

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis del Brand Equity de un colegio privado de la región Arequipa. Caso: colegio Vancouver

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

*Brenda Ozlem Rivero Limaylla*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Andrew Rodriguez Valdez*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Silvia Cristina Tiburcio Hidalgo*

Asesor:

*Guido Humberto Bravo Monteverde*

Lima, 2022

La tesis:

**Análisis del brand equity de un colegio privado de la región Arequipa. Caso: Colegio Vancouver.**

ha sido aprobada por:

---

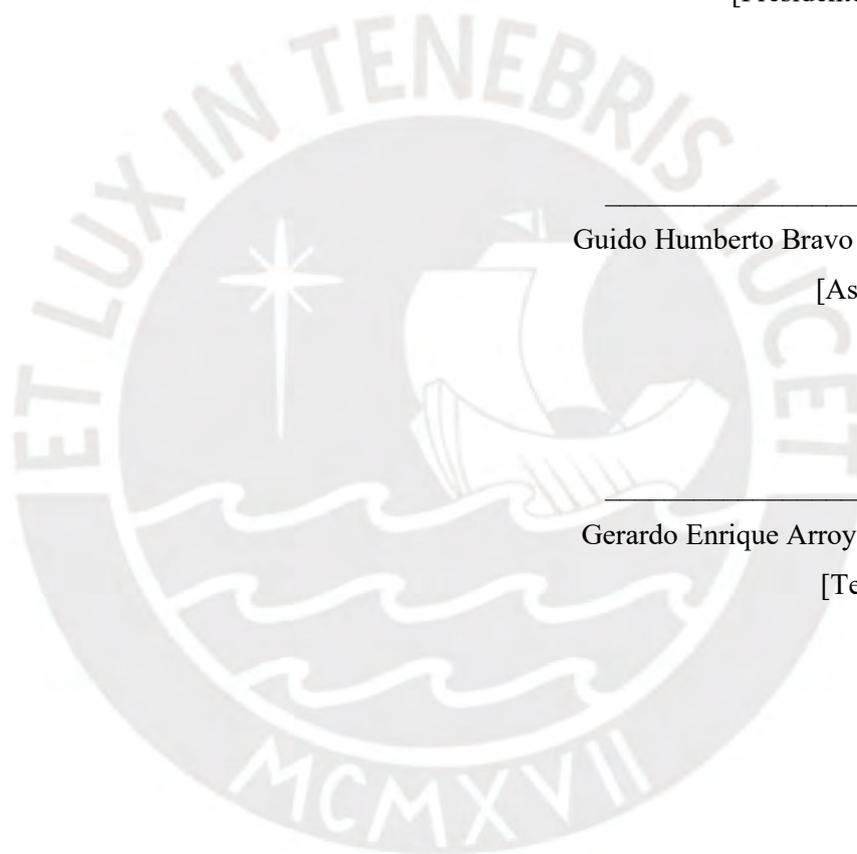
Luis Angel Wong Valdiviezo  
[Presidente del Jurado]

---

Guido Humberto Bravo Monteverde  
[Asesor Jurado]

---

Gerardo Enrique Arroyo Andonaire  
[Tercer Jurado]



A mi madre y mi padre, Becky y Simón, por su constante apoyo y soporte en cada etapa de mi vida. Además, destaco a mi familia, aquellos que me apoyaron en momentos difíciles.

A la PUCP y docentes, por inculcarme de conocimientos y valores. A Pedro, por su apoyo incondicional y amor. A Daniela, la niñita que alegra mi vida. Y, por último, a mi perrita Puca por ser una gran compañera.

