de mercado planteada en la sección anterior. La metodología utilizada para calcular el tamaño de mercado potencial y el mercado meta es similar para ambas diplomaturas y se muestra en la figura 6.



<sup>8</sup> SIBE: <https://sibe.sunedu.gob.pe/estadisticasunive>

Figura 6. Metodología para calcular el tamaño de mercado potencial y el mercado meta.

El factor de multiplicación del mercado potencial (FMP) se calcula a partir de la segmentación de mercado propuesta en la sección anterior. Las variables que intervienen para obtener el factor se presentan en la tabla 4:

Tabla 4. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según rangos de edad.

Variables	Descripción	25-30 años	31 - 34 años
		1	2
A	Porcentaje de personas interesadas en estudiar una diplomatura.	22%	33%
B	Porcentaje de personas con menos de 6 años de egreso de la universidad.	91%	82%
C	Porcentaje de personas con un ingresos mensuales mayores a S/ 3 000.	32%	42%
F	Porcentaje de personas que prefieren estudiar la diplomatura en modalidad Presencial.	60%	50%
G	Porcentaje de personas que prefieren estudiar la diplomatura en modalidad Virtual.	34%	41%

Nota. Tomado de “Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017”, por Arellano, 2017.

Tabla 5. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según estilos de vida.

Variables	Descripción	Progresistas, Modernas y Formales	Modernas y Formales
		1	2
D	Porcentaje de personas interesados en llevar un diplomado según estilo de vida.	80,52%	80,50%

Nota. Tomado de “Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017”, por Arellano, 2017.

Tabla 6. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según ubicación.

Variables	Descripción	Lima Metropolitana	Provincias
		1	2
E	Porcentaje de egresados según ubicación.	56,2%	43,8%

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014”, por INEI, 2015.

Tabla 7. Descripción de variables utilizadas para el cálculo del FMP según preferencia de diplomaturas.

Variables	Descripción	Marketing	Recursos Humanos
		1	2
H	Porcentaje de personas que prefieren estudiar una diplomatura de ....	22%	10%

Nota. Tomado de “Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017”, por Arellano, 2017.

Los variables representan un porcentaje respecto al total de egresados según determinado criterio y estos pueden variar dependiendo del subsegmento. En la figura 7, se muestra la metodología para el cálculo de los 6 FMP.

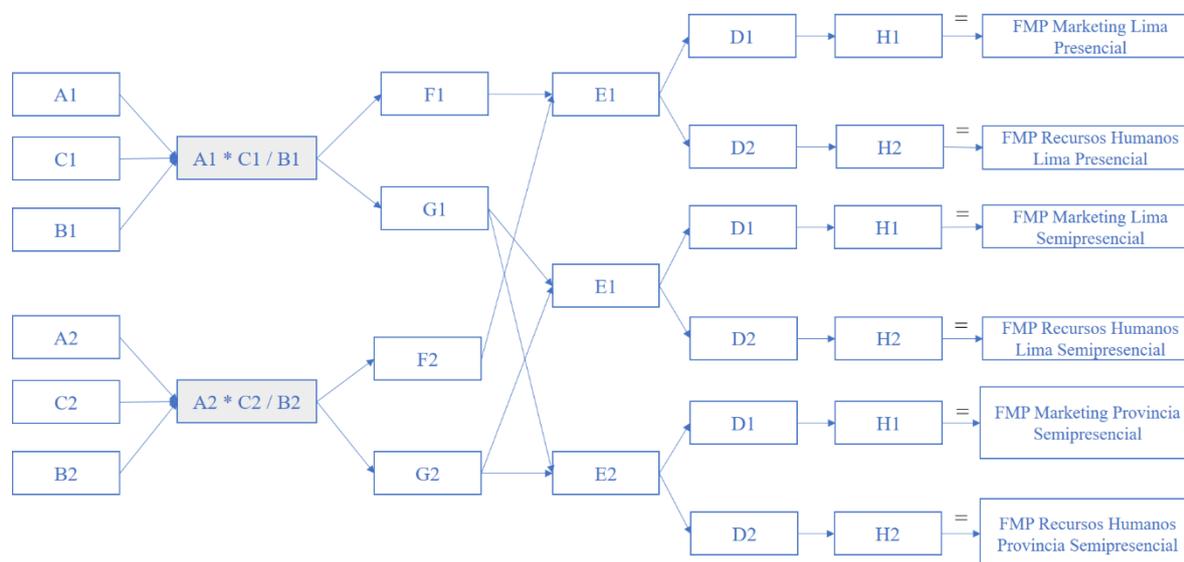


Figura 7. Metodología para calcular el tamaño de mercado potencial y el mercado meta.

Entonces, siguiendo la metodología presentada en la figura 7, se muestran las ecuaciones para el cálculo del FMP por cada subsegmento.

$$\begin{aligned} &\text{FMP Marketing Lima Presencial} \\ &= \left( \left( \frac{A1xC1xF1}{B1} \right) + \left( \frac{A2xC2xF2}{B2} \right) \right) xE1xD1xH1 \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} &\text{FMP Recursos Humanos Lima Presencial} \\ &= \left( \left( \frac{A1xC1xF1}{B1} \right) + \left( \frac{A2xC2xF2}{B2} \right) \right) xE1xD2xH2 \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} &\text{FMP Marketing Lima Semipresencial} \\ &= \left( \left( \frac{A1xC1xG1}{B1} \right) + \left( \frac{A2xC2xG2}{B2} \right) \right) xE1xD1xH1 \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} &\text{FMP Recursos Humanos Lima Semipresencial} \\ &= \left( \left( \frac{A1xC1xG1}{B1} \right) + \left( \frac{A2xC2xG2}{B2} \right) \right) xE1xD2xH2 \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} &\text{FMP Marketing Provincia Semipresencial} \\ &= \left( \left( \frac{A1xC1xG1}{B1} \right) + \left( \frac{A2xC2xG2}{B2} \right) \right) xE2xD1xH1 \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} &\text{FMP Recursos Humanos Provincia Semipresencial} \\ &= \left( \left( \frac{A1xC1xG1}{B1} \right) + \left( \frac{A2xC2xG2}{B2} \right) \right) xE2xD2xH2 \end{aligned} \quad (6)$$

En cuanto al factor de multiplicación para el tamaño de mercado meta (FMM), se ha considerado utilizar el porcentaje de personas interesadas en llevar una diplomatura en la PUCP (26%) como valor de referencia para este factor (Arellano, 2017). Una vez planteada la metodología para el cálculo del tamaño de mercado potencial y el tamaño del mercado meta se procede a mostrar los resultados obtenidos para cada diplomatura.

### **Diplomatura de Marketing**

#### 1. Total de egresados.

*Tabla 8. Número de egresados por año real y proyectado de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración, Comunicaciones y afines.*

Año	Base de datos SUNEDU				Proyectado		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Años de egresado	6	5	4	3	2	1	0
Número de Egresados	25 896	31 409	32 310	32 909	33 686	34 481	24 137
Variación porcentual		21,29%	2,87%	1,85%	2,36%	2,36%	-30,00%

Total de egresados (2014 - 2020)	214 828
Total de egresados por año	32 209

*Nota.* Tomado de “Sistema de procesamiento y generación de información de universidades para el informe bienal de universidades - SIBE”, por SUNEDU, 2017.

La proyección del número de egresados por año se calcula considerando una variación porcentual anual del 2.36%, la cual se obtiene del promedio de variación de los años 2016 y 2017. No se toma la variación porcentual del año 2015, ya que se considera como un valor atípico una variación del 21.29%. Además, en el año 2020 se castiga con una variación del -30% al número de egresados debido a la deserción estudiantil del 15% de estudiantes universitarios durante el primer semestre del año y un incremento de la morosidad del 20% al 50% debido a la pandemia (Gestión, 2020). Por último, el total de egresados por año se calcula como el promedio de egresados en los años 2015, 2016 y 2017, y el total de egresados entre el 2014 y 2020 es igual a la suma de los egresados en ese periodo de tiempo.

## 2. Tamaño de mercado potencial.

*Tabla 9. Tamaño de mercado potencial en la diplomatura de Marketing.*

	Presencial Lima	Semipresencial Lima	Semipresencial Provincia	Total	Valor en soles
FMP	1,302612%	0,947303%	0,739400%		
Tamaño de mercado potencial	2 798	2 035	1 588	6 421	S/ 41 608 080,00

Los valores del FMP fueron calculados siguiendo la metodología anteriormente mencionada y utilizando las variables correspondientes a la diplomatura de Marketing. Es importante señalar que la variable “H” (porcentaje de personas que prefieren estudiar la diplomatura de Marketing) considera tanto al público interesado en estudiar “Marketing y Ventas” así como “Marketing Digital”. Sin embargo, actualmente la diplomatura ofrecida por la PUCP no pone énfasis en los temas de Marketing Digital, por lo cual será difícil captar ese público si es que no se realizan cambios significativos en la malla curricular actual o si no se agrega una nueva diplomatura de Marketing especializada en Marketing Digital. Además, se observa que el tamaño de mercado potencial es de 6 421 alumnos, lo cual equivale a S/ 41 608 080,00 considerando un ingreso por alumno de S/ 6 480,00. Asimismo, el tamaño de mercado potencial crece a un ritmo similar a la variación porcentual de egresados por año (2,36%), pues todos los años los alumnos egresan de las universidades y también un grupo de tamaño similar sale del público objetivo que se encuentra entre de 25 a 34 años. Por último, en caso de no incorporar la especialización en Marketing Digital dentro de la propuesta de valor de la diplomatura, el tamaño de mercado será equivalente al 51% del tamaño de mercado actual.

### 3. Mercado meta.

*Tabla 10. Mercado meta máximo en la diplomatura de Marketing.*

	Presencial Lima	Semipresencial Lima	Semipresencial Provincia	Total	Valor en soles
FMM	26%	26%	26%		
Mercado meta máximo	727	529	412	1 668	S/ 10 808 640,00

Como se mostró en la metodología, para calcular el tamaño del mercado meta se debe multiplicar el FMM por el tamaño de mercado potencial en cada subsegmento. En ese sentido, se obtuvo como resultado un mercado meta máximo

de 1 668 alumnos con un valor en soles de S/ 10 808 640,00; lo cual equivale al 26% del tamaño del mercado potencial. Dado que el incremento de alumnos se realizará de forma gradual, en la tabla 11 se muestra el mercado meta por año.

Tabla 11. Mercado meta por año según número de alumnos en la diplomatura de Marketing.

Año	N° Alumnos por año	Participación de Mercado	Variación Porcentual	Ingreso bruto esperado
2021	80	1,2%	0,5%	S/ 518 400,00
2022	160	2,5%	1,2%	S/ 1 036 800,00
2023	200	3,1%	0,6%	S/ 1 296 000,00
2024	240	3,7%	0,6%	S/ 1 555 200,00
Objetivo del plan de marketing	240	3,7%	0,8%	S/ 1 555 200,00

## Diplomatura de Recursos Humanos

### 1. Total de egresados.

Tabla 12. Número de egresados por año real y proyectado de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración, Psicología y afines.

Año	Base de datos SUNEDU				Proyectado		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Años de egreso	6	5	4	3	2	1	0
Número de Egresados	25 821	28 867	28 925	30 276	31 013	31 768	22 238
Variación porcentual		11,80%	0,20%	4,67%	2,44%	2,44%	-30,00%

Total de egresados (2014 - 2020)	198 908
Total de egresados por año	29 356

Nota. Tomado de “Sistema de procesamiento y generación de información de universidades para el informe bienal de universidades - SIBE”, por SUNEDU, 2017.

De manera análoga con la diplomatura de Marketing, la proyección del número de egresados por año se calcula considerando una variación porcentual anual del 2,44%, la cual se obtiene del promedio de variación de los años 2016 y 2017. El total

de egresados corresponde a la suma de los egresados entre los años 2014 y 2020, y el total de egresados por año es el promedio de egresados de los años 2016 y 2017.

## 2. Tamaño de mercado potencial.

Tabla 13. *Tamaño de mercado potencial en la diplomatura de Recursos Humanos.*

	Presencial Lima	Semipresencial Lima	Semipresencial Provincia	Total	Valor en soles
FMP	0,591949%	0,430485%	0,336007%		
Tamaño de mercado potencial	1 177	856	668	2 701	S/ 19 447 200,00

Los valores del FMP fueron calculados siguiendo la metodología anteriormente mencionada y utilizando las variables de la diplomatura de Recursos Humanos. Además, se observa en la tabla que el tamaño de mercado potencial es 2701 alumnos con un valor en soles de S/ 19 447 200,00 considerando un ingreso por alumno de S/ 7 200,00.

## 3. Mercado meta.

Tabla 14. *Mercado meta máximo en la diplomatura de Recursos Humanos.*

	Presencial Lima	Semipresencial Lima	Semipresencial Provincia	Total	Valor en soles
FMM	26%	26%	26%		
Mercado meta máximo	306	222	173	701	S/ 5 047 200,00

En la tabla anterior, se observa que el mercado meta máximo obtenido es de 701 alumnos con un valor en soles de S/ 5 047 200,00; lo cual equivale al 26% del mercado potencial. Análogamente, dado que el incremento de alumnos se realizará de forma gradual, en la tabla siguiente se muestra el mercado meta por año.

Tabla 15. Mercado meta por año según número de alumnos de la diplomatura de Recursos Humanos.

Año	N° Alumnos por año	Participación de Mercado	Variación Porcentual	Ingreso bruto esperado
2021	80	3,0%	0,9%	S/ 518 400,00
2022	160	5,9%	3,0%	S/ 1 036 800,00
2023	200	7,4%	1,5%	S/ 1 296 000,00
2024	240	8,9%	1,5%	S/ 1 555 200,00
Objetivo del plan de marketing	240	8,9%	1,7%	S/ 1 555 200,00

## Sección 7. Posicionamiento

En esta sección se define cuál es la estrategia de posicionamiento a partir del análisis de la competencia visto en la sección 3 y los puntos potenciales de diferencia y paridad.

### Estadísticas

Según lo visto en la sección 3, los principales competidores directos de la PUCP son los siguientes: ESAN, UP, UPC y CENTRUM. Estos competidores se encuentran en el *top 5* de recordación de marca, siendo la universidad ESAN la que se encuentra en el *Top of Mind* seguido por la UPC. Además, también se encuentran entre las 5 principales instituciones educativas donde las personas preferirían llevar una diplomatura, siendo la PUCP la que ocupa el tercer lugar de la lista. Entonces, es importante analizar cuáles son los atributos que destacan a estas instituciones educativas para compararlas con la PUCP y con ello elaborar una estrategia de posicionamiento. En ese sentido, en la siguiente tabla se muestran 12 razones por las cuales las personas estudiarían un postgrado. Cabe resaltar que se tomará como eje principal las personas interesadas en llevar un diplomado y a partir de allí se analizarán las diferencias según rango de edad y estilo de vida, donde se resaltarán de azul las variables con una diferencia menor o igual al 5% y se resaltarán con rojo las variables con una diferencia mayor o igual al 5%. Además, no se consideró el estilo de vida “progresista” dado que tiene un tamaño de muestra menor a 30 personas.

Tabla 16. Razones por la que estudiaría un postgrado en una institución educativa.

	Diplomados	25-30 años	31-34 años	Modernas	Formales
Tamaño de la muestra	362	129	42	163	105
PRESTIGIO / RECONOCIMIENTO	82%	84%	81%	81%	89%
MODELO EDUCATIVO	35%	27%	48%	27%	41%
NÚMERO DE AÑOS EN EL MERCADO	34%	32%	36%	27%	38%
ALTA EXIGENCIA ACADÉMICA	32%	40%	29%	34%	34%
INNOVADORA	24%	27%	24%	21%	29%
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES	22%	19%	25%	19%	30%
ME LO HAN RECOMENDADO	21%	23%	32%	28%	19%
STATUS / NIVEL SOCIAL	21%	21%	30%	16%	24%
PROFESORES DE ALTO NIVEL	20%	22%	23%	24%	20%
BUEN NIVEL DE EMPLEABILIDAD	18%	21%	26%	22%	22%
PROGRAMAS PARA GENTE QUE TRABAJA	17%	9%	21%	15%	21%
MODERADA/BAJA EXIGENCIA ACADÉMICA	1%	0%	3%	3%	0%

Nota. Tomado de “Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017”, por Arellano, 2017.

De la tabla anterior se observa que el prestigio es el principal motivo para elegir una institución, seguido del modelo educativo o programa de estudios, de la trayectoria de la institución y de la alta exigencia académica. Además, se observa que la importancia respecto al programa de estudio se incrementa en las personas con estilo de vida formal y en las personas con un rango de edad entre 31 y 34 años. Asimismo, las personas entre 25 y 30 años se motivan más por una mayor exigencia académica, mientras que las personas entre 31 y 34 años se motivan más por la recomendación de amigos o familiares. Por último, se observa que la percepción de la exigencia académica es muy importante, pues si la percepción se convierte en moderada o baja, las personas no estudiarían en esa institución educativa. A continuación, se muestra un ranking de importancia de atributos puntuados del 1 al 14 en la figura 8.



*Figura 8 Importancia de atributos (1-14) según personas interesadas en llevar una diplomatura.*

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

En la figura 8 se filtraron los atributos con una puntuación superior a 7. Se observa que el prestigio, modelo educativo y la alta exigencia académica lideran el ranking; sin embargo, el resto de los atributos también tiene una importancia significativa.

### **Insights detectados**

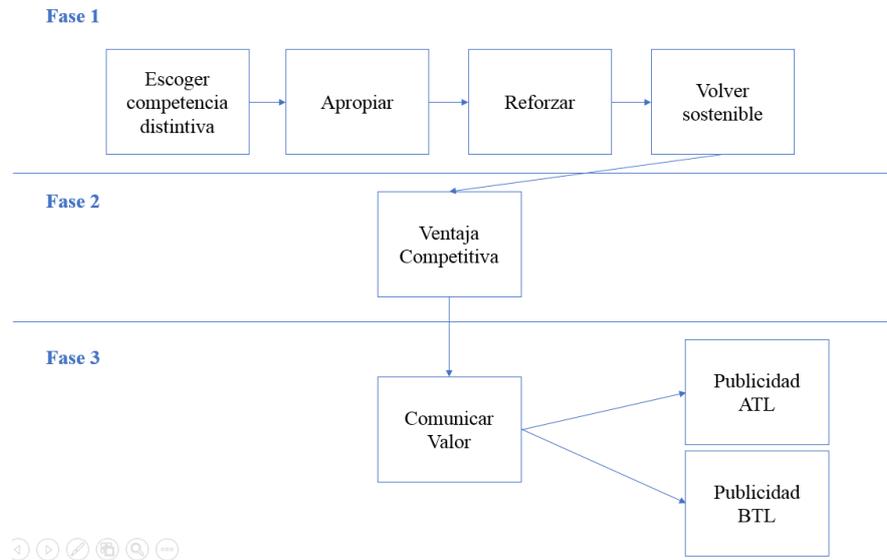
- El prestigio es el atributo más importante y la principal razón para estudiar una diplomatura en una institución educativa.
- El diseño del programa de estudios o modelo educativo tiene igual importancia que el prestigio y es la segunda razón para estudiar una diplomatura en una institución educativa. Sin embargo, es un atributo más valorado en personas de 31 a 34 años y en personas con un estilo de vida formal.
- La alta exigencia académica es el tercer atributo con mayor importancia y es muy valorada por personas entre los 25 y 30 años. Además, si las personas perciben una moderada o baja exigencia académica por parte de la institución educativa, entonces no estudiarían en dicha institución.

- La certificación internacional es una de las principales razones para estudiar una diplomatura y también es un atributo con más de 7 puntos de importancia. Sin embargo, las diplomaturas en análisis no las brindan actualmente, mientras que la UPC, CENTRUM y ESAN si lo hacen. Por otro lado, la Universidad del Pacífico no brinda certificación internacional, pero lo compensa convalidando los cursos de la diplomatura con cursos de maestría, lo cual también da la idea de que la diplomatura en la Universidad del Pacífico tiene el nivel de una maestría.

### **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento debe considerar los puntos de paridad y un punto de diferenciación del mercado meta seleccionado. En cuanto a los puntos de paridad, la PUCP debe mantenerse al nivel o por encima de sus principales competidores en los atributos mencionados anteriormente. Para comparar estos puntos se realizaron mapas perceptuales (Anexo D), donde se observa la percepción de las personas sobre la PUCP respecto a sus competidores en los atributos siguientes: prestigio, exigencia, modelo educativo, precios, certificaciones internacionales, programas de estudio aplicativos, empleabilidad y programas de estudio innovadores. En la figura 9 se muestra el proceso para establecer un punto de diferenciación.