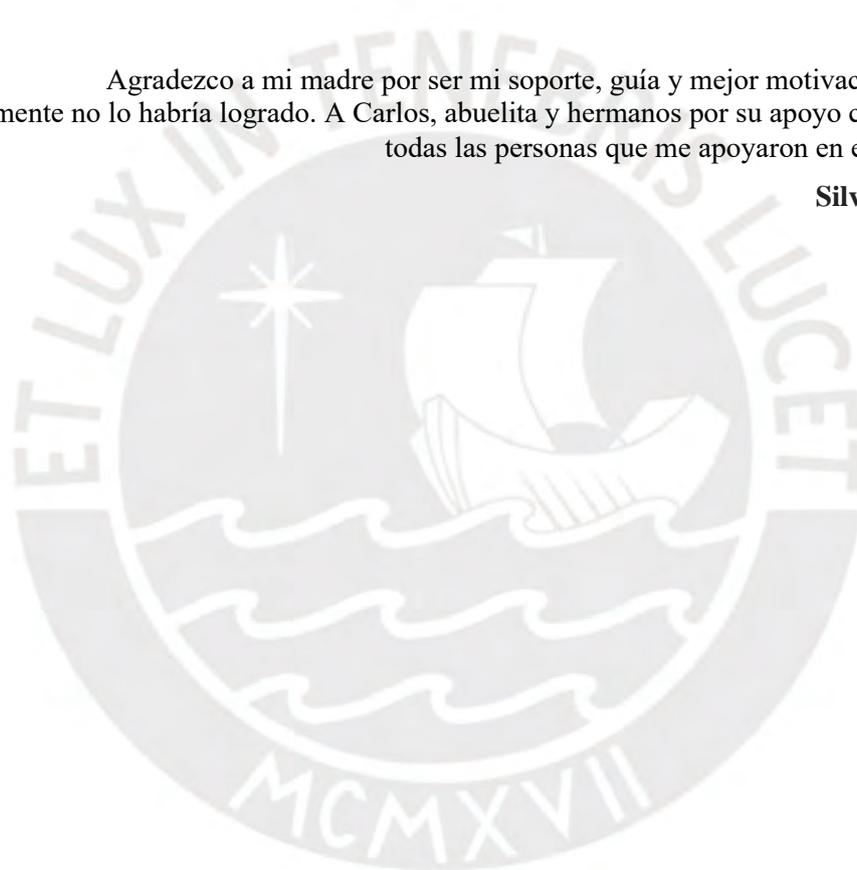
**Brenda Rivero**

Esta tesis va dedicada a mi familia, amigos y a todos aquellos que tuvieron fe y me apoyaron a poder completarla. Además, un especial espacio a mis compañeras, Silvia y Brenda, quienes tras varias amanecidas, anécdotas, discusiones y alegrías conseguimos finalizar esta tesis.

**Andrew Rodríguez**

Agradezco a mi madre por ser mi soporte, guía y mejor motivación. Sin ella definitivamente no lo habría logrado. A Carlos, abuelita y hermanos por su apoyo constante y a todas las personas que me apoyaron en este proceso.

**Silvia Tiburcio**



Un agradecimiento especial a Guido Bravo por apoyarnos en brindar un taller para el colegio, el cual fue memorable y bien acogido. Así como a los diversos profesores y profesoras que nos ayudaron en el transcurso de toda la investigación. También, un agradecimiento cálido al colegio Vancouver, el sr. Gustavo Quiroz, la sra. Julisa Talavera y las personas que depositaron su confianza y nos dieron la oportunidad de realizar la presente investigación.



## RESUMEN

La presente investigación es un estudio descriptivo y exploratorio. Tiene como objetivo general analizar la situación actual del *brand equity* de la institución educativa particular Vancouver de Arequipa para presentar alternativas de mejora posteriormente. Se aplicó como metodología de la investigación el análisis cuantitativo. Para ello, se tuvo como sujetos de estudio a las madres y padres que tienen a sus hijas (os) matriculadas (os) en la institución educativa Vancouver.

Para el logro de este objetivo general, se empleó la teoría de *Brand Equity* de Kevin K. Keller. En primer lugar, se realizó un inventario de marca. Para ello, se utilizó una perspectiva teórica de las 7Ps del marketing mix de servicios educativos donde se agruparon las características de la institución educativa. En segundo lugar, se realizó una exploración de marca bajo el modelo Valor de Capital de Marca Basado en el Consumidor [VCMBC] de Kevin K. Keller (2008). En este, se replicó una encuesta que se contextualizó para la institución educativa Vancouver mediante la validación de tres expertos. Luego se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio mediante el uso del software SPSS que validó dicha encuesta resultando altamente fiable. Finalmente, se procedió a proponer lineamientos para el desarrollo de la marca Vancouver.

Como resultado de este estudio, se obtuvo que el valor de marca de Vancouver cuenta con un Brand Equity positivo con sus clientes actuales según el modelo VCMBC de Kevin K. Keller. Esto se puede sustentar con los hallazgos de las 7Ps del marketing mix, ya que se muestra la situación actual de la nueva marca, en comparación a la anterior, debido a los diversos cambios que tuvo a lo largo del tiempo. Cabe resalta que, dada la alta confiabilidad, la encuesta validada solo puede ser utilizado por la institución en vista de que se contextualizó para sus clientes actuales.

Finalmente, la originalidad de la presente investigación se debe a que se estudia tanto al marketing mix como la medición del *brand equity* en una institución del sector educativo del Perú. Al ser una de las primeras investigaciones, se espera que los resultados ayuden en el proceso de toma de decisiones a las personas involucradas en el manejo de la organización para alcanzar sus objetivos de marketing planteados.

**Palabras claves:** *Brand Equity, inventario de marca, exploración de marca, valor de capital de marca e institución educativa.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1. Problema Empírico .....	4
2. Problema de Investigación .....	6
3. Preguntas de Investigación.....	7
3.1. Pregunta general.....	7
3.2. Preguntas específicas.....	7
4. Objetivos de Investigación.....	8
4.1. Objetivo general .....	8
4.2. Objetivos específicos.....	8
5. Justificación .....	8
6. Viabilidad.....	9
7. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	11
1. Marketing.....	11
1.1. Marketing de Servicios.....	12
1.2. Marketing Educativo .....	14
1.3. Marketing Mix de Servicios Educativos .....	14
2. Marca .....	25
2.1. Gestión de Marca .....	26
2.2. Estrategia de Marca .....	31
2.3. Branding.....	35
2.4. Auditoría de Marca.....	36
3. Modelos de Brand Equity .....	38
3.1. Modelo de Farquhar .....	41
3.2. Modelo de David Aaker .....	41
3.3. Modelo de Keller.....	43
3.4. Elección del Modelo de <i>Brand Equity</i> .....	53
4. Modelos de encuesta .....	54