### ***Punto de diferenciación***



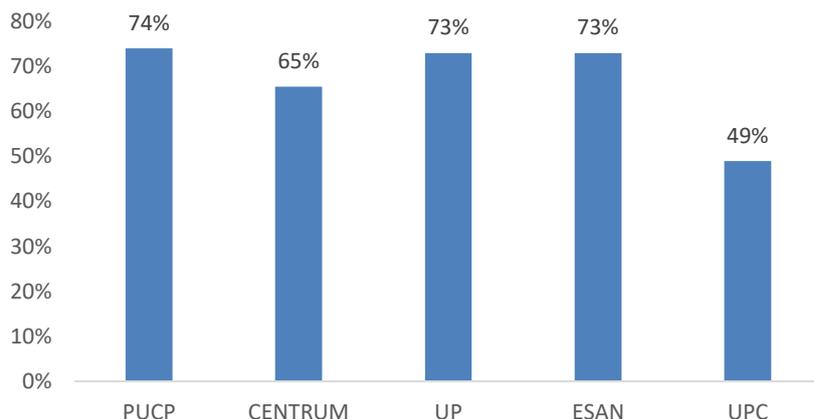
*Figura 9 Metodología para el posicionamiento de una marca.*  
Tomado de Rafael Aita Zanatti (2019). Tópicos de Marketing.

#### ***Escoger la competencia distintiva***

La competencia distintiva será el prestigio, pues es el atributo más importante y la razón principal para la elección de una diplomatura.

#### ***Apropiar***

Actualmente la PUCP mantiene una posición de liderazgo en el atributo de prestigio con un 74%, seguido muy de cerca por la ESAN y la UP con un 73% (figura 10). Esto es un intangible muy valioso que se ha conseguido a través de los años. Sin embargo, este porcentaje cae al 69% en las personas entre 25 y 30 años, es decir, 5 puntos porcentuales por debajo de la media, lo cual es un fuerte indicador de que es necesario reforzar el posicionamiento de la marca en ese segmento.



*Figura 10. Porcentaje de personas interesadas en llevar un diplomado que creen que el prestigio es un atributo de la universidad.*

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017

### ***Reforzar y volver sostenible***

Bajo la óptica del marketing 4.0 (Kotler, 2017), para reforzar el prestigio de la PUCP en las diplomaturas ofrecidas se debe mejorar la experiencia de los alumnos y superar sus expectativas para convertirlos en promotores de la marca. Para ello, será importante analizar los “Momentos de la Verdad” propuestos por Jan Carlzon (1991), los cuales son los puntos de contacto críticos del cliente con la empresa. Estos puntos de contacto tienen una relación directa con la calidad del servicio percibida y definen si se continúa o se rompe el camino del cliente. La tarea entonces es mapear los momentos de la verdad, identificar los momentos críticos y mejorarlos continuamente. Este análisis se realizará en la sección de marketing holístico.

### ***Ventaja competitiva***

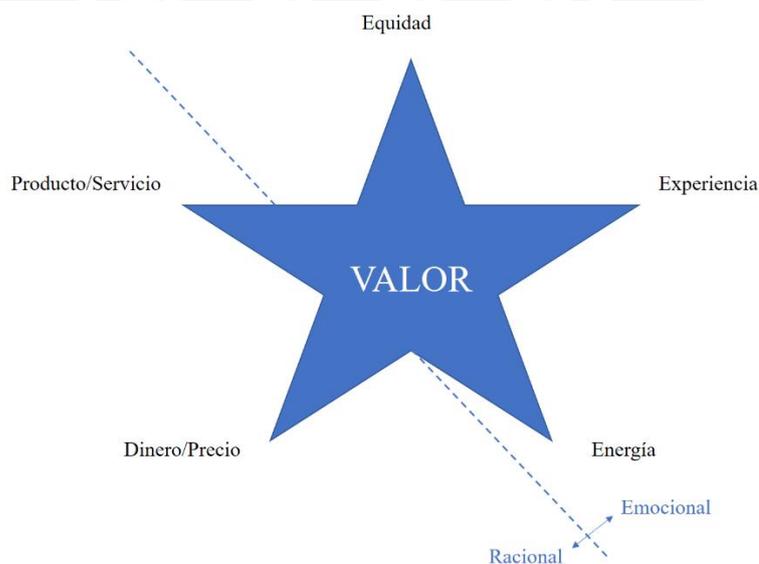
El atributo de prestigio que se ha venido trabajado a lo largo de los años por la universidad mediante la formación de profesionales de excelencia le ha dado poder a la marca PUCP, la cual se ha convertido en un intangible muy valioso y al mismo tiempo una ventaja competitiva para la universidad.

### *Comunicar el valor*

El paso final en el posicionamiento es invertir en publicidad para dar a conocer el valor de la marca. En este caso, como la marca PUCP le pertenece a toda la universidad, entonces la universidad misma debe ser la encargada en difundir y cuidar su imagen de marca. Sin embargo, a nivel de Formación Continua también se debe invertir en comunicar el valor de las diplomaturas que se ofrecen, haciendo énfasis en la calidad y el nivel de exigencia de estas, lo cual respalda el prestigio de la marca PUCP.

### **Sección 8. Marketing Emocional**

El marketing emocional es una pieza clave para el posicionamiento de una marca y conduce a estrategias que son imposibles de copiar. Este concepto se basa en que los seres humanos son emocionales y tienen una profunda necesidad de relacionarse entre sí y con el mundo que los rodea (Robinette, 2001). Uno de los modelos de marketing emocional que existen es el modelo de la “Estrella de Valor” (Figura 11), el cual considera los componentes racionales y emocionales para generar una relación de largo plazo con los clientes.



*Figura 11. Estrella de valor.*

Tomado de Robinette (2017). Marketing Emocional: El Método de Hallmark para Ganar Clientes para Toda la Vida.

Como se observa en la gráfica anterior, dentro de los componentes racionales se encuentra el producto o servicio y el precio. Asimismo, dentro de los componentes emocionales se encuentran la equidad, experiencia y energía.

### **Componentes emocionales**

- **Energía (Conveniencia):** Está relacionado con la conveniencia de adquirir un producto o servicio. Lo que se busca es ahorrarle el mayor tiempo y esfuerzo al cliente privilegiando la rapidez, accesibilidad y sencillez. Un ejemplo de esto son las empresas que brindan cursos virtuales online pregrabados. Con unos pocos clics, los alumnos pueden acceder a una capacitación de calidad a cualquier hora del día y sin salir de sus casas.
- **Equidad (Confianza):** La equidad es el equilibrio entre lo que la marca transmite hacia sus clientes y lo que los clientes perciben de la marca. Este equilibrio genera confianza hacia los clientes y permite que estos se identifiquen con la marca. Si una empresa hace una promesa y la entrega consistentemente, al cabo de un tiempo sus clientes empezarán a confiar en ella (Robinette, 2001).
- **Experiencia (Relaciones):** Es la suma de los momentos de la verdad, y permite generar vínculos emocionales con los clientes. Si la empresa mejora la experiencia del cliente y logra superar sus expectativas, entonces convertirá a ese cliente en un promotor de la marca.

Es importante mencionar que es muy difícil que una empresa intente posicionarse en los 5 componentes mencionados. Lo recomendable es posicionarse en 2 de los 5 componentes y que por lo menos uno de ellos sea un componente emocional. En ese sentido, se escogen los componentes de equidad y experiencia para desarrollarlos dentro del presente plan de marketing.

Se escogió el componente de equidad, pues la PUCP cuenta con un fuerte posicionamiento de marca como la universidad más prestigiosa del Perú y es un símbolo de excelencia académica. Por ello, las diplomaturas en análisis deben ser congruentes con el posicionamiento y reforzar esa imagen en sus alumnos. Por otro lado, se escogió al componente de experiencia, pues es el componente clave para convertir a los alumnos de la diplomatura en promotores de la marca, lo cual se encuentra alineado a los principios del Marketing 4.0 (Kotler, 2017).

### Sección 9. Marketing Holístico

El marketing holístico o marketing 360° es la filosofía de marketing que reconoce la importancia del todo cuando se trata de marketing (Kotler, 2016). Es decir, el diseño y la implementación de programas, procesos y actividades de marketing se reconocen como amplias e interdependientes. Esta filosofía está compuesta por 4 pilares principales (Figura 12), los cuales se describirán brevemente y se alinearán con la realidad de las diplomaturas ofrecidas mediante la FCI.



Figura 12. Dimensiones del Marketing Holístico.

Tomado de Kotler (2016). Dirección de Marketing (décimo quinta edición).

## Marketing interno

Este pilar consiste en contratar, capacitar y motivar a trabajadores que atiendan bien a los clientes para brindar un servicio de excelencia. Además, también considera que el marketing solo tiene éxito cuando todos los departamentos de la empresa trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos del cliente. Sin embargo, alcanzar esta armonía es complicado y requiere de un esfuerzo importante de la dirección para comunicar claramente cómo es que las estrategias de marketing y la filosofía de la empresa impactan positivamente en la experiencia de los clientes. A continuación, se muestra la tabla 17 adaptada del libro “Dirección de Marketing” de Kotler Keller a las diplomaturas ofrecidas mediante la FCI.

Tabla 17. Evaluación de que las áreas de Formación Continua estén orientadas al cliente.

I + D
Se reúnen con los alumnos y escuchan sus problemas.
Investigan ofertas educativas de la competencia como referencia y buscan mejoras.
Buscan reacciones y sugerencias de los alumnos constantemente.
Mejoran y refinan continuamente la oferta educativa de la PUCP basándose en el feedback recibido.
Ventas
Tienen un conocimiento especializado del sector de educación superior en postgrado.
Se esfuerzan por dar al cliente la mejor atención posible, absolviendo sus dudas y brindándole soluciones.
Hacen un seguimiento adecuado a los clientes y cumplen las promesas que hacen.
Brindan retroalimentación al departamento de I+D y al departamento de marketing sobre las necesidades e ideas de los clientes.
Generan el deseo de estudiar una diplomatura en la PUCP a los clientes.
Incentivan a los clientes a estudiar la diplomatura con amigos o compañeros de trabajo.
Finanzas
Entienden y apoyan los gastos de marketing que producen beneficios en el largo plazo (e.g. Publicidad de imagen o Marketing de contenidos)
Se adaptan a los requerimientos financieros de los clientes (e.g. Financiación bancaria)
Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes (e.g. Precalificar automáticamente a los alumnos para el financiamiento)
Marketing
Estudian las necesidades y los deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos.

Asignan el esfuerzo de marketing en función a la rentabilidad potencial en el largo plazo.
Desarrollan ofertas educativas ganadoras para cada segmento meta.
Miden la imagen de la empresa, la satisfacción y las recomendaciones de los alumnos continuamente.
Continuamente recopilan y evalúan ideas para mejorar o crear nueva oferta educativa.
Incentivan a todas las áreas y empleados a que estén centrados en el cliente.

*Nota.* Adaptado de “Dirección de Marketing (décimo quinta edición)”, por Kotler Keller, 2016.

### **Rendimiento de marketing**

Para evaluar los resultados de los esfuerzos de marketing se deben considerar los aspectos financieros y no financieros para la organización y la sociedad. En ese sentido, se debe ir más allá de los ingresos por ventas y examinar lo que sucede con respecto a la participación de mercado, tasa de pérdida de clientes, satisfacción de los clientes, calidad del servicio, entre otros. Además, se deben considerar los efectos éticos, sociales, ambientales y legales de los programas de marketing.

### **Marketing de relaciones**

Uno de los objetivos clave del marketing es formar y fortalecer relaciones duraderas entre las personas y organizaciones, las cuales de forma directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de marketing de la organización. Bajo este concepto, se establece que los cuatro participantes clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, trabajadores, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). Los especialistas de marketing deberán asegurarse de generar beneficios para todos los actores del negocio. Para ello, deberán tener un entendimiento de sus capacidades, recursos, necesidades, objetivos y deseos de cada uno.

En cuanto a la FCI, a los socios de marketing mencionados anteriormente se les debe añadir a otras unidades de la PUCP que también tienen inherencia en la toma de decisiones

como la Dirección de Comunicación Institucional (DCI), Dirección de Educación Continua (DEC) o la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI).

- **Gestión de la relación con los clientes (CRM)**

La gestión de la relación con los clientes es un campo muy amplio que también debe ser considerado por la FCI, pues es clave para captar nuevos clientes, recuperar clientes perdidos, fidelizarlos y convertirlos en promotores de la marca. El hecho de poder identificar a los clientes clave y diferenciarlos facilitará la personalización de la comunicación hacia ellos y optimizará los esfuerzos de marketing realizados. Por ejemplo, durante la campaña de publicidad realizada para las diplomaturas del periodo 2020-1 se agregó al formulario de contacto de la página web el campo “Grado de estudio”, el cual permitió diferenciar a los clientes que cumplían con el requisito de ser egresados. Este pequeño cambio, alivió la carga de trabajo al área de ventas y permitió centrar los esfuerzos en atender a los clientes que si cumplían los requisitos. Además, la información recibida del software CRM (Mail Chimp) les permitía a los vendedores identificar las diplomaturas de interés de los clientes, con lo cual podían armar un *speech* de ventas específico para cada diplomatura. Otra forma de obtener más información de los clientes y así diferenciarlos puede ser mediante la implementación de un precalificador web para la financiación de las diplomaturas. Esto les indicaría a los vendedores que los clientes están interesados en acceder a una financiación, y en caso de no calificar, pero si cumplir con los requisitos, los vendedores podrían brindar soluciones alternativas para no perder a esos clientes como hacer hincapié en los descuentos por pronto pago o recomendar financiación mediante entidades bancarias. Sin embargo, la gestión de la relación con los clientes no empieza ni acaba con el cierre de la venta, sino que acompaña al cliente a lo largo de todo su recorrido, desde la primera interacción con la marca hasta después de que finaliza la diplomatura.

Entonces, para mejorar la experiencia de los clientes a lo largo de todo el recorrido, es importante hacer un análisis de los puntos de contacto críticos con la marca. A continuación, se hará un análisis subjetivo de los puntos de contacto críticos (momentos de la verdad) de la diplomatura de Marketing desde la perspectiva de un ex alumno del periodo 2019-1, en un contexto donde la unidad todavía no invertía en marketing digital.

#### 1. Primer contacto:

- Un amigo o conocido que está llevando la diplomatura o ya la llevó y hace comentarios positivos o negativos de la misma.
- Bachilleres de ingeniería industrial de la PUCP que preguntan por alternativas de titulación además de la tesis.
- Publicidad por medio de correo electrónico, Facebook o Google.
- Búsqueda orgánica por Google.

¿Qué podría salir mal?

- Los comentarios sobre la diplomatura son negativos.
- La publicidad no comunica con claridad la propuesta o no es muy atractiva.
- La experiencia de usuario en la página web es mala.
- La página web o *fanpage* son difíciles de encontrar.

#### 2. Solicitud de información:

- El cliente envía correo electrónico, formulario de contacto o mensaje por Whatsapp o Facebook.
- Realiza llamada telefónica.
- Visita la oficina.

¿Qué podría salir mal?

- Demora en la atención del personal de ventas.
- El personal de ventas no se muestra empático con el cliente.
- Las respuestas son muy mecánicas.
- El personal de ventas muestra una mala actitud ante el cliente.
- La información proporcionada no es clara.
- El *brochure* o correo no tiene un diseño atractivo para el cliente y no demuestra la personalidad de la marca.
- El correo enviado llega a la bandeja de spam del cliente.
- El personal de ventas demora o se olvida de enviar la información al cliente.
- Olvida agendar una segunda llamada.

### 3. Seguimiento de ventas:

- El vendedor llama o envía un mensaje al cliente.  
¿Qué podría salir mal?
- El vendedor no cumplió con la hora pactada con el cliente.
- Olvidó llamar al cliente.
- Repite la información que ya conoce el cliente.
- El cliente no contesta y el vendedor no le deja un mensaje o no vuelve a llamar.

### 4. Charla informativa:

- Se programan charlas informativas a cargo de los profesores o coordinadores académicos para absolver las dudas de los posibles alumnos y motivarlos para que tomen la decisión de compra.

¿Qué podría salir mal?

- Los profesores no dieron una buena presentación por no prepararse con anticipación.
- Los clientes no se sintieron motivados por la charla informativa.
- No se anunció con anticipación a los clientes sobre la charla informativa.
- No se les recordó la charla informativa a los clientes.

5. Proceso de inscripción y pago:

- El cliente tomó la decisión y quiere inscribirse en la diplomatura.

¿Qué podría salir mal?

- El proceso de enviar los documentos de inscripción es muy tedioso y toma mucho tiempo.
- La evaluación financiera del alumno toma mucho tiempo.
- La confirmación del pago o de la recepción de documentos demora.

6. Dictado de clases:

- Terminó el proceso de matrícula y comenzaron las clases presenciales o virtuales.

¿Qué podría salir mal?

- Las clases no sobrepasan las expectativas de los alumnos.
- Los alumnos perciben que la exigencia de la diplomatura es baja o media.
- Las clases no son muy aplicables en un entorno real.
- Los temas de las clases están desactualizados.
- Algunos temas se repiten entre los cursos dictados.
- Profesores intentan ganar la simpatía de los alumnos de forma inapropiada para salir bien en las encuestas.

- Algunos profesores toman mucho tiempo de la clase hablando de temas personales.
- Las presentaciones de los profesores son de mala calidad y no hay estandarización en los materiales entregados.
- No se coordina con anticipación la habilitación del software para usar en la clase.
- Los puntos de refrigerio se encuentran demasiado lejos del aula.
- El profesor o los alumnos tienen problemas de conexión y no hay un facilitador que lo solucione. (Virtual)
- Los profesores no saben o no pueden crear grupos en la plataforma que utilizan. (Virtual)

#### 7. Gestión de la asistencia de los alumnos:

- El personal administrativo controla la asistencia de los alumnos a la diplomatura.

#### ¿Qué podría salir mal?

- No se comunicaron las reglas de la diplomatura relacionadas a la asistencia adecuadamente.
- No se les avisó a los alumnos que hay cursos a los que no se puede faltar.
- El personal administrativo se muestra inflexible o poco empático ante los alumnos con problemas de tardanzas o faltas.

#### 8. Graduación:

- Al terminar la diplomatura, los alumnos que aprobaron todos los cursos son invitados a participar en la ceremonia de graduación y recibir un diploma.

#### ¿Qué podría salir mal?

- Familiares cercanos no pueden ver la ceremonia porque era presencial y la invitación es solo para dos personas por alumno.
- Uno de los presentadores llega tarde a la ceremonia.
- Algunas fotografías de la ceremonia son mal tomadas.
- No se comparte las fotografías o videos de la ceremonia con los alumnos.

#### 9. Seguimiento al alumno:

- Es el contacto que la universidad mantiene con los alumnos luego de terminar la diplomatura.

#### ¿Qué podría salir mal?

- No se realiza ningún seguimiento a los alumnos.
- La encuesta realizada a los alumnos se hace con mala actitud.
- La universidad no se preocupa por la situación laboral de sus exalumnos una vez que terminaron la diplomatura.
- La universidad no incentiva a los alumnos bachilleres de ingeniería industrial de la PUCP a finalizar el trabajo conducente a la titulación.

#### 10. Pago del trabajo conducente a la titulación:

- Los exalumnos bachilleres de ingeniería industrial de la PUCP desean pagar para tener el derecho de 2 meses de asesoría y lograr la titulación.

#### ¿Qué podría salir mal?

- No le facilitan la información sobre el proceso que debe seguir para titularse.
- El personal brinda un número de cuenta erróneo y no corrige su error.
- El alumno siente que el trato con el responsable de las titulaciones es muy impersonal.

#### 11. Asesoría para el trabajo conducente a titulación:

- Los exalumnos bachilleres de ingeniería industrial de la PUCP comienzan la asesoría de tesis.

#### ¿Qué podría salir mal?

- Los alumnos o asesores no tienen referencias pasadas para la elaboración del trabajo conducente a la titulación.
- Los asesores no están atentos a los avances de sus alumnos.
- Los asesores no fueron capacitados por la PUCP acerca de los lineamientos que deben seguir para cumplir el objetivo del trabajo conducente a la titulación.
- El asesor y los profesores del jurado se encuentran en desacuerdo sobre los estándares que debería cumplir el trabajo conducente a la titulación.

#### 12. Sustentación:

- La tesis escrita fue aprobada y se asigna una fecha para la sustentación.

#### ¿Qué podría salir mal?

- El personal administrativo demora mucho en asignar la fecha para la sustentación.
- Los profesores del jurado no leyeron adecuadamente el trabajo conducente a la titulación del alumno.

### **Marketing integrado**

El marketing integrado ocurre cuando los especialistas de marketing diseñan actividades de marketing que en su conjunto generan un mayor valor para los clientes que de forma individual. En ese sentido, la organización debería desarrollar una estrategia de canal integrado y considerar los efectos en las ventas y el valor de la marca que producen de manera directa y

de manera indirecta por los canales. Este pilar del marketing holístico se basa en la correcta aplicación del marketing mix, el cual se detallará más adelante en el capítulo III.

### Sección 10. Estrategia de crecimiento

Según la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento elegida es “Desarrollo de Mercado”, pues lo que se busca es abrir mercado a nivel nacional con las diplomaturas en modalidad virtual síncrona y captar a nuevos segmentos de clientes dentro de Lima con las diplomaturas en modalidad semipresencial. Por otro lado, se aplicará la estrategia de “Penetración de Mercado” para las diplomaturas en modalidad presencial, pues el tamaño de mercado para ese segmento y el liderazgo de la PUCP en cuanto a prestigio permite tener una mayor participación de mercado. En la tabla 18 se muestra el número de diplomaturas ofertadas por año propuesto para las modalidades virtual síncrono, semipresencial y presencial. El total de diplomaturas por año se definió considerando que 3 fechas de inicio para el 2021 y 4 fechas de inicio desde el 2022 en adelante. Mientras mayor sea el número de fechas de inicio por año, es más probable que un posible alumno espere al próximo inicio de la diplomatura en lugar de optar por la competencia.