4.1. Estudio de Abdoli et al. (2012) .....	54
4.2. Estudio de Chekalina et al. (2018) .....	55
4.3. Estudio de Khanna et al. (2019) .....	56
4.4. Elección del Modelo de Encuesta .....	56
5. Investigaciones Similares.....	57
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>61</b>
1. Gestión Educativa .....	61
2. Caso de Estudio.....	62
2.1. Historia.....	62
2.2. Brand Refresh.....	63
2.3. Rebranding .....	64
2.4. Misión .....	64
2.5. Visión .....	64
2.6. Valores .....	65
3. Target .....	65
3.1. Geográfico.....	66
3.2. Demográfico.....	66
3.3. Psicográfico.....	66
4. Competidores .....	66
5. Objetivos de la Institución Educativa .....	67
6. Objetivos del directorio.....	68
7. Marketing Mix .....	68
7.1. Producto .....	68
7.2. Precio.....	71
7.3. Personas.....	72
7.4. Procesos.....	74
7.5. Plaza .....	77
7.6. Promoción .....	78
7.7. Evidencia Física .....	79
8. Peste .....	81
8.1. Político .....	81
8.2. Económico.....	82

8.3. Socio- Demográfico .....	82
8.4. Tecnología.....	83
8.5. Ecológico.....	84
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	85
1. Alcance de la investigación.....	85
2. Enfoque del Diseño.....	86
3. Tipo de Diseño Metodológico.....	86
4. Secuencia Metodológica .....	87
4.1. Fase Teórico-Exploratorio.....	88
4.2. Fase de Diagnóstico e Investigación de Necesidades.....	88
4.3. Fase de Análisis y Conclusiones .....	91
5. Ética de la Investigación .....	92
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	93
1. Datos Sociodemográficos .....	93
1.1. Perfil del participante .....	93
2. Prueba de KMO .....	96
3. Análisis de Confiabilidad.....	97
4. Resultados Generales .....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
1. Conclusiones .....	102
1.1. Marketing Mix .....	104
1.2. Exploración de marca.....	108
2. Recomendaciones Generales.....	113
REFERENCIAS .....	118
ANEXOS.....	126
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	126
ANEXO B: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	127
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	128
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A COORDINADORES DE GRADO .....	131

ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADO RESPONSABLE DE GESTIÓN DE MARKETING.....	132
ANEXO F: ENCUESTA.....	133
ANEXO G: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA ENCUESTA .....	134
ANEXO H: DOCUMENTO DE PRIMER ACERCAMIENTO.....	135
ANEXO I: DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	136



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Funciones del Marketing.....	12
Tabla 2: Características de los servicios.....	13
Tabla 3: Definiciones de <i>Brand Equity</i> .....	39
Tabla 4: Dimensiones del modelo de Aaker .....	42
Tabla 5: Modelo de Resonancia de Marca CBBE.....	44
Tabla 6: Características de las subdimensiones de Imaginería1 .....	49
Tabla 7: Detalle de Entrevistas a Personal.....	89
Tabla 8: Detalle de Personas Expertas .....	91
Tabla 9: Sexo.....	93
Tabla 10: Rango de edad.....	93
Tabla 11: Ingreso Mensual Bruto.....	94
Tabla 12: Grado de Instrucción.....	94
Tabla 13: Distrito .....	95
Tabla 14: Grado del hijo (a)(s).....	95
Tabla 15: Antigüedad del cliente .....	96
Tabla 16: Prueba de KMO .....	97
Tabla 17: Análisis de Confiabilidad.....	98
Tabla 18: Resultados de encuestas según escala de Likert .....	98
Tabla 19: Media por Dimensión.....	100
Tabla 20: FODA de la Empresa .....	110
Tabla 21: FODA de la Marca.....	112

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de administración estratégica de marca.....	27
Figura 2: Relaciones de las características de la estrategia de marca.....	32
Figura 3: Modelo de valor de marca de Farquhar .....	41
Figura 4: Pirámide de Resonancia de Marca o CBBE .....	45
Figura 5: BAC Brand Framework.....	58
Figura 6: Proceso de recolección de información .....	87



## INTRODUCCIÓN

A partir de las tres últimas décadas del siglo XX, la privatización de la educación ha cobrado impacto en diversos escenarios donde operan los sistemas escolares (Narodowski & Martínez, 2015). En Perú, se ha experimentado un crecimiento sin precedente de la oferta y demanda por servicios educativos privados en las últimas décadas (Balarín, 2017). Así, en los últimos 15 años, la oferta de colegios privados creció al pasar de 10,400 en 2006 a 13,500 en 2020 a nivel nacional (Parodi, 2021).

Este hecho significativo de privatización, a partir de una tendencia neoliberal en el país (Moliner, 2009) es comprendido a través de una variación de procesos de modernización del Estado (Narodowski & Martínez, 2015). Es en este contexto donde la introducción de la gestión privada al sector educativo produjo cambios en la forma de administración de estas organizaciones. “Así se explican el paso de las teorías de la administración a la lógica de la gestión empresarial, es decir que los procedimientos de la actual función pública se conciben y se validan desde la apropiación de saberes empresariales” (Narodowski & Martínez, 2015). Desde esta perspectiva, se produce la medición de indicadores, nuevas regulaciones, así como retos y desafíos y la persecución de la excelencia para el logro del mejor rendimiento tanto para el aprendizaje individual como el colaborativo, según Narodowski & Martínez (2015).

Como organización privada, dichos colegios también necesitan desarrollar su marca para posicionarse en la mente de sus clientes. De esta forma, pueden informar sobre el servicio que ofrecen frente a los de su competencia. De hecho, la imagen de un colegio es complicada, porque está basado en múltiples experiencias, hechos, episodios, información, que además toman mucho tiempo en desarrollar (Yoo, Donthu, & Lee, 2000). Por lo que se hace necesaria una investigación exhaustiva de la salud de marca. Es así que uno de los modelos teóricos que ha sido estudiado es el modelo Customer Based Brand Equity [CBBE] de Kevin Keller en instituciones educativas privadas.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar el valor de marca, o Brand Equity, de una institución educativa privada de la región de Arequipa según el modelo Customer Based Brand Equity [CBBE] o Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente [VCMBC] de Kevin K. Keller. Este modelo resulta pertinente para la presente investigación porque es representado bajo una estructura piramidal que facilita una secuencia lógica para la posterior evaluación y construcción de una marca. En esta misma línea, para la presente investigación se siguieron los pasos de una auditoría de marca el cual consta de dos partes: inventario de marca y exploración de marca. En la primera, se empleó la teoría de las 7Ps del Marketing Mix de Servicios

Educativos para mostrar la situación actual de la organización y poder alcanzar uno de los primeros objetivos específicos. En el segundo, se emplea el modelo de CBBE presentado por Kevin K. Keller a través de una encuesta contextualizada para el caso de estudio con el fin de presentar sus resultados y alcanzar el segundo objetivo específico. Por último, luego de la realización de estos pasos, se proponen lineamientos para la toma de decisiones de la organización. Con todo ello, se pretende responder al objetivo general de la investigación. A continuación, se detalla la información que contiene cada capítulo.

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación que consiste en la desacreditada marca de la institución educativa Vancouver, debido a que se tiene una mala percepción desde el exterior dada la marca anterior, José Carlos Mariátegui. Pese a todos los cambios, tanto internos como externos que la institución educativa ha tenido, sus clientes actuales no perciben las diferencias en comparación a la marca anterior. Asimismo, en este capítulo se presenta las preguntas y los objetivos de la investigación; la justificación desde la perspectiva empírica, social y desde gestión; para luego culminar con la viabilidad y limitaciones de la investigación.

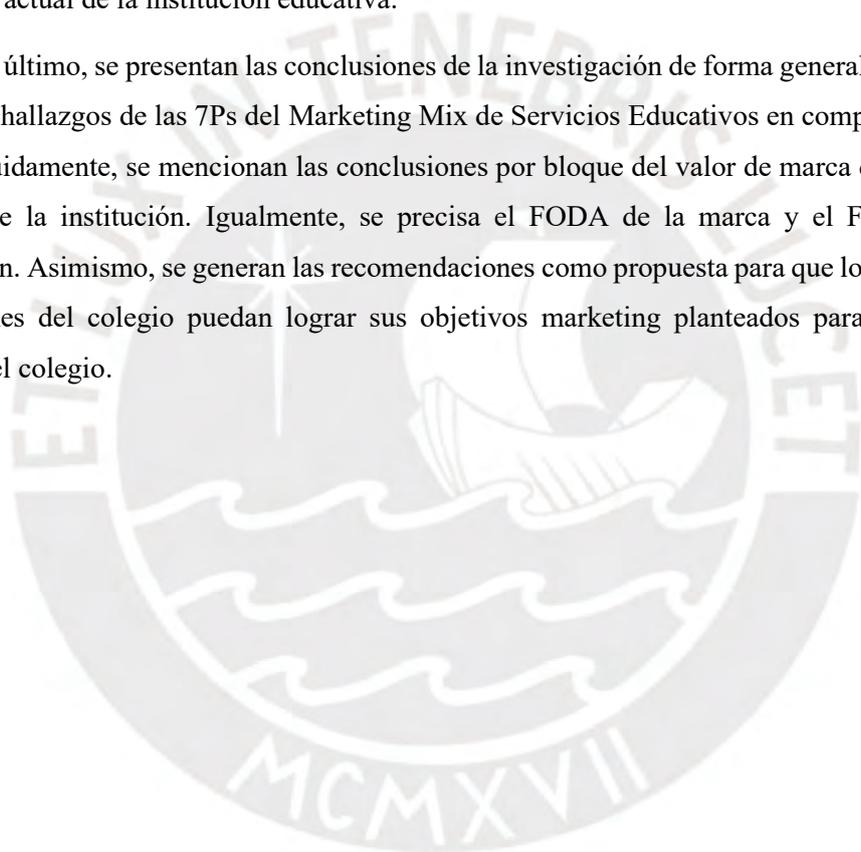
Para el segundo capítulo, se muestra una revisión teórica de los conceptos necesarios para un mejor entendimiento de la investigación. En este, se detallan conceptos de marketing, marketing de servicios, marketing de servicios educativos, marca, gestión de marca, estrategia de marca, branding, auditoría de marca y Brand Equity. Además, se describen algunos modelos de valor de marca de Farquhar (1989), Aaker (1992) y Keller (2008), este último representado por el Modelo de Resonancia de Marca, o CBBE, y el sustento de su elección. Por otro lado, se muestran algunos modelos de encuestas como los Abdoli, Dalvi, Sarmad y Karimkhani (2012); Chekalina, Fuchs y Lexhagen (2018); y Khanna, Jacob y Chopra (2019) para la medición de Brand Equity. Luego se sustenta la elección de una de ellas. Para cerrar el capítulo, se presentan investigaciones similares sobre el CBBE tanto desde un nivel internacional como nacional en otros sectores de servicios.