Tabla 18. Número de diplomaturas ofertadas por año según modalidad.

	2021	2022	2023	2024
Virtual Síncrono	3	4	4	4
Semipresencial	1	4	4	4
Presencial	0	0	2	4
Total	4	8	10	12

El año 2021 está lleno de mucha incertidumbre, pues todavía no se sabe si la pandemia terminará a inicios o finales de año. La tabla 18 muestra la relación de diplomaturas que se abrirán por año considerando que a finales del 2021 podrán retomarse parcialmente las actividades presenciales en el sector educativo. En caso de que esto no ocurra, todas las diplomaturas deberán ser virtuales síncronas durante ese año. Finalmente, el incremento en el

número de diplomaturas ofertadas por año se realizará de manera organizada según el cronograma de implementación que se muestra en la tabla 19.

*Tabla 19. Calendario de lanzamiento de diplomados.*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
2021	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0
2022	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0
2023	0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	3	0
2024	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0

En la tabla anterior se observa que en el año 2021 solo hay 3 fechas de inicio para las diplomaturas, donde en el mes de noviembre se lanzará la modalidad semipresencial. Luego, el 2022 tendrá 4 fechas de lanzamiento con las modalidades virtual síncrona y semipresencial; en el 2023 se retomará la modalidad presencial en agosto; y en el 2024 se ofertarán las 3 modalidades en las 4 fechas establecidas en el calendario.

### Capítulo III: Tácticas de Marketing

En este capítulo se establecerán las acciones concretas que se deben realizar para alcanzar los objetivos del plan de marketing.

#### Sección 11. Precio

El objetivo en esta sección será definir los precios de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos por cada modalidad considerando las diferencias en el número de horas, precios y beneficios adicionales ofrecidos por la competencia.

##### Análisis

Según el *benchmark* (Anexo C) realizado, la PUCP mantiene un precio por hora muy por debajo de sus competidores (figura 13 y 14). Esto es contraproducente con la estrategia de posicionamiento, pues el precio de un servicio tiene un impacto directo sobre la calidad percibida del mismo. Es decir, la institución educativa con mayor prestigio no debería ser también la más económica. Asimismo, a pesar de tener un precio 50% menor que la media de los competidores, la percepción de “Precios Accesibles” es similar con la ESAN y la UPC en personas de 25 a 30 años. Por otro lado, también se debe considerar que a pesar de que la PUCP goce de gran prestigio, no es una escuela de negocios como la ESAN o la UP, por lo que competir en ese ámbito es complicado. Además, las diplomaturas en análisis no cuentan con reconocimientos internacionales ni brindan doble certificación internacional. Por ello, se buscará la paridad de precios con la UPC, la cual brinda beneficios similares que la PUCP y tiene un prestigio menor. En la tabla 20 se comparan los precios promedio por hora que pagan los alumnos de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos en la PUCP y la UPC.

Tabla 20. Tabla comparativa de precios por hora de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing entre la UPC y la PUCP.

	Marketing	RRHH	Promedio
UPC	S/ 66,41	S/ 69,93	S/ 68,17
PUCP	S/ 32,73	S/ 32,88	S/ 32,80

Nota. Tomado del *benchmark* del Anexo C.

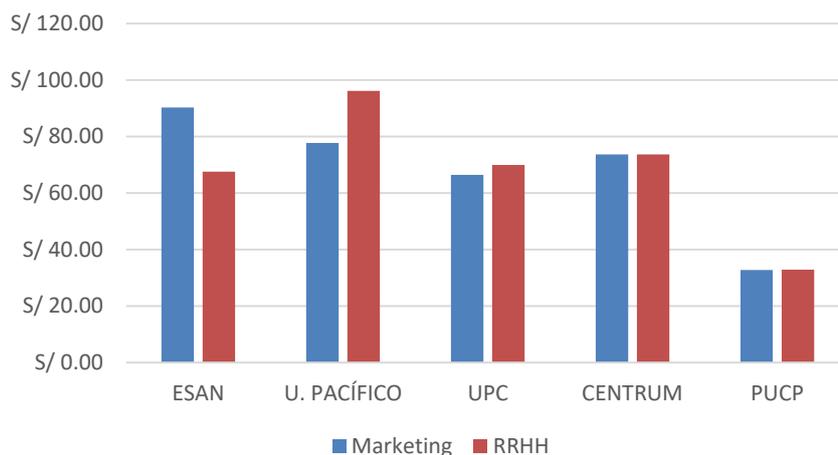


Figura 13. Precio por hora en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

Tomado del *benchmark* del Anexo C.

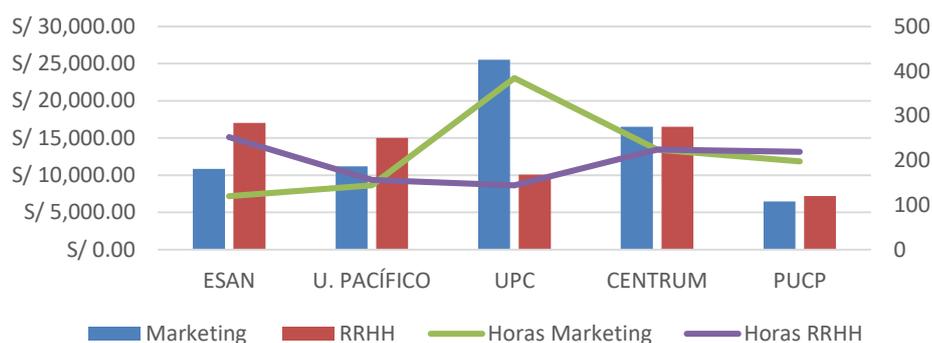


Figura 14. Precio y duración en horas de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos por universidad.

Tomado del *benchmark* del Anexo C.

Como se observa en la tabla y figuras anteriores, la PUCP tiene el menor precio por hora por diplomado. El siguiente precio más bajo lo brinda la UPC, el cual tiene un precio por hora que es aproximadamente el doble que el de la PUCP. Por otro lado, en la figura 14, se observa que la PUCP también ofrece los menores precios totales a nivel de diplomaturas, pero al mismo tiempo sus diplomados tienen una duración por encima de la media respecto al resto de instituciones. Por lo tanto, se justifica un incremento de precios en las diplomaturas hasta alcanzar los niveles de la competencia, los cuales se proponen en la tabla 21.

*Tabla 21. Rango de precios recomendados para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP en la modalidad presencial.*

	Precio Mínimo	Precio Esperado	Precio Máximo
Marketing	S/ 10 836,00	S/ 13 148,44	S/ 16 500,00
RRHH	S/ 10 070,00	S/ 15 314,79	S/ 17 030,00

En la tabla anterior se muestran los precios mínimos, esperados y el precio máximo de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos ofrecidas por la FCI en la modalidad presencial. El precio mínimo se obtuvo del menor precio ofrecido por la competencia, el cual está a su vez acompañado de un menor número de horas. El precio esperado se calculó multiplicando el número de horas ofrecidas por cada diplomatura y el precio por hora de las diplomaturas ofrecidas por la UPC. Finalmente, el precio máximo se calculó en función al precio máximo ofrecido por una diplomatura de la competencia.

En cuanto a las modalidades semipresenciales síncronas y virtuales síncronas, debido a la menor percepción de valor de los alumnos por la pérdida de beneficios de la presencialidad, el precio debería ser menor que las diplomaturas ofertadas en la modalidad presencial. Todavía no se cuenta con mucha información acerca de esas modalidades; sin embargo, durante la pandemia se ha demostrado que los alumnos de Lima y Provincia si están dispuestos a pagar por una diplomatura online. Entonces, una propuesta conservadora para el precio de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos en las tres modalidades siguiendo una estrategia de liderazgo de producto-calidad (Kotler, 2016 pg. 469) se muestra en la tabla 22.

*Tabla 22. Propuesta de precios para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP según modalidad.*

Modalidad	Marketing	Recursos Humanos
Presencial	S/ 10 800,00	S/ 12 000,00
Semipresencial Síncrona	S/ 7 200,00	S/ 7 950,00
Virtual Síncrona	S/ 6 480,00	S/ 7 200,00

## Sección 12. Producto

La DEC, a través de la FCI, tradicionalmente ofertaba las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos en la modalidad presencial. Sin embargo, debido a la pandemia se vieron en la necesidad de adaptar dicha oferta a una modalidad virtual síncrona con la cual pudieron expandirse a nivel nacional. La propuesta es abrir una tercera modalidad “semipresencial síncrona”, la cual es la segunda modalidad preferida por los limeños según el estudio de mercado de la consultora Arellano (2017). Además, en la tabla 23, se observa una mayor preferencia en esta modalidad en las personas entre 31 y 34 años. Esto tiene sentido, pues a mayor edad incrementan también las responsabilidades (trabajo y familia) y los alumnos cuentan con menos tiempo disponible para estudiar.

Tabla 23. ¿En cuál modalidad le gustaría estudiar?

	Público objetivo	Edad	
Tamaño de Muestra	362	129	42
Modalidad	Diplomados	25-30 años	31-34 años
Presencial	47%	60%	50%
Semipresencial	43%	33,5%	41%
Virtual	9%	5,5%	9%

Nota. Tomado de “Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017”, por Arellano, 2017.

Por otro lado, es importante recordar que los atributos que más valoran los alumnos de una diplomatura para tomarlos como referencia en la mejora de la oferta de diplomaturas. Estos atributos se mostraron en la figura 8 de la sección de “Posicionamiento” del plan de Marketing. Además, también se debe considerar los resultados de la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes de la PUCP de pregrado y postgrado realizada del 11 al 15 de mayo del 2020 con una base de alumnos de 14 684 (Anexo E); y el sondeo realizado por Datum (figura 15) para el diario Peru21 y Gestión realizado del 28 al 30 de abril a 1 000 personas entre los 18 y 70 años.

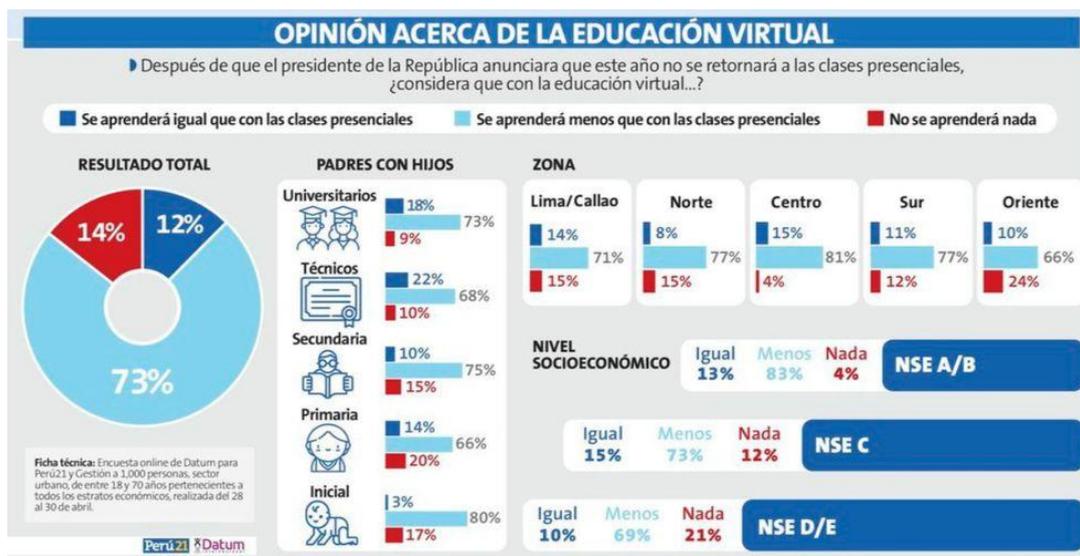


Figura 15. Después de que el presidente de la República anunciara que este año no se retornará a las clases presenciales, ¿considera que con la educación virtual se aprenderá igual, menos o no se aprenderá nada en comparación a las clases presenciales?

Tomado de “Coronavirus en Perú: 73% cree que se aprenderá menos con las clases virtuales que con las presenciales”. Por Datum, 2020.

Según los resultados del sondeo de Datum, el 73% de padres con hijos universitarios tenía la percepción de que en las clases virtuales se iba a aprender menos. Además, este porcentaje se incrementa a un 83% en los niveles socioeconómicos A y B. Esto es un indicador de que la percepción en general hacia la educación virtual es de menor calidad que la educación presencial. Por ello, en las modalidades semipresenciales síncronas y virtuales síncronas se debe cuidar y medir este aspecto implementando metodologías que permitan un aprendizaje de calidad a la distancia y elaborando encuestas y *focus groups* que permitan a la universidad implementar mejoras en sus programas virtuales.

En cuanto a los resultados obtenidos en la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial PUCP (Anexo D), se observa que los resultados son satisfactorios en la mayoría de las variables analizadas. Uno de los resultados más relevantes fue el nivel de satisfacción sobre la relación de los contenidos desarrollados, el cual obtuvo un 62,86% de personas que puntuaron entre 4 y 5, es decir, se encuentran satisfechos o muy satisfechos con los contenidos desarrollados. Asimismo, un 57,97% se encuentra muy satisfecho en relación con la disposición de los profesores para responder dudas. Finalmente, se identificó una oportunidad

de mejora en el Foro de PAIDEIA, siendo esta la herramienta que menos aportó al aprendizaje de los estudiantes según su percepción con un 52% de los estudiantes que calificó con puntajes entre 0 y 2.

Estos indicadores demuestran de que la percepción general de la educación virtual es negativa, pero la PUCP está haciendo un buen trabajo en mantener la calidad educativa que la caracteriza en esta nueva modalidad. Estos resultados, en combinación con la practicidad de la educación a distancia, harán que la demanda futura en esta modalidad sea mayor que la percibida en el 2017, donde solo el 9% de las personas interesadas en llevar una diplomatura prefería la modalidad virtual.

### **Oportunidades para mejorar la propuesta de valor de las diplomaturas**

Según el estudio de la consultora Arellano (2017), un 62% del total de personas interesadas en estudiar una diplomatura pagaría más por complementos como talleres de liderazgo, trabajo en equipo y eficacia personal. Además, el 71% de ese mismo grupo pagaría más si la diplomatura ofrece doble certificación internacional. Entre los talleres complementarios, más del 40% de las personas interesadas en estudiar una diplomatura prefieren los talleres siguientes:

- Liderazgo
- Desarrollo de competencias (trabajo en equipo)
- Negociación
- Coaching
- Inteligencia Emocional

Por otro lado, en el Anexo C, se muestra un resumen del *benchmark* realizado donde se comparan 4 aspectos de los principales competidores: reconocimientos, beneficios, diferenciales y financiamiento.

### **Reconocimientos**

Las diplomaturas ofrecidas por la FCI no cuentan con reconocimientos internacionales o acreditaciones que avalen la calidad educativa de sus diplomaturas. En cambio, las universidades ESAN, UP y CENTRUM cuentan con reconocimientos internacionales como las mejores escuelas de negocio en Perú y a nivel latinoamericano. Se recomienda a la FCI evaluar acreditaciones o postular a reconocimientos internacionales para alcanzar la paridad con sus competidores en la oferta de diplomaturas.

### **Beneficios**

Uno de los beneficios de las diplomaturas ofrecidas por la FCI es que son conducentes al título profesional para bachilleres de Ingeniería Industrial de la PUCP. Sin embargo, este beneficio no puede ser promocionado para la captación de nuevos alumnos. Por otro lado, la ESAN les ofrece a sus alumnos de acceso a su bolsa de trabajo llamada ESAN Alumni Career Service; la UP ofrece la convalidación de 2 cursos de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial al finalizar su diplomatura de Marketing; la UPC ofrece doble certificación internacional y misiones académicas en universidades de renombre como Harvard; y CETRUM ofrece doble certificación internacional con opción a una tercera certificación y un *networking* internacional. Se recomienda agregar beneficios como acceso a la bolsa de trabajo PUCP a los alumnos egresados de las diplomaturas o la convalidación de cursos de maestría.

### **Diferenciales**

La marca PUCP es un diferencial importante; sin embargo, la competencia también goza de un gran prestigio como escuelas de negocio en el Perú. Asimismo, los competidores resaltan como uno de sus diferenciales contar con profesores locales e internacionales, mientras que la PUCP únicamente destaca sus profesores de calidad. Además, la UP destaca como diferencial su taller de Scrum aplicado a UX, mientras que CENTRUM destaca su curso de SPOOC. Se

recomienda considerar agregar a la planilla profesores internacionales para alcanzar la paridad con los competidores en este aspecto.

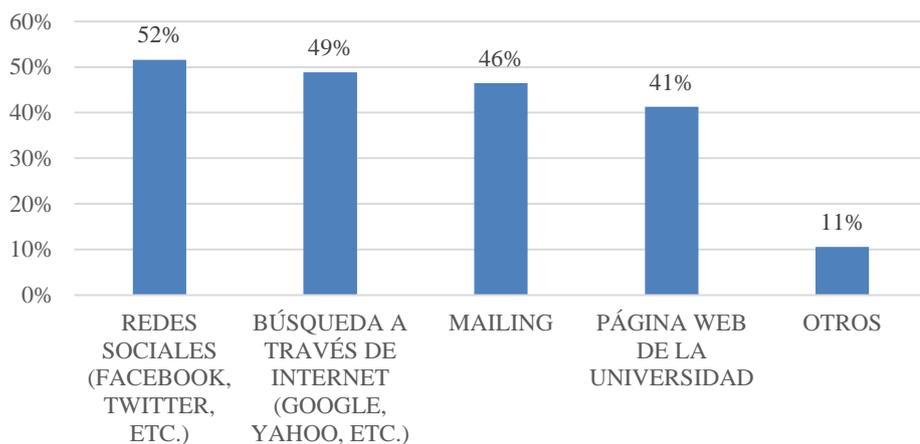
### **Financiamiento**

La PUCP a diferencia de sus competidores es la única que no cuenta con financiamiento bancario. Esta modalidad es importante pues les permite a los estudiantes financiar hasta el 100% de la deuda con una entidad bancaria que sea aliada de la universidad cobrando tasas de interés bajas. Además, se debe considerar que muchos alumnos no pueden pagar la diplomatura al contado, por lo que las opciones de financiamiento que brinde la universidad son un aspecto importante. Por ello, se recomienda implementar la modalidad de financiamiento bancario para la PUCP.

### **Sección 13. Plaza**

En esta sección se definirán y justificarán los canales que debe utilizar la universidad para ofertar las diplomaturas.

Partiendo del estudio de mercado de la consultora Arellano (2017), entre un 40% y 50% de los alumnos se informan de la oferta de las diplomaturas a través de canales digitales (Figura 16). Mientras que solo un 11% se informa por otros medios que incluyen visitas al campus de la universidad, conferencias informativas, entre otros. Además, del total de personas que están interesadas en llevar una diplomatura, el 50% suele asistir o ha asistido a una charla informativa.



*Figura 16. ¿a través de qué medios se informa de la oferta de los diplomados que desea llevar? Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017*

Entonces, se puede deducir que el canal principal que deben utilizar las diplomaturas es el canal digital, haciendo énfasis en la página web de la universidad y las redes sociales. Sin embargo, no deben ser los únicos, pues siguiendo los principios del Marketing 4.0 (Kotler, 2017), los clientes ahora son omnicanales, es decir que interactúan con distintos canales de comunicación durante su recorrido de compra. Por ejemplo, un cliente que esté interesado en llevar la diplomatura de Marketing puede informarse a través de la página web o las redes sociales, pero es probable que luego desee asistir a la charla informativa para terminar de convencerse, pues estudiar una diplomatura es una inversión importante de tiempo y dinero. En ese sentido, los canales tanto físicos como digitales deben estar diseñados de tal manera que le permitan al cliente pasar de un canal a otro con naturalidad y recibiendo una buena experiencia en cada uno.

### **Situación actual de las diplomaturas**

Las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos se ofrecen a través de la página web de Formación Continua, la cual se encuentra bien posicionada en Google apareciendo en primer lugar cuando se busca la palabra clave “diplomados pucp” o “diplomaturas” y en la 7ma posición de la primera página cuando se busca la palabra clave “diplomados”, siendo la UPC

la que aparece en la primera posición. Además, se observa que en la figura 17 la palabra clave “diplomados” es más buscada que la palabra clave “diplomaturas” según Google Trends.