En el tercer capítulo, se presenta el contexto peruano donde la institución educativa privada Vancouver desarrolla sus actividades. También, se presenta la historia del colegio donde se narra de forma detallada diversos sucesos sobre cambios administrativos. En este, también se presentan estrategias de marca como brand refresh o rebranding que se suscitaron en momentos clave de la organización. Posteriormente, se detallan los hallazgos de cada una de las 7Ps de acuerdo a las entrevistas. Por último, se presenta la herramienta estratégica de estudio PESTE, donde se busca describir el contexto desde un estudio macro.

Para el cuarto capítulo, se detalla la metodología que se utilizó en la investigación. En primer lugar, se describe el alcance descriptivo y exploratorio del estudio. En segundo lugar, se muestra el enfoque cuantitativo del diseño de la investigación. Por otro lado, se describen las acciones realizadas a través de una secuencia metodológica de 3 pasos: fase teórica- exploratoria, fase de diagnóstico e investigación de necesidades y; por último, la fase de análisis y conclusiones.

En el quinto capítulo, se describe el perfil sociodemográfico de clientes del colegio Vancouver de acuerdo a los resultados de la encuesta. Adicionalmente, los resultados de la prueba de KMO, el análisis de confiabilidad y los resultados de las preguntas realizadas. A través de estos, se verifica si la herramienta utilizada recogió los datos esperados y permite responder ante la situación actual de la institución educativa.

Por último, se presentan las conclusiones de la investigación de forma general, además de resumir los hallazgos de las 7Ps del Marketing Mix de Servicios Educativos en comparación a la teoría. Seguidamente, se mencionan las conclusiones por bloque del valor de marca de Kevin K. Keller sobre la institución. Igualmente, se precisa el FODA de la marca y el FODA de la organización. Asimismo, se generan las recomendaciones como propuesta para que los tomadores de decisiones del colegio puedan lograr sus objetivos marketing planteados para mejorar la situación del colegio.



## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer apartado, se presenta la descripción de la problemática, así como se justifica su investigación donde se presentan las razones por la cual toma relevancia el análisis del *brand equity* tomando como caso un sujeto de estudio único. Por otro lado, también se presentarán los objetivos generales y específicos, así como las preguntas de investigación que se podrá tomar como guía de la estructura del presente trabajo. Para ello, cada objetivo específico de investigación estará alineado con los siguientes capítulos de la investigación.

### 1. Problema Empírico

Ante un mundo globalizado, las organizaciones se encuentran en constante cambio. De ello deviene que, si una organización se queda estancada en sus procesos sin búsqueda de innovación, estará destinada a fracasar. Es así que las organizaciones están en búsqueda de un desarrollo constante donde puedan desenvolverse mejor ante las exigencias estrictas del mercado cambiante y sus consumidores, quienes están expuestos a una gran cantidad de información.

Una de las propuestas que surgen desde los especialistas de marketing es el branding al proponer a la marca como un activo valioso de las organizaciones y la fuerte conexión que se asocia a este como posicionamiento en la mente del consumidor. En el ranking de Kantar “Global Brands 2020”, se muestra que las 100 marcas más valiosas valen alrededor de 5 billones de dólares. Dichas empresas han sido valoradas, así como cualquier otro activo de la empresa otorgándoles un valor en el mercado. Junto a este ranking, se puede inferir que las marcas funcionan junto a la innovación: una organización crece al impulsarla ante escenarios complejos y cambiantes.

A pesar de los planes de contingencia que desarrollan las organizaciones, ninguna estuvo preparada para un evento tan catastrófico que afectaría niveles económicos y sociales. En esa misma línea, a raíz de diversos casos de contagio y propagación de enfermedad alrededor del mundo, el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud [OMS] declaró al virus de la COVID-19 como una pandemia afectando también a nuestro país. Sus efectos negativos fueron afectando a los medios de producción y el trabajo de la sociedad en su conjunto, la economía de la familia y la nacional (Defensoría del Pueblo, 2020), debido a la paralización de actividades e imposición del aislamiento obligatorio a nivel nacional. Evidentemente, la COVID-19 también afectó al sector educación evidenciando, una vez más, los retos presentes que tiene dicho sector en las formas de ofrecer el servicio educativo.

Es así que el 6 de abril del 2020, el Ministerio de Educación [MINEDU] oficializó el año escolar de manera remota. Si bien hubo intención por parte del Estado de que los servicios vuelvan

a ofrecerse de manera presencial, el agravio de casos y aumento por coronavirus en el país no lo permitieron. Esto produjo que las clases en universidades, institutos y escuelas de educación superior públicos y privados se otorgue de manera remota durante todo el año con la prolongación del Estado de Emergencia Nacional mediante diversos Decretos Supremos que llevaba a la extensión de plazos quincenalmente.

En instituciones privadas, se reguló mediante la norma técnica denominada Disposiciones para la Prestación del Servicio de Educación Básica a cargo de Instituciones Educativas de gestión privada en el marco de la emergencia sanitaria para la prevención y control del COVID-19 como indica la Resolución Viceministerial N° 090-2020-MINEDU con fecha de 3 de abril del 2020. En este contexto, se tuvo que tener en cuenta la definición de calidad educativa que se ofrece desde la Ley General de Educación, Ley N° 28044, como aquel “nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”. Debido a que la situación de la prestación del servicio tuvo que cambiar radicalmente, los diversos actores que conforman las instituciones educativas [IIEE] privadas debieron actuar más rápido que en un contexto normal. Todo ello para adaptarse ante esta exigencia en el mercado, debido a la digitalización de las labores innovando sus servicios y materiales educativos ante requerimientos pedagógicos que necesitaban tener respuestas inmediatas para el cumplimiento de logros educativos.

En regiones como Arequipa, la crisis de colegios privados se puede entender en cifras. En este sentido, el presidente de la Asociación de Instituciones Educativas Privadas de la Región Arequipa [Asiepra], Rutbel Begazo Salazar, explica que “entre 100 a 150 instituciones privadas en la región Arequipa han solicitado su suspensión temporal y otras el cierre definitivo”. Junto a ello, también se debe traer a colación los distintos eventos que se presentaron como la disminución de pensiones hasta en un 50%, falta de conexión, incremento de morosidad en pagos, traslados de instituciones privadas a públicas, entre otros que han tenido que enfrentar las IIEE privadas considerando la vulnerabilidad económica de las familias en este contexto de pandemia. En este sentido, se puede inferir que el soporte tecnológico del colegio y estudiantes, así como la capacidad adquisitiva de las familias fueron clave para poder seguir recibiendo el servicio de educación privada.

Por su parte, la institución educativa Vancouver, con 47 años al servicio, perteneciente al segmento de colegios urbano privados de medio costo - según la tipología del Minedu (2018) -, ofreció diversos cambios mediante la innovación de su marca durante el contexto de la pandemia. Incluyó el cambio de nombre, logo, slogan, así como procesos internos. Esta actividad supuso una compleja gestión de marca a través de decisiones rápidas y creativos en cuanto publicidad y

estrategias de comunicación. Al brindarse el servicio de manera virtual, las estrategias se centraron en el uso de las redes.

El colegio inició formalmente sus actividades con el nuevo nombre a partir del 1 de enero del 2021. Sin embargo, el promotor ha identificado que las actividades no han dado resultados esperados, ya que muchos de sus actuales clientes y potenciales clientes lo siguen percibiendo con los valores del colegio anterior. Esto generó que el número de estudiantes matriculados solo cubra la mitad de su capacidad. Por ello, la empresa desea desasociarse de los valores de la marca anterior por completo y conocer el posicionamiento actual en la mente de su consumidor. En consecuencia, se requiere de una cadena de valor y estrategias claras e innovadoras para comunicar, atraer, retener y fidelizar a las madres y padres de familia que tienen inscritos a sus hijas (os). En este sentido, la presente investigación se centrará en analizar el valor de la marca Vancouver.

## **2. Problema de Investigación**

Como se precisó en el problema empírico, el colegio Vancouver desea contar con una imagen propia para así deslindarse de la gestión anterior. Dicho proceso implica una gestión de marca donde se generen estrategias de marketing definidas enfocadas en el cambio de nombre, valores y procesos internos. Para ello, se define a marketing como “la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (*American Marketing Association* [AMA] como se citó en Kotler & Keller, 2012, p.5). En otras palabras, el marketing se concibe como un área crítica en la cual sus actividades de comunicación entregan valor. Por lo tanto, la presente investigación utiliza un marco conceptual desde el marketing para darle el sustento teórico al análisis de la situación actual del colegio.

La institución educativa Vancouver presenta un reto inicial debido a que las estrategias de marketing sobre colegios privados son poco profundizadas. La falta de investigación, como tema de gestión, se debe a que las IIEE privadas con fines de lucro existen solo en algunos países, mayormente en países latinoamericanos (Banco Interamericano de Desarrollo [BID]; 2018). Además, las condiciones de creación son distintas frente a otras zonas del mundo. Según el Minedu, el 68% de los colegios privados en el Perú tienen pensiones por menos de 200 soles mensuales. Por otro lado, no ha habido cambios significativos en el desempeño entre estudiantes de estos colegios privados y colegios públicos, los cuales cubren la oferta educativa de un mismo nivel socioeconómico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2011). Por ende, la creación de valor por parte de colegios de bajo costo no se encuentra diferenciada en cuanto a su estructura y posibilidades de crecimiento.

En contraste, al contexto general de colegios en el país, el colegio Vancouver presenta estructura interna, procesos, estrategias y una cadena de valor centrada en el estudiante (Gustavo Quiroz, comunicación personal, 12 de abril, 2021). Además, este servicio está dirigido a un segmento de mercado con mayor capacidad adquisitiva. Por lo tanto, se necesita de una auditoría de marca para conocer estos aspectos debido a que, según Kevin K. Keller, “una auditoría de marca es el examen integral de una marca para valorar su salud, descubrir sus fuentes de valor y sugerir formas de mejorar y aprovechar ese valor” (p. 40, 2008). Asimismo, el análisis del marketing mix nos permitirá profundizar y entender los efectos de las acciones de marketing que ha realizado el colegio (Staisch, 2007; Hung & Fu, 2010; Kotler & Keller, 2012).