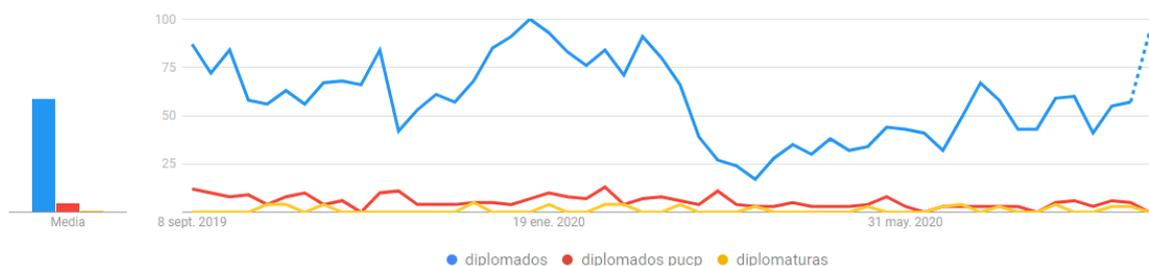


Figura 17. Interés de las personas según búsquedas de las palabras clave "diplomados", "diplomaturas" y "diplomados pucp". Tomado de GoogleTrends (2020).

Por otro lado, al momento de buscar las palabras clave “diplomado de marketing” y “diplomado de recursos humanos” observamos que la página de Formación Continua se encuentra en la séptima posición de Google para la diplomatura de Marketing y en la segunda para la diplomatura de Recursos Humanos. Finalmente, cabe resaltar que la página web oficial de Formación Continua es complementada con *landing pages* específicas que difunden, entre otras, las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

En cuanto a las redes sociales, la DEC no cuenta con una página de Facebook o LinkedIn propia para la difusión de sus diplomaturas o contenido. Sin embargo, existe una página de Facebook llamada “Cursos de Especialización FCI – PUCP”, la cual es específica para difundir las diplomaturas gestionadas por la FCI que cuenta con una comunidad de 10 788 personas aproximadamente. La importancia de las redes sociales radica en que son un medio para generar interacción con los alumnos, escucharlos y humanizar la marca. Recordando los principios del Marketing 4.0 (Kotler, 2017), los clientes ahora se basan en las opiniones de terceros (amigos, familias, extraños) antes que en la publicidad de la marca para tomar una decisión. Crear una comunidad grande que respalde a las diplomaturas mediante opiniones positivas incrementará la confianza de los nuevos alumnos para inscribirse en ellas.

## Sección 14. Promoción o Comunicación

En esta sección se definirán las tácticas de comunicación siguiendo los conceptos del “nuevo recorrido del cliente” (Kotler, 2017), la mezcla de comunicaciones de marketing y la metodología para el desarrollo de comunicaciones efectivas (Kotler, 2016) que se muestra en la figura 18.

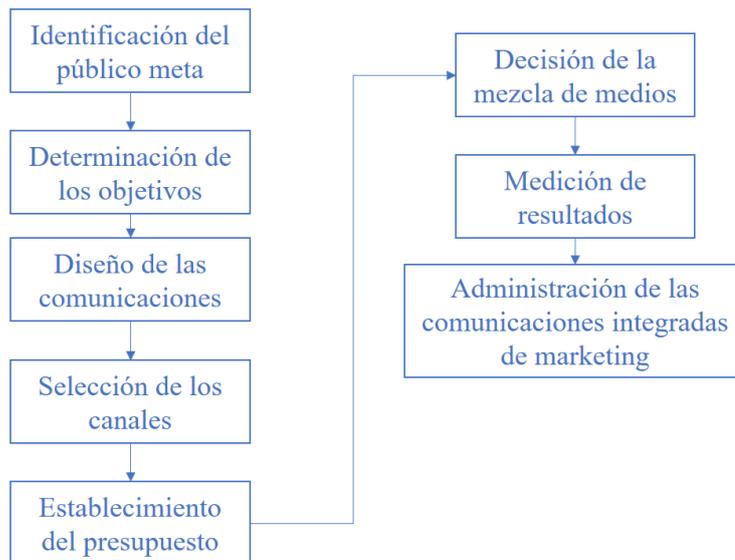


Figura 18. Metodología para el desarrollo de comunicaciones efectivas. Tomado de Kotler (2016). Desarrollo de comunicaciones efectivas (p. 564)

### Identificación del público meta

En el primer paso se identificarán las características de los clientes potenciales de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos utilizando como input la información obtenida en la segmentación de mercado realizada en la sección 6. A la caracterización de los clientes potenciales se le conoce como “*Buyer Person*” y lo que se busca es darle una personalidad al cliente potencial que refleje de forma general las conductas de los clientes reales.

#### a) Diplomatura de Marketing modalidad presencial (Segmento 1).

Pedro es bachiller de Ingeniería Industrial de una reconocida universidad peruana. Desde que llevó el curso de marketing en la universidad le interesa mucho esta área de

especialización y cuando terminó la universidad logró conseguir un trabajo en el área comercial de una importante empresa con un sueldo de S/3 500 mensuales. Actualmente Pedro tiene 27 años y está pensando que es momento de estudiar un diplomado, pues sabe que la situación del país está muy crítica y él quiere conservar su trabajo y seguir creciendo como profesional. Dado que Pedro todavía es soltero y su trabajo se encuentra en un lugar céntrico, entonces él prefiere estudiar en la modalidad presencial, ya que él siente que así aprenderá más y podrá obtener mejores contactos profesionales.

**b) Diplomatura de Marketing modalidad semipresencial síncrona (Segmento 2).**

Luis es bachiller de administración al que siempre le ha gustado el marketing. Actualmente tiene 31 años, gana S/4 000 mensuales y está por tener a su primer hijo, por lo que quiere buscar nuevas oportunidades laborales para incrementar sus ingresos. Desde que terminó la universidad quiso especializarse en esa área, pero dado que su trabajo quedaba muy lejos de las universidades nunca tuvo suficiente tiempo para poder estudiar una diplomatura. Debido a la pandemia, Luis empezó a trabajar en la modalidad “Home Office” y eso le dio más tiempo para capacitarse llevando cursos de marketing digital. Ahora, Luis se ha enterado por medio de las redes sociales que la PUCP está brindando diplomados en la modalidad semipresencial y cree que le conviene, pues así podrá volverse especialista en marketing, no tendrá problemas con su horario de trabajo si el home office termina y solo tendrá que asistir los sábados a la universidad.

**c) Diplomatura de Marketing modalidad virtual síncrona (Segmento 3).**

Ana es bachiller de comunicaciones y actualmente trabaja en una agencia de publicidad en Arequipa. A sus 25 años terminó la universidad en los primeros puestos y dos años después busca capacitarse para mejorar sus ingresos y crecer como profesional. Ella siempre ha querido estudiar en la PUCP, pero debido a la distancia y a su trabajo nunca tuvo la oportunidad. Mientras buscaba diplomados de marketing en Google se dio con la

sorprende de que la PUCP ahora está brindando diplomaturas de forma virtual síncrona, lo cual le agrada mucho, pues durante la pandemia tuvo la oportunidad de llevar algunos cursos virtuales y siente que ya se adaptó a estudiar de forma remota.

**d) Diplomatura de Recursos Humanos modalidad presencial (Segmento 4).**

Sheila es bachiller en ingeniería industrial y trabaja en una gran corporación en Lima. Actualmente Sheila tiene 27 años, aún no tiene hijos, gana S/4 500 mensuales y luego de dos años en la empresa alcanzó un puesto importante en el área de Recursos Humanos. Sheila es consciente que en la universidad solo le dieron algunos conceptos básicos en esa área y dado que por la pandemia se han dado muchos cambios (home office, recortes de personal, reducción de sueldos) siente que debe capacitarse para ir al ritmo de los cambios que se están produciendo. Como su trabajo y su casa se encuentran en un lugar céntrico de Lima, entonces Sheila prefiere estudiar presencialmente en una universidad. Además, siente que en la modalidad presencial las clases serán más didácticas, podrá conocer a más personas y podrá disfrutar del campus.

**e) Diplomatura de Recursos Humanos modalidad semipresencial síncrona (Segmento 5).**

Ángel es bachiller en Psicología y trabaja como reclutador y en el área de bienestar en una importante empresa en Lurín. Actualmente tiene 30 años, gana un sueldo de S/5 000, tiene un hijo pequeño de 1 año y está en búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Es consciente de que la situación actual es complicada debido a la crisis económica y a la falta de empleo que hay en el Perú, por ello quiere capacitarse para incrementar su empleabilidad y conseguir un trabajo mejor remunerado. Dado que trabaja en Lurín, para él no es posible asistir a una universidad de lunes a viernes, pues el trayecto desde su trabajo a la universidad le consume demasiado tiempo. Recientemente descubrió que la PUCP ofrece la diplomatura de Recursos Humanos en la modalidad semipresencial, lo

cual es perfecto para él, ya que los sábados no trabaja y puede asistir a las clases presenciales.

**f) Diplomatura de Recursos Humanos modalidad virtual síncrona (Segmento 6).**

Lucía es bachiller en Trabajo Social y está trabajando en la municipalidad provincial de Trujillo en el área de Recursos Humanos. Actualmente tiene 27 años, gana un sueldo de S/3 500 mensuales y todavía es soltera. Ella quiere capacitarse para poder escalar más en su trabajo y conseguir mejores ingresos. Debido a la publicidad en las redes sociales se enteró de que la PUCP está brindando la diplomatura de Recursos Humanos en la modalidad virtual síncrona. Además, gracias a la modificación de la ley universitaria, ahora el diploma que se recibirá al terminar la diplomatura será el mismo que si lo hubiese estudiado en Lima, lo cual es más valorado por ella y por los empleadores. Asimismo, Lucía estudió algunos cursos virtuales durante la pandemia y si bien piensa que fue un poco estresante, siente que logró adaptarse a esa modalidad.

**Determinación de los objetivos**

La determinación de los objetivos se realiza considerando las 5 etapas del recorrido del cliente. Para tener un marco de referencia se utilizarán los resultados de la campaña de publicidad 2020-1 realizada a las diplomaturas gestionadas por la FCI entre el mes de enero y Julio. A continuación, se muestra la tabla 24 con los resultados de los anuncios de Facebook y Google orientados específicamente a captar clientes potenciales en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

Tabla 24. Resumen de campaña de marketing digital 2020-1 enfocado en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

Diplomatura	Anuncios	Conciencia	Apelación	Pregunta	Compra
		Alcance	Visitas a la página	Leads	Clientes
Marketing	Facebook	163 520	3 434	387	11,5
Marketing	Google	6 091	318	19	
RRHH	Facebook	160 840	2 462	503	11,5
RRHH	Google	12 764	955	100	

Nota. Tomado de “Reporte Final - FCI - Cursos de Especialización 2020”, por Central Media, 2020.

En la tabla 24 se muestran los resultados de los anuncios de Facebook y Google. Para calcular el número de clientes obtenidos por medio de la publicidad se realizó un promedio de alumnos de los periodos anteriores (2019-1 y 2019-2) obtenidos sin invertir en publicidad y se restó ese valor con los resultados del periodo 2020-1, obteniendo 11,5 alumnos en ambas diplomaturas. Además, se ha relacionado los indicadores de las plataformas de Facebook y Google con la teoría de las 5A's del Marketing 4.0 (Kotler,2017), donde el número de clientes obtenidos se asocia con la “compra”, el número de Leads o clientes potenciales se asocia con “pregunta”, las visitas a la página se asocian con “apelación” y el número de impresiones se asocia con “conciencia”. No se ha considerado la “abogacía”, pues no se cuenta con el número de estudiantes que recomendarían la diplomatura y provienen de la campaña de publicidad. En función a dichos resultados, se calculan las tasas de conversión de atracción, curiosidad, compromiso y afinidad, los cuales se muestran en la tabla 25. Dado que no se cuenta con información sobre la abogacía no se puede calcular la “afinidad” de los estudiantes. Además, ya que no hay registro que diferencie los clientes que provienen de los anuncios de Facebook o Google, entonces se utilizará un mismo indicador que combina ambos resultados.

Tabla 25. Tasas de conversión de la campaña de publicidad 2020-I enfocadas en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP.

Tasas de conversión	Marketing		RRHH	
	Facebook	Google	Facebook	Google
Atracción	2,10%	5,22%	1,53%	7,48%
Curiosidad	11,27%	5,97%	20,43%	10,47%
Compromiso	2,8%		1,91%	
Afinidad				

Nota. Adaptado de “Reporte Final - FCI - Cursos de Especialización 2020”, por Central Media, 2020.

### Crear consciencia de marca (consciencia)

Los primeros objetivos se relacionan con crear consciencia de la marca y lo que esta ofrece. Por ejemplo, es probable que haya personas que quieran estudiar una diplomatura en una buena universidad, pero no son conscientes de que la PUCP ahora ofrece diplomaturas en la modalidad virtual síncrona. Entonces, se deberán plantear como objetivos que las personas de los públicos objetivos sean conscientes de que la PUCP ofrece diplomaturas en las tres modalidades. En la figura 19 se observa que la palabra clave “PUCP” se encuentra muy presente en las búsquedas de la provincia de Callao, seguido de Ayacucho, Huancavelica, Junín, Apurímac y Lima. Esto es un indicador de la presencia que tiene la marca PUCP en estos departamentos.

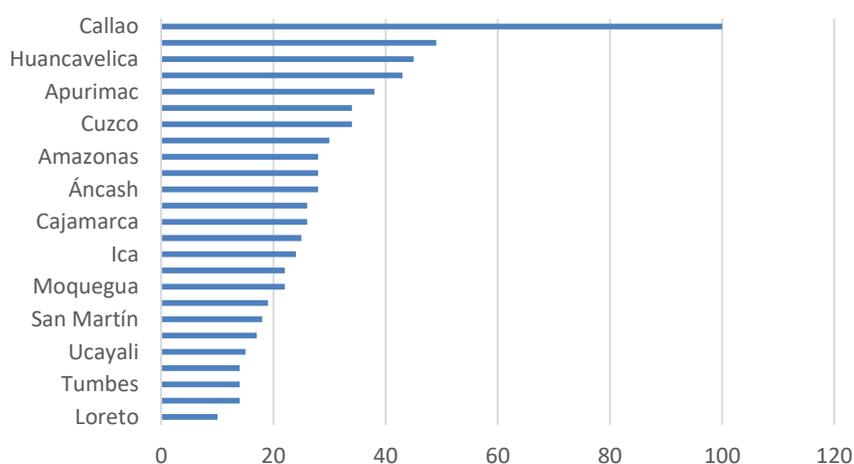


Figura 19. Interés según búsquedas en Google de la palabra clave "PUCP". Tomado de GoogleTrends (2020).

Dado que aparecen los 25 departamentos, se puede inferir que las personas tienen conciencia de la marca PUCP en todo el Perú en grados diferentes. Además, según la información de la figura 19, se puede distribuir el presupuesto para crear conciencia de marca según departamento tomando como prioridad los departamentos donde la PUCP tiene menos presencia. Por otro lado, al buscar las palabras clave “diplomados pucp”, “diplomados upc”, “diplomados esan”, “diplomados up” y “diplomados centrum” en Google Trends (Figura 20) se observa que solo obtienen búsquedas en Lima, por lo cual ninguno de los competidores tiene presencia con su oferta de diplomados fuera de Lima. Además, si se busca la palabra clave “diplomados”, se observa que la mayor cantidad de búsquedas en Google se dan en Moquegua, seguido de Ayacucho, Apurímac, Lambayeque, Lima, entre otros (Figura 21). Esto da un indicio del interés de las personas en las diplomaturas en dichos departamentos.

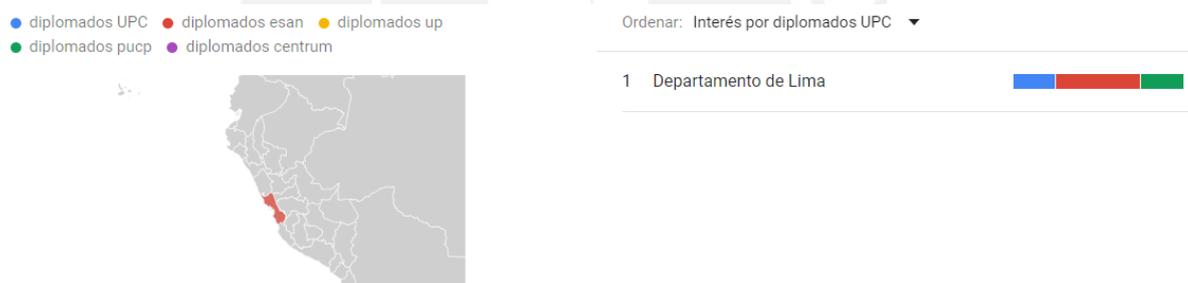


Figura 20. Interés según departamentos en diplomaturas de una universidad o escuela según las palabras clave “diplomados pucp”, “diplomados upc”, “diplomados esan”, “diplomados up” y “diplomados centrum”. Tomado de GoogleTrends (2020).

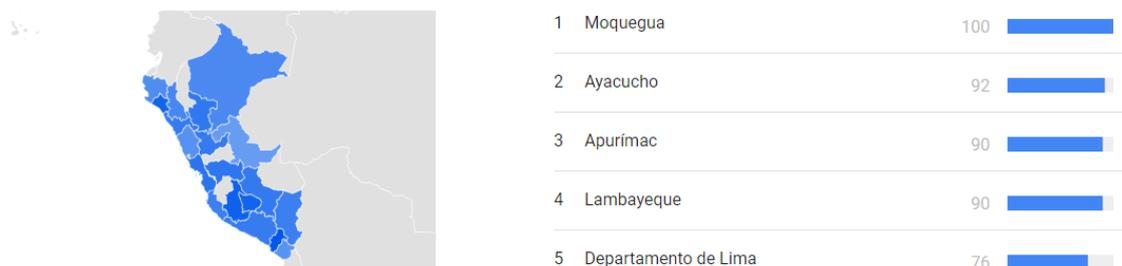


Figura 21. Interés según departamentos de la palabra clave “diplomados”. Tomado de GoogleTrends (2020).

Entonces, los objetivos de comunicación en la creación de conciencia de marca serán los siguientes:

- **Segmentos 3 y 6:** Crear conciencia de que ahora pueden estudiar una diplomatura en la PUCP mediante la modalidad virtual síncrona a un total de 70 0000 personas durante 3 meses.
- **Segmentos 2 y 5:** Crear conciencia de la nueva modalidad de diplomaturas semipresenciales síncronas que ofrece la PUCP a 64 0000 personas 1 mes antes de su lanzamiento.
- **Segmento 1 y 4:** Crear conciencia del regreso a las diplomaturas presenciales a 64 0000 personas 1 mes antes de su relanzamiento.

Los valores de los objetivos se obtuvieron de las estimaciones del alcance potencial de Facebook para los segmentos objetivo en una campaña de reconocimiento de marca. En el Anexo F se muestra las segmentaciones realizadas en la herramienta Facebook Ads Manager.

#### **Crear una actitud hacia la marca (apelación y pregunta)**

El objetivo en esta etapa debe ser atraer y generar curiosidad en los clientes hacia la marca comunicando la propuesta de valor de cada diplomatura en los diferentes segmentos.

Anteriormente, los alumnos que se inscribían a las diplomaturas provenían principalmente de la publicidad realizada a través del *mailing* a la base de datos de alumnos PUCP, de la publicidad impresa expuesta en el campus de los alumnos que ingresaban de forma orgánica a la página web de Formación Continua o de recomendaciones. Estos esfuerzos de publicidad durante el año 2019 dieron como resultado un total de 23 alumnos inscritos en la diplomatura de Marketing y 33 alumnos inscritos en la diplomatura de Recursos Humanos. Sin embargo, estas acciones de marketing no son muy escalables, pues la base de datos de exalumnos PUCP crece al ritmo del número de egresados de la universidad y no es legal enviar

mensajes publicitarios fuera de la base de datos de la universidad sin consentimiento previo de las personas. Por ello, se considerará que estos alumnos es el promedio de alumnos por año obtenidos a partir de publicidad tradicional. Entonces, se restará el número de clientes objetivo por año estimados en la sección 7 con el número de alumnos obtenidos a través de publicidad tradicional durante el 2019 para obtener el número de clientes que se desea obtener a través de las actividades de promoción. En función a este número de clientes y la tasa de conversión mencionadas al inicio de la sección se estiman la cantidad de *leads* y las visitas a la página web necesarias para alcanzar el objetivo, las cuales se muestran en la tabla 26. Cabe resaltar que en el caso de la tasa de conversión “curiosidad” se está considerando el ratio obtenido por Facebook (11,27% en Marketing y 20,43% en Recursos Humanos) dado que es el canal principal para obtener nuevos alumnos.

Tabla 26. Cantidad de Leads y Visitas a la Web necesarias para alcanzar objetivos de clientes por año.

Diplomatura	Objetivo	2021	2022	2023	2024
Marketing	Clientes	102	202	277	477
	Leads	3 601	7 131	9 779	16 840
	Visitas a la Web	31 953	63 276	86 773	149 428
RRHH	Clientes	92	192	267	367
	Leads	4 824	10 067	14 000	19 244
	Visitas a la Web	23 612	49 274	68 525	94 192

### **Influir en la intención de compra de la marca (acción)**

En esta etapa se busca incrementar la tasa de conversión de *leads* a clientes (compromiso). Para ello, se tomará como base la tasa de conversión promedio obtenida de la campaña de publicidad del 2020-1 para la promoción de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos de la PUCP donde se obtuvieron tasas de conversión de 2,83% y 1,91% respectivamente.