Por otro lado, la marca Vancouver tiene 6 meses de creado; sin embargo, se espera que adopte características y valores nuevos. La definición de la marca es crítica pues “lo más importante es que las marcas tienen un significado especial para los clientes, pues con base en experiencias pasadas con el producto o servicio y su programa de marketing de años, los consumidores saben cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no” (Keller, p. 6, 2008). Por parte de la perspectiva de los clientes, esta es importante para el desarrollo de marca, ya que en ellos está el proceso de toma de decisión. En consecuencia, se utilizará el *Brand Equity*, o valor de marca, para entender y medir cómo esta perspectiva se relaciona con la marca. En este último punto, es importante precisar que el valor de marca se basa en lo que los consumidores sienten, miran, aprenden y escuchan de la marca a través del tiempo (Keller, 2001; John, Loken, Kim & Monga, 2006)

En conclusión, el marco teórico de marketing y, en especial, los conceptos de auditoría de marca, *branding*, marketing mix y *brand equity* en un caso de estudio del sector educación son un espacio relativamente nuevo de investigación. Estos conceptos son aplicables a distintos rubros y contextos; sin embargo, el servicio de educación, al no estar definido como empresa con fines de lucro, genera una brecha de conocimiento interesante, la cual será objetivo de esta investigación.

### **3. Preguntas de Investigación**

#### **3.1. Pregunta general**

- ¿Cuál es el *brand equity* de la institución educativa privada Vancouver?

#### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el resultado del inventario de marca a través de las 7Ps del marketing mix de servicios educativos de la institución educativa particular Vancouver?

- ¿Cuál es el resultado obtenido de la exploración de marca, a través de las dimensiones que propone el modelo de Keller?
- ¿Qué lineamientos se obtienen para la marca educativa Vancouver?

#### **4. Objetivos de Investigación**

##### **4.1. Objetivo general**

- Analizar la situación actual del brand equity de la institución educativa particular Vancouver de Arequipa con el fin de presentar alternativas de mejora

##### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un inventario de marca educativa Vancouver, a través de las 7Ps del marketing mix de servicios educativos
- Realizar una exploración de marca mediante las dimensiones que propone el modelo de Keller
- Proponer lineamientos para el desarrollo de la marca educativa Vancouver

#### **5. Justificación**

En el contexto peruano, es una realidad que las instituciones educativas privadas se encuentran operando en un entorno competitivo y desafiante. Por ello, las estrategias de marketing se han convertido en acciones relevantes para poder incrementar el número de alumnado. En este sentido, “la marca se convierte, cada vez más, en una importante herramienta de gestión para organizaciones de cualquier tamaño y sector [...] ya que los clientes no sólo compran productos o servicios, sino también el valor de su marca” (Crescitelli & Mandakovic, 2010, p. 46-47). En suma, en el sector de servicios, el valor de marca es importante por su naturaleza. Por tal motivo, las instituciones educativas deberían prestar atención a todos los factores que contribuyen al valor de marca.

Desde el enfoque empírico, esta investigación es relevante, debido a que es una de las primeras investigaciones de análisis de *Brand Equity* en instituciones educativas. Se desarrolla a través de un estudio cuantitativo no probabilístico contextualizado directamente al caso de estudio. Por otro lado, desde la relevancia social, los resultados y conclusiones brindarán apoyo a las decisiones de la institución estudiada; sin embargo, esta no es replicable para otros casos del mismo sector. No obstante, el uso de las teorías utilizadas para la investigación—si pueden ser usados en otras instituciones del mismo sector, además de ser una guía para la recolección de datos en relación con este tema y análisis del mismo.

Finalmente, desde las ciencias de la gestión, es importante esta investigación, ya que se evidencia un caso real de una empresa que presenta estructura interna, procesos, estrategias y una

cadena de valor centrada en el estudiante. Además de ello, el entorno donde se desarrolla es muy competitivo. Es así que analizar el valor de marca es imprescindible el sustento de las futuras decisiones que se tomarán en relación con las estrategias de marketing. En suma, a pesar de ser parte del sector educativo, comparte características empresariales, especialmente cuando se refiere a la atracción de estudiantes en un entorno competitivo (Crescitelli & Mandakovic, 2010, p.46). Por esta razón, se señala que es primordial para las escuelas desarrollar estrategias competitivas para alcanzar los objetivos propuestos y ser exitosos (Crescitelli & Mandakovic, 2010, p.46).

## **6. Viabilidad**

La viabilidad de la presente investigación se basa en la disposición de los recursos e información necesaria para su adecuado desarrollo. En primer lugar, en relación con los recursos de información, existen innumerables investigaciones alrededor del mundo como en el Perú, sobre los temas a tratar, relacionados con empresas de diferentes sectores económicos. En segundo lugar, respecto a la viabilidad del sujeto de estudio no fue un factor limitante para dicho estudio, ya que la información primaria que se obtuvo de la empresa fue brindada de manera desinteresada por el promotor de la institución educativa, sr. Gustavo Quiroz Palao.