### **Objetivo**

Incrementar la tasa de conversión de *leads* a clientes en un 1% anual en cada diplomatura según como se muestra en la tabla 27.

*Tabla 27. Tasas de conversión de leads a clientes objetivo por año según diplomatura.*

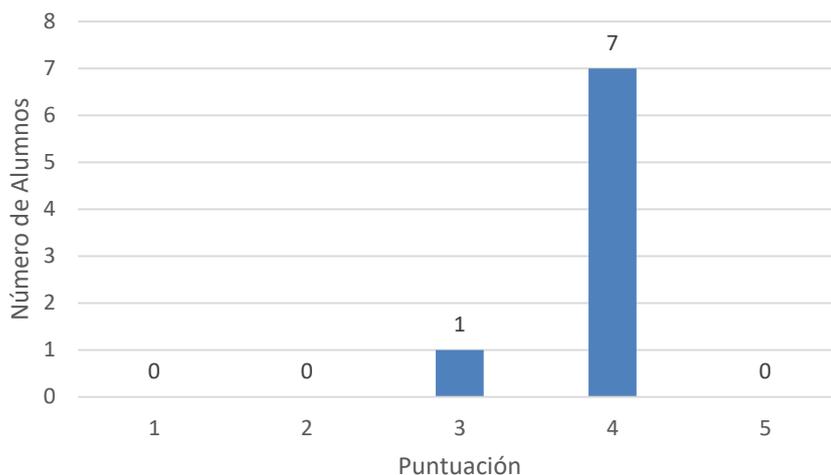
Diplomatura	Tasa de conversión de Leads a Clientes 2020-1	2021	2022	2023	2024
Marketing	2,83%	3,83%	4,83%	5,83%	6,83%
RRHH	1,91%	2,91%	3,91%	4,91%	5,91%

### **Promover la recomendación de las diplomaturas (abogacía)**

En esta etapa se busca incrementar el número de alumnos que recomendarían las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos. Dado que no se tiene actualmente registros de la cantidad de alumnos que recomendarían la diplomatura, se propone preguntar a todos los alumnos de las diplomaturas lo siguiente:

En la escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿recomendarías la Diplomatura de Especialización en ... de la PUCP?

A partir de la respuesta de los exalumnos a esa pregunta se pueden establecer objetivos realistas para la mejora de este indicador. El objetivo final sería conseguir que todos los alumnos marquen el 5, pues sería un fuerte indicador de que la diplomatura superó las expectativas. En el presente plan de marketing no se realizó una encuesta a todos los exalumnos de las diplomaturas. Sin embargo, se realizó un sondeo a ocho exalumnos de la diplomatura de Marketing del periodo 2019-1 y se obtuvieron los resultados mostrados en la figura 22.



*Figura 22. En la escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Recomendarías la Diplomatura de Especialización en Marketing de la PUCP? Tomado de “Sondeo de exalumnos de la Diplomatura de Marketing 2019-1” (2020).*

Como se observa en la figura anterior, el 87,5% de los alumnos puntuó con 4 a la diplomatura de Marketing y ninguno la puntuó con 5. Esto se puede interpretar como que la mayoría de los alumnos se encuentra satisfecho con la diplomatura, pero ninguno sintió que superó sus expectativas.

### **Diseño de las comunicaciones**

El diseño de las comunicaciones se divide en tres partes: estrategia del mensaje, estrategia creativa y fuente del mensaje.

#### **a) Estrategia del mensaje**

La estrategia del mensaje debe responder a la pregunta ¿Qué decir?, lo cual varía dependiendo del segmento al que se está apuntando. Por ejemplo, si las diplomaturas están orientadas a los egresados que viven en provincia, entonces el mensaje debe comunicar que estudiar una diplomatura de Marketing o Recursos Humanos en la PUCP ahora es posible en la modalidad virtual síncrona. Si el mensaje se dirige a los bachilleres que quieren especializarse, pero viven muy lejos de la universidad o trabajan todo el día, el mensaje debe comunicar el ahorro de tiempo que ofrece la modalidad semipresencial. Finalmente, si el mensaje se dirige a los bachilleres que desean vivir la

experiencia de estudiar en la PUCP y sienten que estudiar de manera remota le resta calidad a la educación, entonces se debe comunicar las ventajas y experiencia de estudiar de manera presencial en la PUCP.

#### **b) Estrategia creativa**

La estrategia creativa responde a la pregunta ¿Cómo decir el mensaje? Para ello existen diferentes posibilidades como los videos, post, animaciones, textos, entre otros. En el caso de la universidad, actualmente están invirtiendo en anuncios de texto mediante Google Ads, en post y animaciones mediante Facebook Ads, y contenido mediante videos. Asimismo, la estrategia dependerá del presupuesto de la universidad para invertir en publicidad, ya que la creación de videos y animaciones suelen ser más costosas que los post o anuncios de texto.

#### **c) Fuente del mensaje**

La fuente del mensaje es la persona u organización que transmite el mensaje. En cuanto a la PUCP, los videos y el contenido del blog deberían estar respaldados por profesores de la diplomatura, ya que ellos son los especialistas en su campo, lo cual incrementa la credibilidad de sus palabras. Asimismo, los testimonios de las diplomaturas deberían ser brindadas por los exalumnos y los anuncios de inicios de clases o promociones debería ser comunicada por la misma universidad.

### **Selección de los canales de comunicación**

Existen dos canales de comunicación, los presenciales y no presenciales. Se detallará a continuación los canales que utilizará las diplomaturas para comunicarse con los clientes.

#### ***Canales no presenciales***

- Facebook Ads: campañas de tráfico, interacción, *awareness*, conversión y *retargeting*.
- Google Ads: campaña de búsqueda y *retargeting* con Red Display de Google.

- Mailing
- Página de Facebook
- Página web

#### *Canales presenciales*

- Charla informativa
- Llamadas telefónicas
- Correos
- Whatsapp
- Facebook Chat

#### **Establecimiento del presupuesto**

Para establecer el presupuesto de publicidad se consideró la experiencia en la campaña de publicidad del periodo 2020-1, donde el costo de adquisición de un cliente (CAC) para las diplomaturas de Marketing y de Recursos Humanos fue de S/ 394,74 y S/ 438,55 respectivamente. Estos montos se calcularon dividiendo la inversión en publicidad correspondiente a cada diplomatura (Central Media, 2020) entre el número de alumnos inscritos atribuidos a dicha publicidad, los cuales se obtienen restando el número de alumnos obtenidos el periodo de la campaña (2020-1) menos el número de alumnos promedio durante el 2019. Asimismo, se sabe que a través de los correos institucionales, se obtienen 23 alumnos para la diplomatura de Marketing y 33 alumnos para la diplomatura de Recursos Humanos al año. Además, se considerará un presupuesto de 5 000 soles al año por diplomatura para la creación de videos profesionales y otras artes gráficas que requiera la unidad. Finalmente, el presupuesto mostrado en la tabla 28 se establece considerando que se alcanzará el máximo de alumnos por diplomatura (25 alumnos).

Tabla 28. Presupuesto anual de campañas publicitarias por diplomatura.

Diplomados	2021	2022	2023	2024
Recursos Humanos	S/ 34 821,55	S/ 78 676,76	S/ 100 604,37	S/ 122 531,98
Marketing	S/ 31 842,23	S/ 71 316,10	S/ 91 053,03	S/ 110 789,97

### Decisión de la mezcla de medios

La decisión de la mezcla de medios para el presente plan de marketing está centrada en la publicidad digital según los canales de comunicación seleccionados en la etapa 4 de la metodología. Además, la elección de la mezcla de medios se realiza también en función a los resultados obtenidos en la campaña de publicidad del 2020-1, donde se observó que las campañas de Google Ads funcionaron mejor para la diplomatura de Recursos Humanos que para la diplomatura de Marketing. A continuación, se muestra la propuesta de mezcla de medios para el presupuesto de publicidad del año 2021, la cual deberá ajustarse luego de cada campaña según los resultados que se obtengan.

Tabla 29. Propuesta de mezcla de medios para el presupuesto de publicidad del año 2021.

Canal	Tipo de campaña	Marketing	RRHH
Google Ads	Campaña de búsqueda	15%	30%
	Retargeting con red display	10%	5%
Facebook Ads	Awareness	10%	5%
	Interacción	5%	5%
	Tráfico	0%	0%
	Conversión	50%	45%
	Retargeting	10%	10%

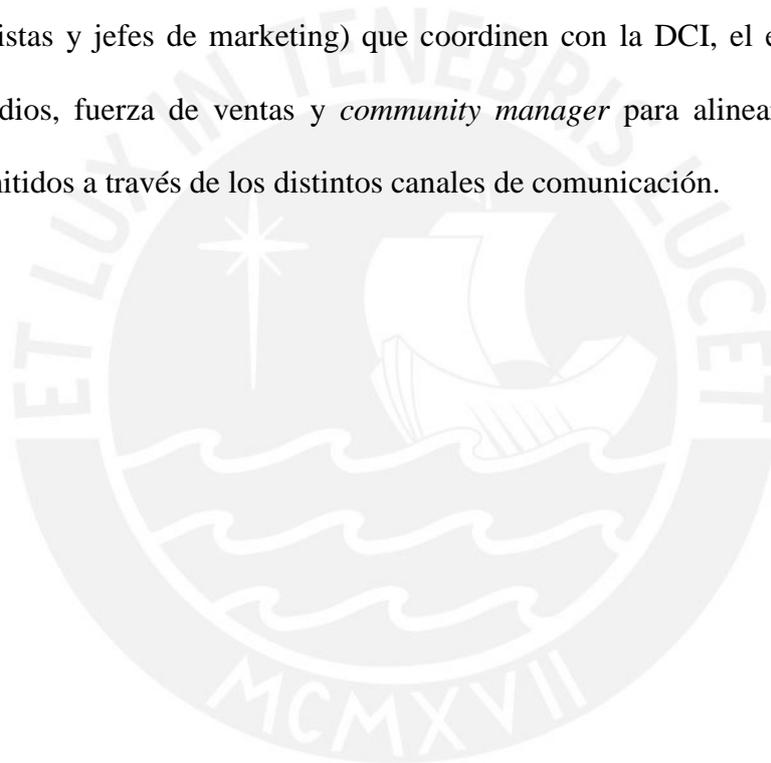
### Medición de resultados

Una de las ventajas del marketing digital es que la mayoría de los KPI's importantes se pueden medir de manera automática y en tiempo real. Esto permite tomar decisiones durante el desarrollo de la campaña para ajustar la estrategia y optimizar los resultados. En cuanto a la medición de los indicadores relacionados a las tasas de conversión de atracción y curiosidad, se utilizan actualmente dos herramientas: Google Analytics y Data Studio. Sin embargo, para

medir los indicadores de compromiso y afinidad es necesario utilizar un CRM especializado como HubSpot, ya que realizar esta tarea de forma manual se vuelve una tarea muy tediosa y lenta en campañas grandes.

### **Administración de las comunicaciones integradas de marketing**

Las comunicaciones integradas de marketing son los procesos que realiza la empresa para garantizar que todos los puntos de contacto de la marca con el cliente sean relevantes y consistentes en el paso del tiempo. En ese sentido, es necesario incluir profesionales de marketing (analistas y jefes de marketing) que coordinen con la DCI, el equipo de diseño, agencias de medios, fuerza de ventas y *community manager* para alinear y optimizar los mensajes transmitidos a través de los distintos canales de comunicación.



## Capítulo IV: Resultados Financieros

La finalidad de este capítulo es demostrar la viabilidad económica del plan de marketing considerando todas las propuestas planteadas en el capítulo anterior.

### Sección 15. Inversión inicial y nuevos gastos operativos anuales

En esta sección se describirán los recursos necesarios para ejecutar con éxito las estrategias y tácticas de marketing planteadas en los capítulos anteriores. Se considera una inversión inicial en el año cero la implementación de un CRM, creación de videos promocionales e investigación de mercado. Una vez realizada la inversión inicial, estos recursos se convierten en gastos operativos que se realizan cada cierto periodo de tiempo. Además, se propone contratar nuevo personal de marketing y ventas que serán responsables de la ejecución del plan de marketing, la optimización del proceso comercial y la generación de contenidos.

- a) **CRM:** el incremento del número de diplomados por año hará insostenible gestionar la cantidad de leads nuevos que ingresarán a la plataforma actual de MailChimp, la cual está más orientada a la automatización de correos. Por ello, se recomienda implementar un CRM como Hubspot, el cual permite integrar todas las actividades de marketing desde su plataforma para realizar una gestión más eficiente de la fuerza de ventas y de las actividades de marketing. Debido a la cantidad de características de este software, es necesario invertir en una consultoría que permita implementar y capacitar al personal de marketing y ventas. Una vez realizada la implementación se deberá pagar el costo anual del software (gasto operativo).
- b) **Videos:** la inversión en contenido de video está alineada con la estrategia de equidad en el marketing emocional. Videos de los profesores sustentando la importancia de sus diplomados e invitando a los futuros alumnos a participar en ellos genera confianza y refuerza la imagen de prestigio y excelencia académica que tiene la universidad. Se

realiza una inversión en el año cero y luego se establece un presupuesto anual para la renovación de los videos.

- c) **Investigación de mercado:** la inversión en estudios de mercado está alineada con las tácticas de marketing, ya que un buen estudio de mercado le permitirá a la universidad mantenerse al tanto de las nuevas tendencias del mercado para la mejora de sus diplomaturas, elaborar contenido que genere *engagement* en los clientes y ajustar las estrategias del plan de marketing en el tiempo. Dentro de la proyección se considera una inversión de S/100 000 en el año cero y luego se establecerá un presupuesto para realizar un nuevo estudio cada dos años.
- d) **Mantenimiento web:** se establecerá un presupuesto anual para mantener actualizada la página web (videos, opiniones de exalumnos, línea gráfica, nuevos cursos o diplomados, entre otros) y mejorar la experiencia de usuario. Esto permitirá incrementar la tasa de conversión de visitantes a leads (curiosidad).

### **Personal de marketing**

- a) **Community Manager:** es el responsable de generar y administrar una comunidad online, buscando mantener una relación estable y duradera entre la marca y los fans. Está asociado a la equidad en la estrategia de marketing emocional y también permitirá incrementar la tasa de conversión de atracción y curiosidad. Se sugiere contratar a 2 community managers para todas las diplomaturas con un sueldo de S/1 800 mensuales cada uno.
- b) **Diseñador Gráfico:** es el responsable de generar el contenido gráfico necesario para las campañas de publicidad, brochures, publicaciones de redes sociales, entre otros. Además, también es posible que apoye en la grabación y edición de eventos o pequeños *reels* que desee realizar la universidad para mejorar su imagen. Se recomiendan 2 diseñadores para todas las diplomaturas con un sueldo de S/1 800 mensual cada uno.

- c) **Analista de Marketing:** es el encargado de analizar el comportamiento de los clientes, elaborar encuestas de satisfacción, realizar propuestas de mejora, coordinar con el equipo de diseño, coordinar con las agencias de medios digitales y realizar el seguimiento de estos. Se recomienda contratar dos analistas para todas las diplomaturas con un sueldo de S/ 2 800 mensual.
- d) **Jefe de Marketing:** es el responsable de la ejecución del plan de marketing, el cumplimiento de los objetivos de marketing y de realizar los ajustes necesarios al plan conforme evoluciona. Asimismo, es responsable de determinar qué información es necesaria para la investigación de mercados. Sueldo de S/ 5 000 mensuales.
- e) **Vendedor para el diplomado de Recursos Humanos y Marketing:** es la persona clave para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento del plan de marketing. Por ello, se recomienda contratar a un personal con experiencia en ventas B2C en otros centros educativos y que haya destacado en los mismos. Se estimó el número de vendedores necesarios considerando que cada vendedor puede atender a 30 leads diarios, una tasa de conversión de 2,83% en Marketing y 1,91% en Recursos Humanos, y los objetivos relativos al números de alumnos por año. Sueldo de S/ 5 000 mensuales, incluyendo fijos y variables.

En la tabla 30 se muestra la inversión inicial y los nuevos gastos operativos anuales que aplican para todas las diplomaturas y cursos ofertados por la FCI. Cabe resaltar que se aplicó un prorrateo para determinar la inversión necesaria por diplomatura, las cuales se agregaron a la proyección del flujo de caja de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

*Tabla 30. Tabla inversiones iniciales y nuevos gastos operativos anuales para las 10 diplomaturas ofrecidas por la FCI.*

Todas las diplomaturas ofrecidas por FCI	Inversión	Nuevos Gastos Operativos			
	0	2021	2022	2023	2024
Mantenimiento Web	S/ 0	S/ 20 000	S/ 40 000	S/ 50 000	S/ 60 000
CRM Hubspot	S/ 20 000	S/ 16 425	S/ 16 425	S/ 16 425	S/ 16 425
Videos promocionales para cada diplomado	S/ 50 000	S/ 50 000	S/ 50 000	S/ 50 000	S/ 50 000
Investigación de mercado	S/ 100 000	S/ 0	S/ 100 000	S/ 0	S/ 100 000
Analista de Marketing	S/ 0	S/ 67 200	S/ 67 200	S/ 67 200	S/ 67 200
Community Manager	S/ 0	S/ 21 600	S/ 43 200	S/ 43 200	S/ 64 800
Jefe de Marketing	S/ 0	S/ 60 000	S/ 60 000	S/ 60 000	S/ 60 000
Diseñador gráfico	S/ 0	S/ 43 200	S/ 43 200	S/ 43 200	S/ 43 200
Vendedor para RRHH y Marketing	S/ 0	S/ 60 000	S/ 60 000	S/ 60 000	S/ 180 000
<b>Total</b>	<b>S/ 170 000</b>	<b>S/ 578 425</b>	<b>S/ 720 025</b>	<b>S/ 630 025</b>	<b>S/ 1 361 625</b>

## Sección 16. Proyección del flujo de caja

La proyección del flujo de caja para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos se realizó considerando la experiencia previa en la campaña de marketing digital realizada el 2020-1, y considerando los resultados de las diplomaturas del 2019-1 y 2019-2. Asimismo, se consideró la duración actual de las diplomaturas, el costo por hora de los profesores, sueldo de coordinadores, personal administrativo, costo de libros y software por alumno, sueldo del personal de ventas y el presupuesto de publicidad en campañas anteriores. En las tablas 31, 32 y 33 se muestran los resultados de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos dictadas en el periodo 2019-1 y 2020-1.

Tabla 31. Flujo de caja de la diplomatura de Recursos Humanos en los periodos 2019-2 y 2020-1.

Recursos Humanos	Presencial	Remoto
	2019-2	2020-1
Total de Alumnos por ciclo	18	28
Alumnos PUCP	2	4
Alumnos Externos	16	24
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>S/ 141 510</b>	<b>S/ 198 720</b>
Ventas	S/ 143 100	S/ 201 600
Descuentos	S/ 1 590	S/ 2 880
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/ 96 673</b>	<b>S/ 108 599</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/ 9 198</b>	<b>S/ 14 308</b>
Libros	S/ 2 628	S/ 4 088
Otros Materiales	S/ 6 570	S/ 10 220
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 87 475</b>	<b>S/ 94 291</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/ 1 875</b>	<b>S/ 9 431</b>
Publicidad y materiales promocionales	S/ 1 875	S/ 6 214
Sueldo de vendedores	S/ 0	S/ 133
Sueldo de personal de marketing	S/ 0	S/ 0
Desarrollo de campañas publicitarias	S/ 0	S/ 3 084
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 85 600</b>	<b>S/ 84 859</b>
Sueldo de personal administrativo	S/ 6 000	S/ 5 333
Sueldo de coordinadores	S/ 36 000	S/ 36 000
Pago a profesores	S/ 35 040	S/ 35 040
Otros gastos administrativos (servicios, local, etc.)	S/ 8 560	S/ 8 486
<b>SALDO NETO</b>	<b>S/ 44 837</b>	<b>S/ 90 121</b>

Tabla 32. Flujo de caja de la diplomatura de Marketing en los periodos 2019-2 y 2020-1.

Marketing	Presencial	Remoto
	2019-2	2020-1
Total de Alumnos por ciclo	13	23
Alumnos PUCP	10	13
Alumnos Externos	3	10
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>S/ 85 650</b>	<b>S/ 139 680</b>
Ventas	S/ 93 600	S/ 149 040
Descuentos	S/ 7 950	S/ 9 360
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/ 90 385</b>	<b>S/ 102 310</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/ 6 643</b>	<b>S/ 11 753</b>
Libros	S/ 1 898	S/ 3 358
Otros Materiales	S/ 4 745	S/ 8 395
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 83 742</b>	<b>S/ 90 557</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/ 1 875</b>	<b>S/ 9 431</b>
Publicidad y materiales promocionales	S/ 1 875	S/ 6 214
Sueldo de vendedores	S/ 0	S/ 133
Sueldo de personal de marketing	S/ 0	S/ 0
Desarrollo de campañas publicitarias	S/ 0	S/ 3 084
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 81 867</b>	<b>S/ 81 126</b>
Sueldo de personal administrativo	S/ 6 000	S/ 5 333
Sueldo de coordinadores	S/ 36 000	S/ 36 000
Pago a profesores	S/ 31 680	S/ 31 680
Otros gastos administrativos (servicios, local, etc.)	S/ 8 187	S/ 8 113
<b>SALDO NETO</b>	<b>-S/ 4 735</b>	<b>S/ 37 370</b>

Tabla 33. Flujo de caja de las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing en los periodos 2019-2 y 2020-1.

Recursos Humanos y Marketing	Presencial	Remoto
	2019-2	2020-1
Total de Alumnos por ciclo	31	51
Alumnos PUCP	12	17
Alumnos Externos	19	34
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>S/ 227 160</b>	<b>S/ 338 400</b>
Ventas	S/ 236 700	S/ 350 640
Descuentos	S/ 9 540	S/ 12 240
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/ 187 058</b>	<b>S/ 210 909</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/ 15 841</b>	<b>S/ 26 061</b>
Libros	S/ 4 526	S/ 7 446
Otros Materiales	S/ 11 315	S/ 18 615
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 171 217</b>	<b>S/ 184 848</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/ 3 750</b>	<b>S/ 18 863</b>
Publicidad y materiales promocionales	S/ 3 750	S/ 12 427
Sueldo de vendedores	S/ 0	S/ 267
Sueldo de personal de marketing	S/ 0	S/ 0
Desarrollo de campañas publicitarias	S/ 0	S/ 6 169
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 167 467</b>	<b>S/ 165 985</b>
Sueldo de personal administrativo	S/ 12 000	S/ 10 667
Sueldo de coordinadores	S/ 72 000	S/ 72 000
Pago a profesores	S/ 66 720	S/ 66 720
Otros gastos administrativos (servicios, local, etc.)	S/ 16 747	S/ 16 599
<b>SALDO NETO</b>	<b>S/ 40 102</b>	<b>S/ 127 491</b>

Como se observa en las tablas 31 y 32, en el periodo 2020-1 se obtuvieron 28 y 23 alumnos para las diplomaturas de Recursos Humanos y Marketing respectivamente. Este escenario fue positivo, ya que la capacidad por diplomatura en esos periodos era aproximadamente 25 alumnos. Para evaluar la viabilidad del proyecto, se considerará que los resultados del 2020-1 se replican todos los periodos hasta el año 2024. En ese sentido, el saldo neto anual de ambas diplomaturas sin considerar la propuesta planteada es de S/ 254 982. Este monto se comparará con el saldo neto por año de ambas diplomaturas considerando la nueva propuesta. En cuanto a la nueva propuesta, se calcularon los ingresos se considerando la estrategia de crecimiento establecida en la sección 11 y los nuevos precios de las diplomaturas

según modalidad (tabla 22). La nueva inversión en publicidad se obtuvo a partir del presupuesto anual de campañas publicitarias por diplomatura (tabla 28). El sueldo del personal administrativo se incrementa un 20% al año y los otros gastos administrativos es el 10% del total de gastos. Los sueldos de coordinadores y el pago a profesores varían dependiendo de la cantidad de diplomaturas ofertadas por año. Los nuevos gastos operativos por diplomatura se obtuvieron de la tabla 30 considerando que a una diplomatura le corresponden el 10% de esos gastos anuales. Finalmente, se consideraron 3 escenarios, donde el escenario conservador es inscribir a 16 alumnos por diplomatura, el escenario normal es inscribir a 18 y el escenario optimista es inscribir a 20 alumnos. A continuación, se muestran las proyecciones del flujo de caja para las diplomaturas de Recursos Humanos (Tabla 34) y Marketing (Tabla 35) considerando el escenario conservador, y la proyección del flujo de caja que considera ambas diplomaturas (Tabla 36).

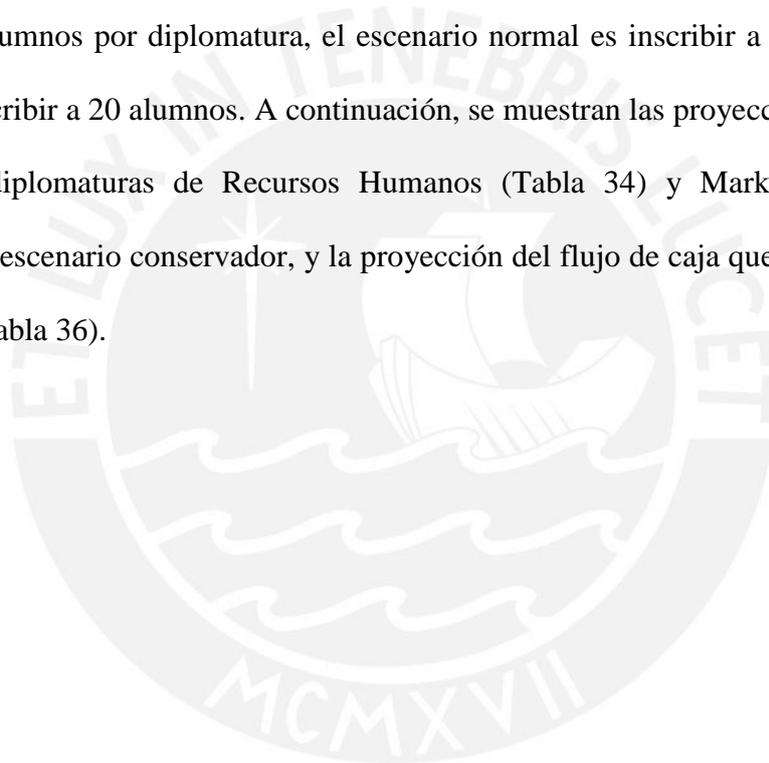


Tabla 34. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Recursos Humanos.

Recursos Humanos	0	2021	2022	2023	2024
Total de Alumnos		64	128	160	192
Alumnos PUCP		10	20	24	29
Alumnos Externos		54	108	136	163
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 465 413</b>	<b>S/ 954 450</b>	<b>S/ 1 331 577</b>	<b>S/ 1 707 917</b>
Ventas		S/ 472 800	S/ 969 600	S/ 1 351 855	S/ 1 734 109
Descuentos		S/ 7 388	S/ 15 150	S/ 20 278	S/ 26 192
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/ 46 822</b>	<b>S/ 406 037</b>	<b>S/ 633 122</b>	<b>S/ 823 340</b>	<b>S/ 994 405</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		S/ 32 704	S/ 65 408	S/ 81 760	S/ 98 112
Libros		S/ 9 344	S/ 18 688	S/ 23 360	S/ 28 032
Otros Materiales		S/ 23 360	S/ 46 720	S/ 58 400	S/ 70 080
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 46 822</b>	<b>S/ 373 333</b>	<b>S/ 567 714</b>	<b>S/ 741 580</b>	<b>S/ 896 293</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/ 46 822</b>	<b>S/ 124 799</b>	<b>S/ 160 887</b>	<b>S/ 173 814</b>	<b>S/ 246 974</b>
Publicidad y materiales promocionales	S/ 34 822	S/ 78 677	S/ 100 604	S/ 122 532	S/ 122 532
Sueldo de vendedores	S/ 0	S/ 30 000	S/ 30 000	S/ 30 000	S/ 90 000
Sueldo de personal de marketing	S/ 0	S/ 12 480	S/ 14 640	S/ 14 640	S/ 16 800
Mantenimiento web	S/ 0	S/ 2 000	S/ 4 000	S/ 5 000	S/ 6 000
CRM Hubspot	S/ 2 000	S/ 1 643	S/ 1 643	S/ 1 643	S/ 1 643
Investigación de mercado	S/ 10 000	S/ 0	S/ 10 000	S/ 0	S/ 10 000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>S/ 248 533</b>	<b>S/ 406 827</b>	<b>S/ 567 765</b>	<b>S/ 649 318</b>
Sueldo de personal administrativo	S/ 0	S/ 11 520	S/ 13 824	S/ 16 589	S/ 19 907
Sueldo de coordinadores	S/ 0	S/ 72 000	S/ 72 000	S/ 144 000	S/ 144 000
Pago a profesores	S/ 0	S/ 140 160	S/ 280 320	S/ 350 400	S/ 420 480
Otros gastos administrativos (servicios, local, etc.)	S/ 0	S/ 24 853	S/ 40 683	S/ 56 777	S/ 64 932
<b>SALDO NETO</b>	<b>-S/ 46 822</b>	<b>S/ 59 376</b>	<b>S/ 321 328</b>	<b>S/ 508 237</b>	<b>S/ 713 512</b>

Tabla 35. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Marketing.

Marketing	0	2021	2022	2023	2024
Total de Alumnos		64	128	160	192
Alumnos PUCP		37	73	92	110
Alumnos Externos		27	55	68	82
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>S/ 401 598</b>	<b>S/ 825 588</b>	<b>S/ 1 150 906</b>	<b>S/ 1 476 960</b>
Ventas		S/ 426 240	S/ 875 520	S/ 1 221 120	S/ 1 566 720
Descuentos		S/ 24 642	S/ 49 932	S/ 70 214	S/ 89 760
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/ 43 842</b>	<b>S/ 382 676</b>	<b>S/ 591 250</b>	<b>S/ 770 030</b>	<b>S/ 931 362</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>S/ 32 704</b>	<b>S/ 65 408</b>	<b>S/ 81 760</b>	<b>S/ 98 112</b>
Libros		S/ 9 344	S/ 18 688	S/ 23 360	S/ 28 032
Otros Materiales		S/ 23 360	S/ 46 720	S/ 58 400	S/ 70 080
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 43 842</b>	<b>S/ 349 972</b>	<b>S/ 525 842</b>	<b>S/ 688 270</b>	<b>S/ 833 250</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/ 43 842</b>	<b>S/ 117 439</b>	<b>S/ 151 336</b>	<b>S/ 162 072</b>	<b>S/ 235 232</b>
Publicidad y materiales promocionales	S/ 31 842	S/ 71 316	S/ 91 053	S/ 110 790	S/ 110 790
Sueldo de vendedores	S/ 0	S/ 30 000	S/ 30 000	S/ 30 000	S/ 90 000
Sueldo de personal de marketing	S/ 0	S/ 12 480	S/ 14 640	S/ 14 640	S/ 16 800
Mantenimiento web	S/ 0	S/ 2 000	S/ 4 000	S/ 5 000	S/ 6 000
CRM Hubspot	S/ 2 000	S/ 1 643	S/ 1 643	S/ 1 643	S/ 1 643
Investigación de mercado	S/ 10 000	S/ 0	S/ 10 000	S/ 0	S/ 10 000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>S/ 232 533</b>	<b>S/ 374 507</b>	<b>S/ 526 197</b>	<b>S/ 598 017</b>
Sueldo de personal administrativo	S/ 0	S/ 10 560	S/ 11 616	S/ 12 778	S/ 14 055
Sueldo de coordinadores	S/ 0	S/ 72 000	S/ 72 000	S/ 144 000	S/ 144 000
Pago a profesores	S/ 0	S/ 126 720	S/ 253 440	S/ 316 800	S/ 380 160
Otros gastos administrativos (servicios, local, etc.)	S/ 0	S/ 23 253	S/ 37 451	S/ 52 620	S/ 59 802
<b>SALDO NETO</b>	<b>-S/ 43 842</b>	<b>S/ 18 922</b>	<b>S/ 234 338</b>	<b>S/ 380 876</b>	<b>S/ 545 598</b>

Tabla 36. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Recursos Humanos y Marketing.

RRHH y Marketing	0	2021	2022	2023	2024
Total de Alumnos		128	256	320	384
Alumnos PUCP		47	93	116	139
Alumnos Externos		81	163	204	245
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>S/ 867 011</b>	<b>S/ 1 780 038</b>	<b>S/ 2 482 482</b>	<b>S/ 3,184,877</b>
Ventas		S/ 899 040	S/ 1 845 120	S/ 2 572 975	S/ 3,300,829
Descuentos		S/ 32 030	S/ 65 082	S/ 90 492	S/ 115,952
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/ 90 664</b>	<b>S/ 788 713</b>	<b>S/ 1 224 372</b>	<b>S/ 1 593 370</b>	<b>S/ 1 925 766</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>S/ 65 408</b>	<b>S/ 130 816</b>	<b>S/ 163 520</b>	<b>S/ 196 224</b>
Libros		S/ 18 688	S/ 37 376	S/ 46 720	S/ 56 064
Otros Materiales		S/ 46 720	S/ 93 440	S/ 116 800	S/ 140 160
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 90 664</b>	<b>S/ 723 305</b>	<b>S/ 1 093 556</b>	<b>S/ 1 429 850</b>	<b>S/ 1 729 542</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/ 90 664</b>	<b>S/ 242 238</b>	<b>S/ 312 222</b>	<b>S/ 335 887</b>	<b>S/ 482 207</b>
Publicidad y materiales promocionales	S/ 66 664	S/ 149 993	S/ 191 657	S/ 233 322	S/ 233 322
Sueldo de vendedores	S/ 0	S/ 60 000	S/ 60 000	S/ 60 000	S/ 180 000
Sueldo de personal de marketing	S/ 0	S/ 24 960	S/ 29 280	S/ 29 280	S/ 33 600
Mantenimiento web	S/ 0	S/ 4 000	S/ 8 000	S/ 10 000	S/ 12 000
CRM Hubspot	S/ 4 000	S/ 3 285	S/ 3 285	S/ 3 285	S/ 3 285
Investigación de mercado	S/ 20 000	S/ 0	S/ 20 000	S/ 0	S/ 20 000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 481 067</b>	<b>S/ 781 333</b>	<b>S/ 1 093 963</b>	<b>S/ 1 247 335</b>
Sueldo de personal administrativo	S/ 0	S/ 22 080	S/ 25 440	S/ 29 366	S/ 33 962
Sueldo de coordinadores	S/ 0	S/ 144 000	S/ 144 000	S/ 288 000	S/ 288 000
Pago a profesores	S/ 0	S/ 266 880	S/ 533 760	S/ 667 200	S/ 800 640
Otros gastos administrativos (servicios, local, etc.)	S/ 0	S/ 48 107	S/ 78 133	S/ 109 396	S/ 124 734
<b>SALDO NETO</b>	<b>-S/ 90 664</b>	<b>S/ 78 298</b>	<b>S/ 555 666</b>	<b>S/ 889 113</b>	<b>S/ 1 259 110</b>

## Sección 17. Evaluación Económica

En esta sección se realizará la evaluación económica comparando el saldo neto del flujo de caja proyectado en el escenario conservador y el saldo neto en un escenario ideal sin aplicar la propuesta, similar al que ocurrió en el 2020-1 (23 alumnos para Marketing y 28 para Recursos Humanos por cada diplomatura). En la tabla 34 se muestran los resultados de la evaluación económica.

Tabla 37. Proyección del flujo de caja para la diplomatura de Recursos Humanos y Marketing

	RRHH y Marketing	0	2021	2022	2023	2024
I	Saldo Neto con propuesta	-S/ 90 664	S/ 78 298	S/ 555 666	S/ 889 113	S/ 1 259 110
II	Saldo Neto sin propuesta	S/ 0	S/ 254 982	S/ 254 982	S/ 254 982	S/ 254 982
I-II	Flujo de caja nominal	-S/ 90 664	-S/ 176 684	S/ 300 684	S/ 634 130	S/ 1 004 128
	Flujo de caja acumulado	-S/ 90 664	-S/ 267 348	S/ 33 336	S/ 667 466	S/ 1 671 594
	Valor actual Neto (VAN)	S/ 822 125				
	Tasa interna de retorno (TIR)	91%				

Como se observa en la tabla anterior, incluso en el escenario conservador de 16 alumnos por diplomatura se obtiene un VAN positivo de S/ 822 125 y un TIR de 91%, considerando un costo de oportunidad (COK) del 20% anual (Anexo G).

### Sección 18. Punto de equilibrio

En cuanto al punto de equilibrio, se calculó la cantidad de alumnos mínimo al año que debe tener cada diplomatura para que el saldo neto sea aproximadamente cero. En la tabla 35 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 38. Punto de equilibrio para las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos.

Detalle	Diplomatura	Punto de equilibrio			
		2021	2022	2023	2024
N° de alumnos por cada diplomatura	Recursos Humanos	14	21	24	27
	Marketing	15	23	27	30
N° de alumnos por año	Recursos Humanos	56	83	96	109
	Marketing	61	91	107	121

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se describen los hallazgos encontrados durante la elaboración del presente trabajo y establecen recomendaciones que complementan el plan de marketing propuesto.

### Sección 19. Conclusiones

Se han identificado 5 conclusiones principales, las cuales serán descritas de acuerdo con la secuencia de los capítulos desarrollados en el documento.

1. En la sección 6, se obtuvo que el tamaño del mercado meta de la diplomatura de Marketing es de 1 668 alumnos con un valor de S/ 10 808 640; mientras que el tamaño del mercado meta de la diplomatura de Recursos Humanos es de 701 alumnos con un valor de S/ 5 047 200. Por lo tanto, se concluye que las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos ofrecidas por la FCI tienen un mercado lo suficientemente grande para ampliar la oferta académica.
2. En la sección 7, se determinó que el prestigio de la institución educativa es el atributo más importante y la principal razón para estudiar una diplomatura, siendo la PUCP la líder en este atributo con un 74% de personas interesadas en llevar una diplomatura que creen que la PUCP tiene este atributo (Arellano, 2017), mientras la UPC solo es reconocida por el 49%. Sin embargo, en la sección 11 se observa que el precio por hora de una diplomatura de Marketing o Recursos Humanos de la UPC (S/ 68) es más del doble que el precio por hora de las diplomaturas de Marketing o Recursos Humanos gestionadas por la FCI (S/ 32). Por ello, se concluye que se deberían subir los precios de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos hasta alcanzar la paridad de precios de las otras ofertas educativas.
3. En la sección 12, se identificó que los competidores directos ofrecen complementos a su propuesta de valor principal como un financiamiento con cero intereses desde un

banco, convalidación de cursos de maestrías en sus casas de estudio o acceso a la bolsa de trabajo de sus instituciones una vez finalizada la diplomatura. Entonces, se concluye que existen oportunidades para mejorar la propuesta de valor de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos ofrecidas por la FCI.

4. En la sección 14, se obtuvo que el costo de adquisición por cliente (CAC) a través de la campaña de marketing digital para las diplomaturas de Marketing y de Recursos Humanos en el 2020-1 fue de S/ 394,74 y S/ 438,55 respectivamente; mientras que los ingresos percibidos por alumno fueron de S/ 6 480 en la diplomatura de Marketing y S/ 7 200 en la diplomatura de Recursos Humanos. Considerando que el valor del CAC puede disminuir contratando a un vendedor con experiencia, que el costo de ventas (libro y software) es de S/ 511 y que una campaña de marketing digital permite captar alumnos de todo el Perú, entonces se concluye que la inversión en publicidad digital es un canal escalable y de bajo costo para captar posibles alumnos para las diplomaturas.
5. En la sección 17, se realizó la evaluación económica de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos, donde se comparó los beneficios obtenidos con la propuesta considerando un escenario conservador contra los beneficios que se obtendrían sin implementar la propuesta en un escenario muy optimista. A pesar de las consideraciones, se obtuvo un VAN positivo de S/ 822 125 y TIR de 91%. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable.

## **Sección 20. Recomendaciones**

Se han determinado tres recomendaciones para el presente trabajo.

### **1. Crecimiento**

El incremento de alumnos debe ir acompañado de mejoras en su experiencia educativa, de lo contrario podría afectar el prestigio de la marca PUCP con relación a la calidad de los diplomados que ofrecen.

## **2. Mejora continua**

El plan de marketing presentado no debe ser estático, es necesario revisar periódicamente las estrategias que se están siguiendo y ajustarlas de acuerdo con los resultados obtenidos en la realidad para optimizar los resultados.

## **3. Adaptación al cambio**

La propuesta planteada implica grandes cambios a nivel organizacional, tecnológico y cultural que deben gestionarse de manera ordenada, ágil y eficiente. Por ello, se recomienda analizar los efectos que podría producir este proceso de transformación digital y elaborar una estrategia para pasar las barreras que podrían producirse (resistencia al cambio, pérdida de calidad de enseñanza, desmotivación de trabajadores, entre otros).

## Bibliografía

- Arellano Marketing (2017). *Dónde quieren estudiar los peruanos – Postgrado 2017*. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://merkadat.com/producto/postgrado-donde-quiero-estudiar-2017/>
- Arellano (2017). *Dónde quieren estudiar los peruanos – Postgrado 2017*. Disponible el 05 de junio de 2021, <https://merkadat.com/producto/postgrado-donde-quiero-estudiar-2017/>
- Aita Zanatti, Rafael (2019). Metodología para el posicionamiento de una marca. Obtenido del curso Tópicos de Marketing de la diplomatura de especialización en Marketing de la FCI PUCP.
- Carlzon, Jan (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=jsEEQ605ijsC>
- Central Media (2020). *Reporte Final - FCI - Cursos de Especialización 2020*. Disponible el 09 de noviembre de 2020, <https://datastudio.google.com/reporting/592902e8-e144-44f5-9d87-83e69d0d89f8>
- Congreso de la República (2020, 30 de junio). Comisión de Educación, Juventud y Deporte periodo anual de sesiones 2020 - 2021. Disponible 11 de enero del 2020, de [https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Dictamenes/Proyectos\\_de\\_Ley/05145DC10MAY20200620.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos_de_Ley/05145DC10MAY20200620.pdf)
- Congreso de la República (2021, 7 de mayo). *Ley que faculta a los afiliados al sistema privado de administración de fondos de pensiones el retiro de sus fondos*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-faculta-a-los-afiliados-al-sistema-privado-de-admini-ley-n-31192-1950860-1>
- Datum (2020, 07 de mayo). Coronavirus en Perú: 73% cree que se aprenderá menos con las clases virtuales que con las presenciales. Perú 21. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://peru21.pe/peru/coronavirus-en-peru-73-cree-que-se-aprendera-menos-con-las->

[clases-virtuales-que-con-las-presenciales-segun-datum-educacion-virtual-minedu-covid-19-noticia/?ref=p21r](https://www.echecopar.com.pe/publicaciones-modificaciones-a-la-ley-universitaria-para-hacer-frente-al-covid-19-primeros-ajustes-necesarios.html)

Estudio Echecopar (2020, 13 de mayo). Modificaciones a la ley universitaria para hacer frente al covid-19: primeros ajustes necesarios. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://www.echecopar.com.pe/publicaciones-modificaciones-a-la-ley-universitaria-para-hacer-frente-al-covid-19-primeros-ajustes-necesarios.html>

Facultad de Ciencias e Ingeniería. (s.f.). Disponible 22 de junio de 2020, de <http://facultad.pucp.edu.pe/ingenieria/facultad/mision-y-vision/>

Facebook (2020). *Creación de campaña de alcance en Facebook Ads Manager*. Disponible el 09 de noviembre de 2020, <https://datastudio.google.com/reporting/592902e8-e144-44f5-9d87-83e69d0d89f8>

Gestión (2020, 30 de abril). Congreso promulga liberación del 25% de los fondos de AFP. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://gestion.pe/tu-dinero/afp-liberacion-congreso-promulga-liberacion-del-25-de-los-fondos-de-afp-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2020, 21 de julio). Economía peruana caería hasta 15% el 2020 si no hay segunda ola de contagios, según el BCP. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://gestion.pe/economia/pbi-economia-peruana-caeria-hasta-15-el-2020-si-no-hay-segunda-ola-de-contagios-segun-el-bcp-noticia/?ref=gesr>

Google Trends (2020). *Interés de las personas según búsquedas de las palabras clave "diplomados", "diplomaturas" y "diplomados pucp"*. Disponible el 09 de noviembre de 2020, <https://trends.google.es/trends/?geo=PE>

INEI (2015). Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014.

Disponible 11 de enero del 2020, de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf)

INEI (2020, agosto). Producto Bruto Interno Trimestral: Cuentas Nacionales Año Base 2007.

Informe técnico INEI, N°3. Disponible 11 de enero del 2020, de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_pbi\\_trimestral\\_iit\\_2020.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf)

INEI (2020, agosto). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Informe técnico

INEI, N°8. Disponible 11 de enero del 2020, de [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08\\_mercado-laboral-may-jun-jul-2020.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_mercado-laboral-may-jun-jul-2020.pdf)

Miñán, W. (2020, 12 de agosto). Impuesto a las ganancias y retiro del 100% de AFP en la mira

de la Comisión de Economía del Congreso. Gestión. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://gestion.pe/economia/impuesto-a-las-ganancias-y-retiro-del-100-de-afp-en-la-mira-de-la-comision-de-economia-del-congreso-noticia/?ref=gesr>

Miranda Castillo, Oscar Enrique (2020, julio). *Entrevista telefónica “Información complementaria para realizar evaluación económica de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos”*.

Normann, Richard (1991). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (segunda edición). Canada: Wiley.

Osterwalder et al. (2013). *Generación de modelos de negocio* (2da. Edición). Traducido por: Lara Vázquez Cao. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Pérez, Silvia (2020, 25 de julio). Deserción de estudiantes de universidades e institutos se agravará en el segundo semestre. Gestión. Disponible 11 de enero del 2020, de <https://gestion.pe/peru/el-escenario-que-se-presenta-para-los-estudiantes-de-universidades-e-institutos-ante-el-inicio-del-segundo-semestre-noticia/>

Philip Kotler & Hermawan Kartajaya & Iwan Setiawan (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Canada: Wiley

- Philip Kotler & Hermawan Kartajaya (2012). *Marketing 3.0*. Córdoba, España: Editorial Almuzara Disponible 11 de enero del 2020, de <https://books.google.com.pe/books?id=zFP9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+3.0+kotler&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwix6Mei4ZPuAhWDxFkKHUtVA3kQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=marketing%203.0%20kotler&f=false>
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2016). *Dirección de Marketing* (décimo quinta edición). México: Editorial Pearson Education.
- PUCP (2018). *Plan Estratégico Institucional 2018-2022*. Lima. Disponible 22 de junio de 2020, de <http://files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/27165726/PEI-2018-2022.pdf>
- PUCP (s.f.). *Dirección de Educación Continua*. Disponible 05 de junio de 2021, <https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/unidades/direccion-de-educacion-continua-dec/>
- Pursell, Shelley (2019, 7 de noviembre). *Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa*. Hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- PWC (2020). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19*. Disponible 05 de junio de 2021, <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>
- Servín, Alba. *La transformación digital de la enseñanza* (2020, 04 de julio). *El Economista*, (México). Recuperado de <https://www.economista.com.mx/arteseideas/La-transformacion-digital-de-la-ensenanza-20200704-0013.html>
- Quiroz Fernandez, Aguedita del Carmen (2021, mayo). *Revisión del plan de marketing de Alvaro Ravichagua Vitor*.
- QS World University Rankings (2021). *University rankings*. Disponible 05 de junio de 2021, <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>
- Robinette, Scott & Brand, Claire & Lenz, Vicki (2017). *Marketing Emocional: El Método de Hallmark para Ganar Clientes para Toda la Vida*. Madrid, España: Grupo Planeta.

Disponible 11 de enero del 2020, de

[https://books.google.com.pe/books/about/Marketing\\_Emocional.html?id=avc6j8qIqHgC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Marketing_Emocional.html?id=avc6j8qIqHgC&redir_esc=y)

Servín, A. & Ortega, P. (2020, 30 de junio). Los retos que enfrenta la educación ante la pandemia. El Economista. Disponible 11 de enero del 2020, de

<https://www.economista.com.mx/gestion/Los-retos-que-enfrenta-la-educacion-ante-la-pandemia-20200630-0039.html>

SUNEDU (2017). Sistema de procesamiento y generación de información de universidades para el informe bienal de universidades - SIBE. Disponible 11 de enero del 2020, de

<https://sibe.sunedu.gob.pe/estadisticasunive>

Tigoso, Mirtha (2019, 12 de junio). *El 50% de interesados en estudios de posgrado no egresaron de universidades*. Gestión. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/50-](https://gestion.pe/economia/50-interesados-estudios-posgrado-egresaron-universidades-269915-noticia/)

[interesados-estudios-posgrado-egresaron-universidades-269915-noticia/](https://gestion.pe/economia/50-interesados-estudios-posgrado-egresaron-universidades-269915-noticia/)

Vicerrectorado Académico PUCP (2020, 01 de junio). Conoce los resultados de la Encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes. Punto Edu. Disponible

11 de enero del 2020, de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/conoce-los-resultados-de-la-encuesta-de-opinion-sobre-la-modalidad-de-educacion-a-distancia/>

Vita, L (2020, 30 de junio). Las tendencias que se marcarán en el nivel de posgrados después de la pandemia. La República. Disponible 11 de enero del 2020, de

<https://www.larepublica.co/especiales/las-universidades-de-cara-a-la-pandemia/las-tendencias-que-se-marcaran-en-el-nivel-de-posgrados-despues-de-la-pandemia-3023892>

**Anexo A: Número de alumnos inscritos**

*Tabla A1. Número de alumnos inscritos en las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos según periodo.*

Diplomaturas	N° de Alumnos por periodo		
	2019-1	2019-2	2020-1
Marketing	10	13	23
Recursos Humanos	15	18	28

*Nota.* Tomado de “Registro de alumnos inscritos”, por la oficina de formación continua de la Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2020.



**Anexo B: Las 5A**

*Figura B1. Las 5 etapas del camino del cliente.*

Tomado de Kotler (2017) Marketing 4.0.

### Anexo C: Benchmark de diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos

Tabla C1. Benchmark diplomatura de Marketing

Diplomado de Marketing	ESAN	U. PACÍFICO	UPC	CENTRUM	PUCP
Nombre del programa	Diploma internacional de Marketing	Programa de Especialización en Marketing Estratégico	Diplomado Internacional en Marketing y Transformación Digital	Diplomatura de Estudio Internacional en Gestión de Marketing	Diplomatura de especialización en Marketing
Reconocimientos	N° 1 en Perú Ranking 2020 (América Economía) y Top 5 Latinoamérica N° 1 Único en Perú y N° 7 Latam (Financial Times Executive Education Ranking 2020)	Docentes de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la PBS reconocida como la N° 1 en Perú y Latinoamérica.		N° 76 en el mundo y N° 1 en el Perú en Executive Education Open, Financial Times 2018 EADA Business School, N° 24 entre las mejores 80 escuelas de negocios de Europa, Financial Times 2015 Miembro de UNICON: referencia	
Beneficios	ESAN Alumni Career Service	Convalida 02 cursos de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial	Doble certificación: Diplomado de especialización UPC y Master en Marketing Digital Escuela de Organización Industrial (EOI), España. Misión académica en Big Data y Business Analytics, Madrid. Misiones académicas opcionales	Doble certificación internacional (Centrum y EADA) Opción a tercera certificación Networking de primer nivel internacional	Biblioteca Virtual No requiere experiencia previa en el área Diplomatura conducente a título profesional de ingeniería industrial de la PUCP
Requisitos	Experiencia previa (1 año) Grado de bachiller Ejecutivo con experiencia en puestos de probada	Experiencia previa de 2 años Grado de bachiller	Grado de bachiller Experiencia previa de 3 años Pasar entrevista	Aprobar proceso de admisión Grado de bachiller Contar con mínimo de experiencia en cargos ejecutivos o empresariales	Grado de bachiller
Diferenciales	Reconocimiento a nivel nacional e internacional, profesores locales e internacionales	Docentes de calidad, convalidación académica de cursos, taller de SCRUM aplicado a UX y aplicación	Profesores locales e internacionales, Networking de alto nivel	Profesores locales e internacionales, Networking de alto nivel, Curso SPOOC	Profesores de calidad
Inversión	S/ 10,836.00	S/ 11,200.00	S/ 25,500.00	S/ 16,500.00	S/ 6,480.00
Financiamiento	Financiamiento ESAN y Bancario	Financiamiento UP y bancario	Financiamiento UPC y Bancario	CENTRUM sin intereses o Bancario	PUCP
Duración (meses)	4	6	12	8	5
Horas por semana	7	6	8	7	9
Total de horas	120	144	384	224	198
Precio por hora	S/ 90.30	S/ 77.78	S/ 66.41	S/ 73.66	S/ 32.73
Descuentos	Descuentos corporativos, ex alumnos y grupales	No brindaron información	Pago al contado: 5% Descuento corporativo (dos o más personas): 7% Empresa con convenio: 10%	Postulante de alto rendimiento, postulante de alguna institución con convenio, trabajador o docente, graduado destacado de CENTRUM	Descuento corporativo: 10% Descuento grupal (3 a más): 10% Pronto pago: 5%

Nota. Tomado de las diplomaturas de Marketing ofertadas por la ESAN, Universidad del Pacífico, UPC, CENTRUM, PUCP el año 2020.

Tabla C2. Benchmark diplomatura de Recursos Humanos

Diplomado de RRHH	ESAN	U. PACÍFICO	UPC	CENTRUM	PUCP
Nombre del programa	Programa de alta especialización en recursos humanos	Programa de especialización en recursos humanos	Programa de especialización en gestión del factor humano	Diplomatura de Estudio Internacional Empresarial en Gestión de Recursos Humanos	Diplomatura de especialización en recursos humanos
Reconocimientos	N° 1 en Perú Ranking 2020 (América Economía) y Top 5 Latinoamérica N° 1 Único en Perú y N° 7 Latam (Financial Times Executive Education Ranking 2020)	BEST Masters Ranking 2019 eduniversal Acreditada por: AACSB y Association of MBA Miembro de: AACSB Internacional, efmd, CLADEA, Business Association of Latin American Studies y SEKN	No hay información	N° 76 en el mundo y N° 1 en el Perú en Executive Education Open, Financial Times 2018 EADA Business School, N° 24 entre las mejores 80 escuelas de negocios de Europa, Financial Times 2015 Miembro de UNICON: referencia mundial	
Beneficios	Viaje internacional EAE Business School Doble certificación (ESAN y EAE) ESAN Alumni Career Service Acceso a Biblioteca	Convalidar cursos en Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de Pacífico Business School	Experiencia internacional: semanas de estudio en Harvard, Kellogg, China, entre otros.	Doble certificación internacional (Centrum y EADA) Opción a tercera certificación Networking de primer nivel internacional	Biblioteca Virtual Diplomatura conducente a título profesional en la PUCP No requiere experiencia previa en el área
Requisitos	Grado de bachiller Experiencia comprobada en el sector	Grado de bachiller Experiencia mínima de 2 años Proceso de admisión	No hay información	Aprobar proceso de admisión Grado de bachiller Contar con mínimo de experiencia en cargos ejecutivos o empresariales	Grado de bachiller
Diferenciales	Componente internacional (profesor internacional) y plana docente de calidad	Profesores de calidad, convalidación de cursos de maestría	Profesores de calidad	Profesores locales e internacionales, Networking de alto nivel, Curso SPOOC	Profesores de calidad
Inversión	S/ 17,030.00	S/ 15,000.00	S/ 10,070.00	S/ 16,500.00	S/ 7,200.00
Financiamiento	ESAN y Bancario	UP y Bancario	UPC y Bancario	CENTRUM sin intereses o Bancario	PUCP
Duración (meses)	9	6.5	6	8	6
Horas por semana	7	6	6	7	6
Total de horas	252	156	144	224	219
Precio por hora	S/ 67.58	S/ 96.15	S/ 69.93	S/ 73.66	S/ 32.88
Descuentos	Descuentos corporativos, ex alumnos y grupales	No brindaron información	Pago al contado: 5% Descuento corporativo (dos o más personas): 7% Empresa con convenio: 10% Egresado UPC: 15%	Postulante de alto rendimiento, postulante de alguna institución con convenio, trabajador o docente, graduado destacado de CENTRUM	Descuento corporativo: 10% Descuento grupal (3 a más): 10% Pronto pago: 5%

Nota. Tomado de las diplomaturas de Recursos Humanos ofertadas por la ESAN, Universidad del Pacífico, UPC, CENTRUM, PUCP el año 2020.

### Anexo D: Mapas perceptuales

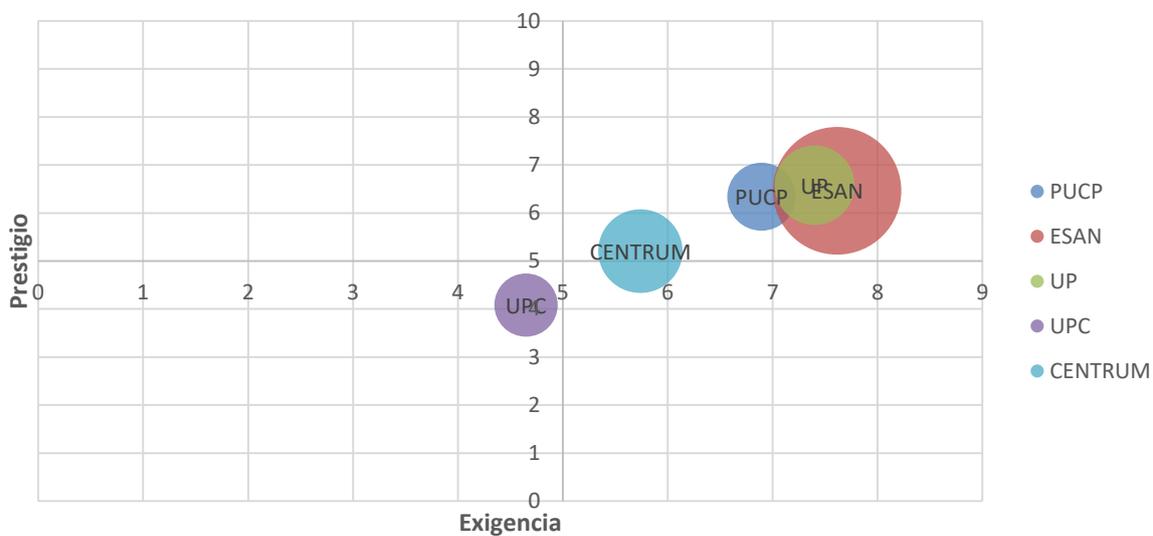


Figura D1. Mapa perceptual de Prestigio y Exigencia (25-30 años).  
Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

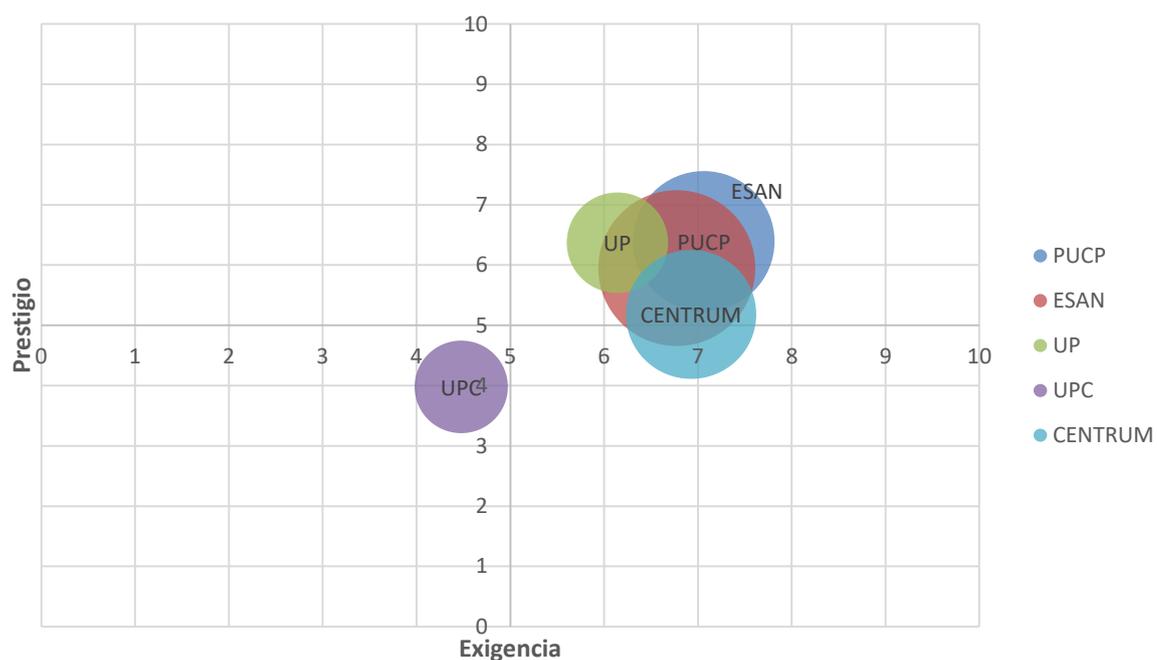


Figura D2. Mapa perceptual de Prestigio y Exigencia (31-34 años)  
Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

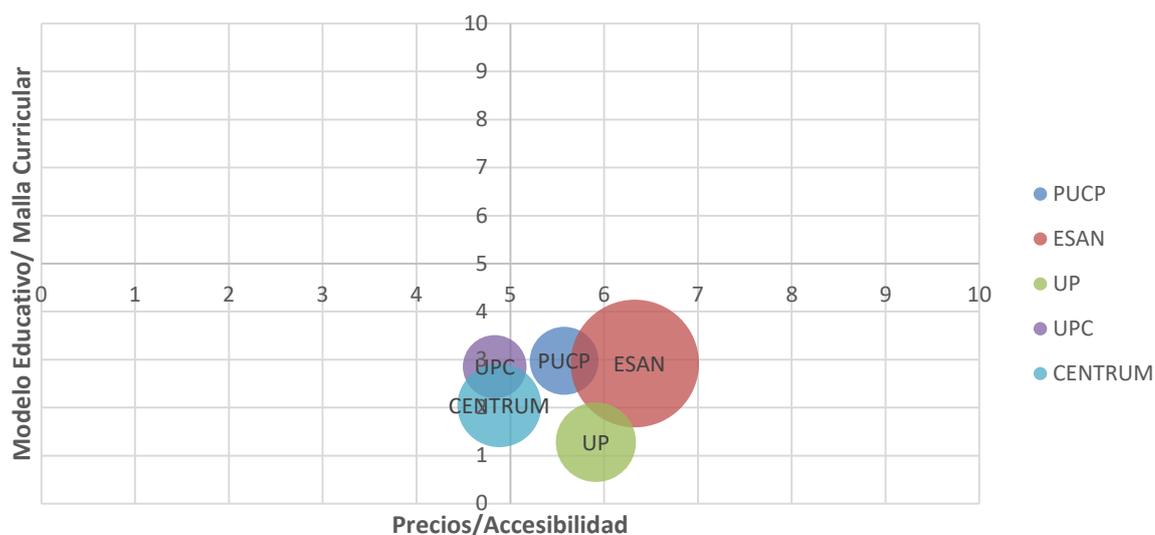


Figura D3. Mapa perceptual de Modelo educativo y Precios (25-30 años)  
Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

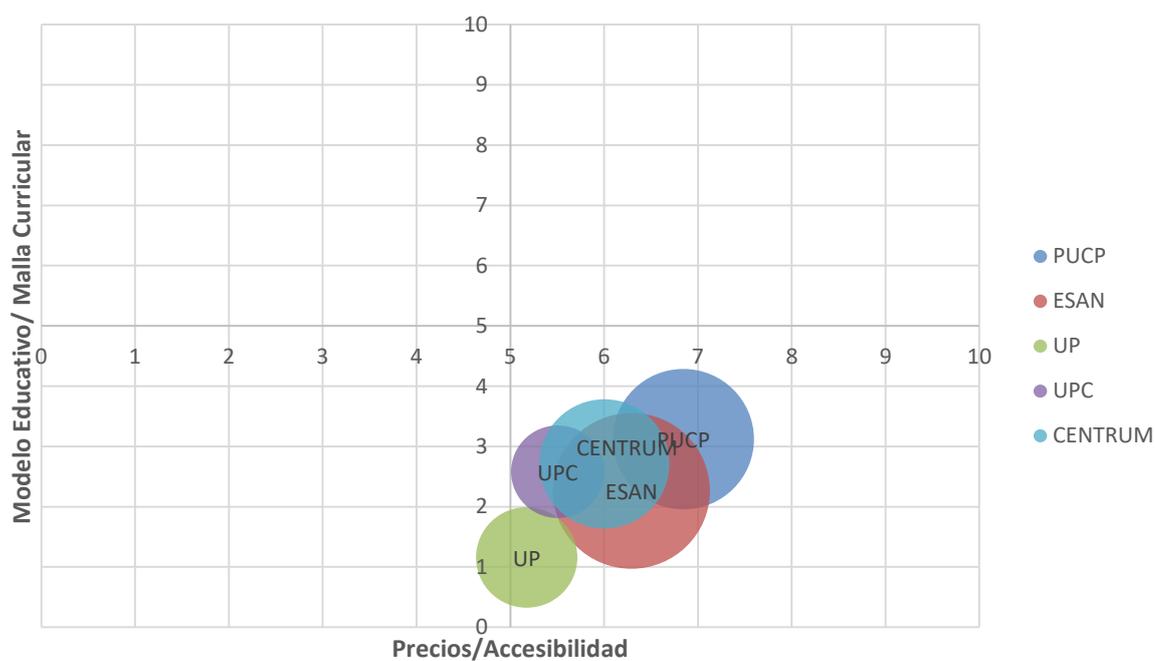


Figura D4. Mapa perceptual de Modelo educativo y Precios (31-34 años)  
Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

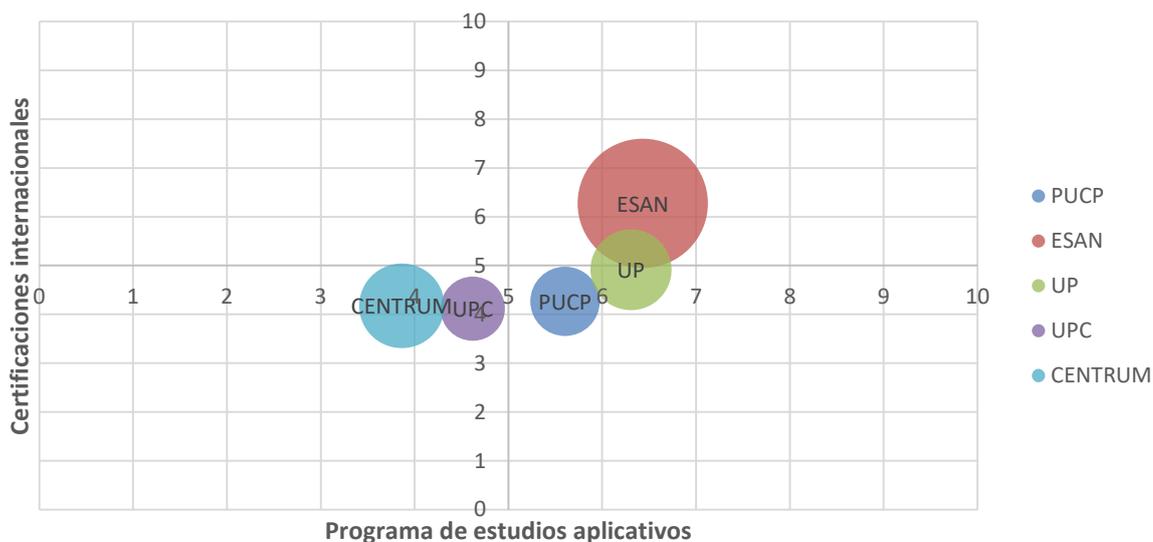


Figura D5. Mapa perceptual de Certificaciones Internacionales y Programas de estudio aplicativo (25-30 años).

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

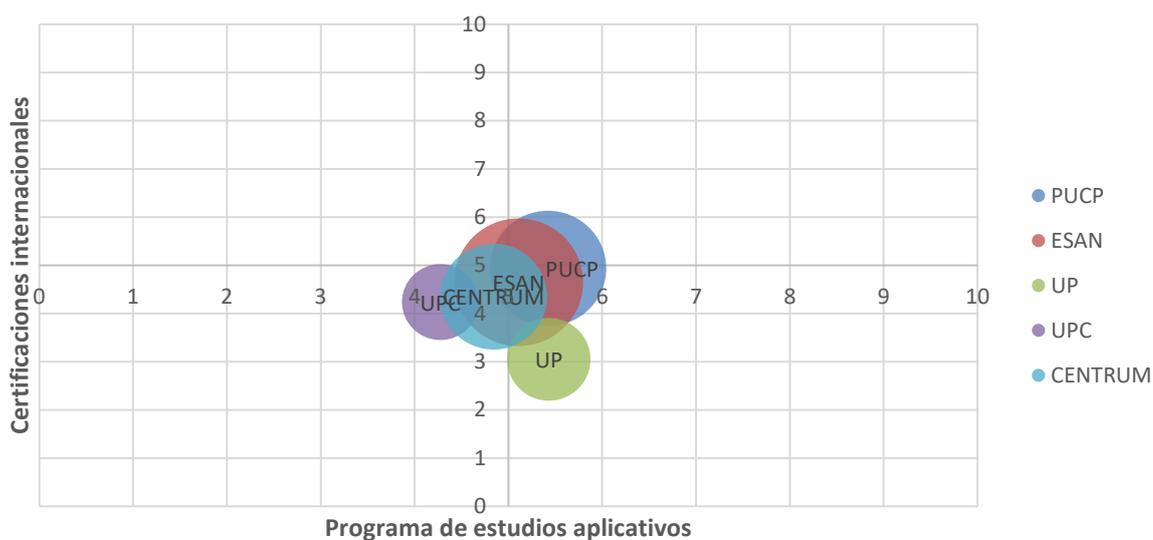


Figura D6. Mapa perceptual de Certificaciones Internacionales y Programas de estudio aplicativo (31-34 años)

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

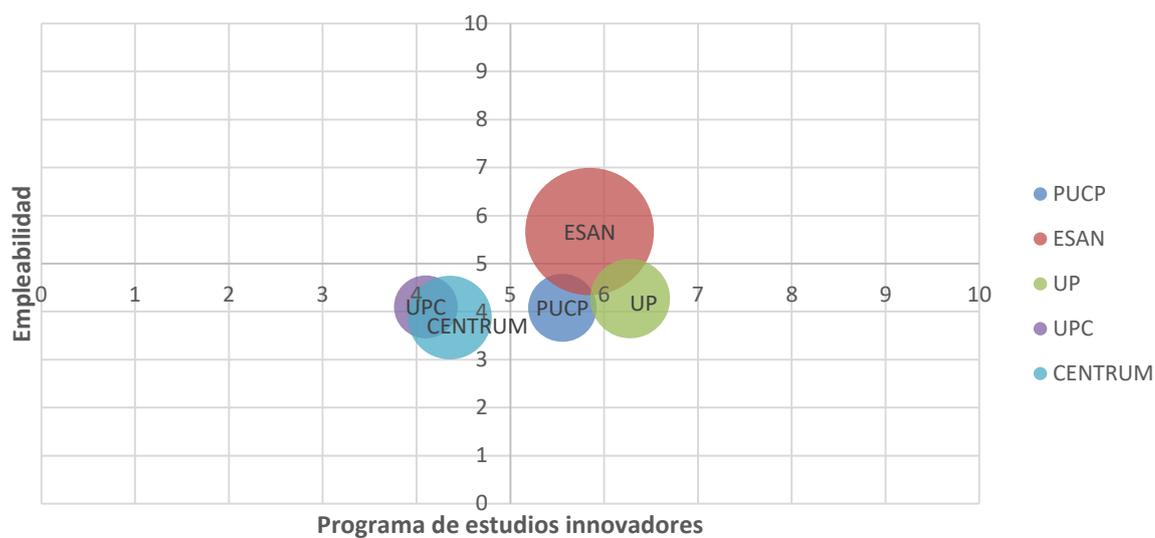


Figura D7. Mapa perceptual de Empleabilidad y Programas de estudio innovadores (25 - 30 años)

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

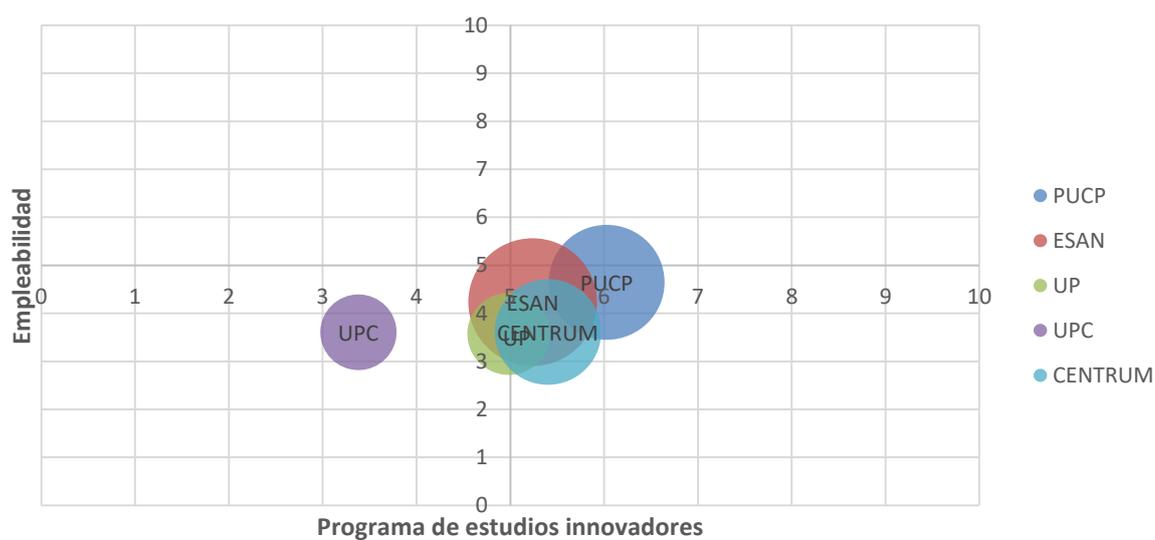


Figura D8. Mapa perceptual de Empleabilidad y Programas de estudio innovadores (31-34 años)

Tomado de Arellano (2017). Dónde quieren estudiar los peruanos - Postgrado 2017.

### Anexo E: Resultados de la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes de la PUCP

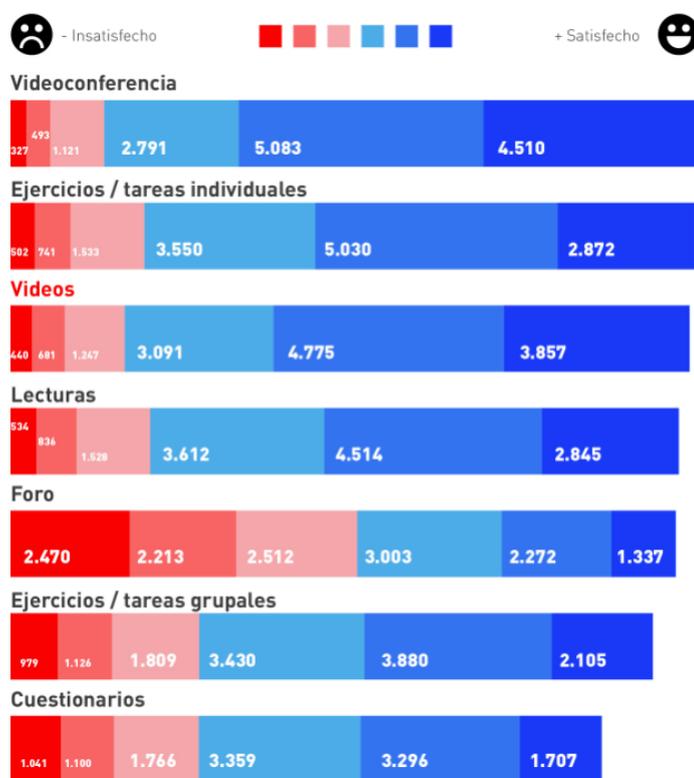


Figura E1. Nivel de percepción sobre la utilidad de las herramientas/ actividades de PAIDEIA para el aprendizaje.

Tomado de “Conoce los resultados de la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes”. Por Vicerrectorado Académico PUCP, 2020.

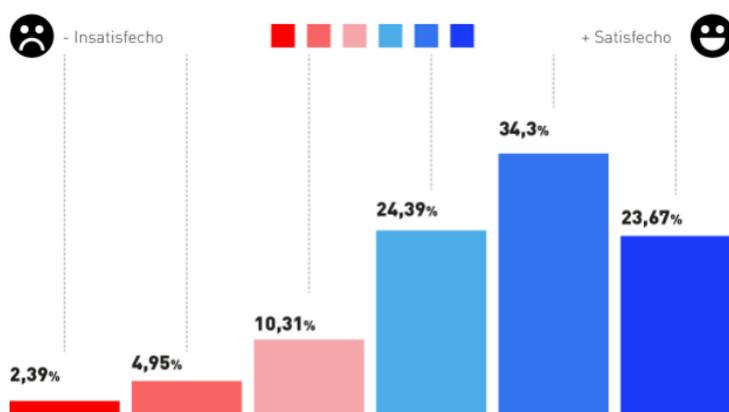


Figura E2. Nivel de satisfacción sobre la comunicación y disposición de mis docentes y predocentes para resolver las dudas.

Tomado de “Conoce los resultados de la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes”. Por Vicerrectorado Académico PUCP, 2020.

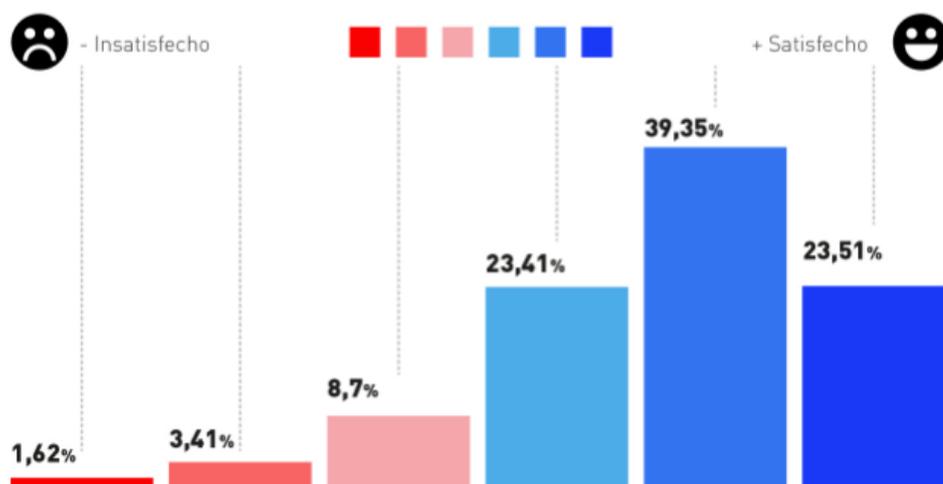
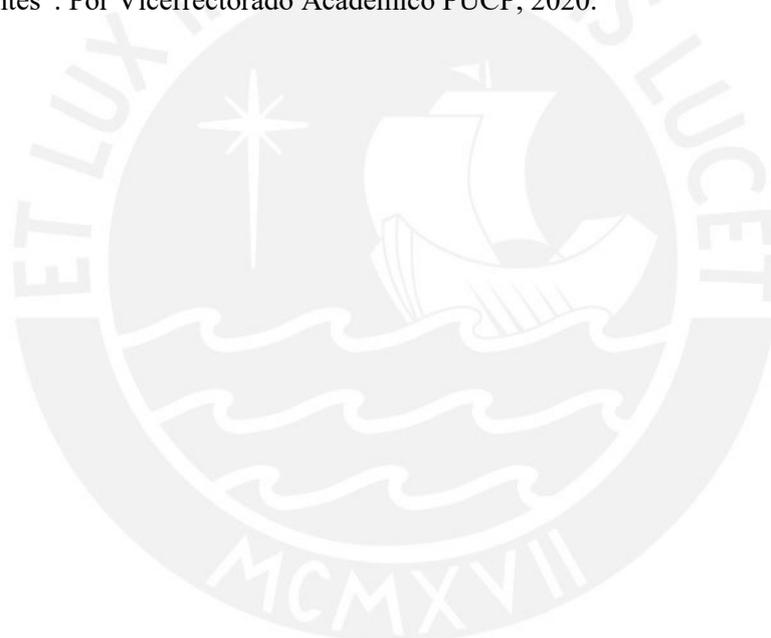


Figura E3. Nivel de satisfacción sobre la relación de los contenidos desarrollados hasta el momento en el curso a lo indicado en el sílabo.

Tomado de “Conoce los resultados de la encuesta de opinión sobre la modalidad no presencial dirigida a estudiantes”. Por Vicerrectorado Académico PUCP, 2020.



## Anexo F: Alcance potencial de la publicidad en Facebook

The screenshot displays the Facebook Ads Manager interface for a new ad set. The location is set to Lima, Peru, with a 55 km radius. The target audience is defined as people who live or have recently lived in the area. Demographic filters include age (25-35), sex (all genders), and interests (postgraduate). The right-hand panel shows the audience definition as 'Specific' and provides an estimated potential reach of 640,000 people. A message indicates that no daily estimated results are available due to an optimized budget across all ad sets.

Figura F1. Estimación del alcance potencial para la creación de conciencia de marca en la modalidad presencial y semipresencial.

Tomado de “Creación de campaña de alcance en Facebook Ads Manager”. Por Facebook, 2020.

Nueva campaña > Nuevo conjunto de anuncios > 1 Anuncio En borrador

[Editar](#) [Revisar](#)

### Lugares

Personas que viven o han estado recientemente aquí

Perú

- Perú
- Lima, Lima Region + 80 km

Excluir  Busca ubicaciones Explorar



Añadir lugares de forma masiva

### Edad

25 35

### Sexo

Todos los géneros

### Segmentación detallada

Incluir personas que coincidan con

Intereses > Otros intereses

Posgrado

### Definición de la audiencia

Tu selección es bastante amplia.

Alcance potencial: 700,000 personas

### Resultados diarios estimados

No hay resultados diarios estimados disponibles para esta campaña porque tiene un presupuesto optimizado en todos los conjuntos de anuncios.

Figura F2. Estimación del alcance potencial para la creación de conciencia de marca en la modalidad virtual.

Tomado de "Creación de campaña de alcance en Facebook Ads Manager". Por Facebook, 2020.

### **Anexo G: Información complementaria para realizar la evaluación económica de las diplomaturas de Marketing y Recursos Humanos**

En julio del 2020, se realizó una entrevista telefónica al ingeniero Oscar Miranda Castillo, actual responsable de 10 de las diplomaturas gestionadas por la FCI, con la finalidad de obtener la información necesaria para realizar la evaluación económica.

1. ¿A cuánto asciende es el sueldo del personal administrativo?

El gasto es aproximadamente S/ 8 000 en total.

2. ¿Cuántas vacantes se abren por cada diplomatura?

25 vacantes por diplomatura como máximo.

3. ¿Cuáles son los costos variables por cada alumno inscrito?

Se invierte 40 dólares en la compra del libro virtual y 10 dólares en la licencia del software de simulación.

4. ¿Cuánto cobran los profesores y coordinadores de las diplomaturas?

Los profesores cobran S/ 160 por hora y los coordinadores tienen un sueldo de S/ 6 000 al mes.

5. ¿Qué otros gastos administrativos se deberían considerar?

Considera que los gastos administrativos son el 10% del total de gastos.

6. ¿Cuál es el costo de oportunidad (COK) de la universidad?

Para la evaluación financiera considera un COK del 20%.