## **7. Limitaciones**

Respecto al marco teórico, los estudios de 7Ps del marketing mix lograron centrarse en países del continente asiático. Así, por el lejano oriente, se ubica China. En este, Chung-Kai y Chia-Hung (2008) realizaron un estudio en el cual se tuvo como propósito investigar cómo las tácticas de marketing pueden mejorar la lealtad del cliente en el contexto educativo. Por el oriente medio, en India, Chawla (2013) centró su investigación en analizar las percepciones de estudiantes, clientes, sobre las 7Ps de marketing mix de educación superior. Por otro lado, por el sudeste de Asia, Barusman (2019) analizó el impacto de 7Ps en la decisión de los padres en la escuela para estudiantes discapacitados con necesidades especiales en Indonesia. Asimismo, en Malasia, Alimawi (2021) analizó la relación entre el marketing mix de servicios y la satisfacción de estudiantes de la universidad Kolej. Finalmente, en Asia Occidental, Irán, Aghamohammadi, Ahmadi y Hoseini (2012) investigaron un nuevo marketing mix para las escuelas privadas basada en las opiniones de los clientes. Debido a diversas investigaciones como las mencionadas, las 3Ps restantes sobre marketing de servicios (personas, evidencia física y procesos) se hace relevante con la experiencia de educación.

En contraste, en América Latina, investigaciones como estas son casi nulas, debido a que relacionar la educación privada con el marketing es todavía un reto. Además, dichas

investigaciones están tienden a enfocarse en aspectos de aprendizaje; mientras que la literatura de servicios, en aspectos de servicios generales. Asimismo, se identificó que la literatura de servicios educativos se entra en universidades debido a que los clientes cumplen el rol de consumidor final, en comparación con una escuela. Luego, siguen caso de estudio por institutos, escuelas internacionales y muy pocos estudios de colegios. Sin embargo, dichos estudios sirvieron para el marco teórico y se pudo extrapolar para el caso de estudio de la presente investigación, al ser una institución educativa también.

Si bien la mayor cantidad de estudios se enfocó en estudiantes de universidades; en el caso de colegio, se tiene en cuenta la separación del grupo de interés primario: estudiantes, y tomadores de decisiones: los padres. Por ello, se decidió realizar la encuesta a las madres y padres, a pesar de que no reciben directamente el servicio educativo, sino que deciden inscribir a sus hijos en los colegios.

Respecto al alcance de un muestreo probabilístico, no se ha podido llegar al número debido a que la encuesta se cruzó con las vacaciones de fin de semestre del colegio. Por lo que los hallazgos han sido tomados desde un muestreo no probabilístico en el presente trabajo. Por el lado de las 7Ps del marketing mix, solo se llegan a rescatar los hallazgos y compararlos con el marco teórico. En comparación a la realización de análisis de las dimensiones del *Brand Equity*.

Por todo lo expuesto, se invita a futuros (as) investigadores (as) a seguir estudiando la educación básica del contexto peruano desde una perspectiva que relacione al marketing mix con los bloques de la pirámide de Keller.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco teórico sobre el cual se fundamentan los temas centrales que se desarrollarán en esta investigación. En este sentido, se presentará los conceptos de marketing de servicios, marketing educativo y marketing mix. Luego, se presentarán conceptos de marca para una mejor comprensión del problema de investigación precisando en los modelos en que se basara. Todo esto con el fin de conseguir el *Brand equity* de la organización a través de la auditoría de marca.

### 1. Marketing

La aparición del término marketing se remonta desde muchos años atrás. Así, en un contexto de un mundo globalizado, se considera al marketing como una filosofía de la organización. Además, se considera que el marketing se centra en comprender las relaciones que existen entre los compradores y vendedores (González & García, 2009). De forma similar, Peñaloza (2005, p. 73) afirma que “frente al dinamismo y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en herramienta de gestión sino en una filosofía empresarial, en una actitud fundamental en el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado”.

En este sentido, es necesario entender la definición de marketing. A medida que pasa el tiempo, el marketing se ha definido de varias formas. Para Kotler y Armstrong (2003) el marketing es “el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2003, p.5). Por otro lado, la *American Marketing Association* (s/f) afirma que “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”. Asimismo, para Dvoskin (2004) “el marketing es una disciplina tiene un orden interno y un grado de sistematización- cuyo objetivo es conocer al cliente y sus necesidades, y buscar la forma de satisfacerlas” (p. 40). En suma, se toma como definición de marketing a aquel proceso de gestión a través del cual los bienes y servicios pasan del concepto al cliente (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, Miquel, Bigné & Cámara, 2000).

Una vez definido el concepto de marketing, es imprescindible exponer las funciones que este realiza para una mejor comprensión. Cabe señalar que la ejecución de estas funciones dependerá del sector económico en el que la organización desarrolle sus operaciones. A continuación, en palabras de Kotler et. al (2000), se presentarán brevemente:

**Tabla 1: Funciones del Marketing**

Función de investigación y desarrollo	Esta función se basa en elaborar una investigación adecuada respecto a identificar las características del segmento del mercado objetivo tales como el tamaño, comportamiento, demandas, entre otros. Posteriormente, desarrollar los productos o servicios que estén acorde a satisfacer las necesidades del cliente objetivo.
Función de compra	El área de marketing debe apoyar al área de compras y suministros enviando los materiales que se necesita para lograr tenerlos a tiempo y con la calidad requerida y seguidamente enviarlos a producción.
Estandarización y calificación	La estandarización es un proceso por el cual se establecen normas de calidad para lograr así la igualdad del producto. Por otro lado, la calificación es clasificar el producto a través de bases aceptadas como la calidad. Asimismo, el área de marketing con la ayuda de otras áreas es responsables de estandarizar y calificar los productos.
Envasado y etiquetado	El envasado tradicionalmente se utilizaba para mantener en buenas condiciones al producto terminado. Posteriormente se procede a etiquetar el producto. Ambas, envasado y etiquetado, son diseñados por los responsables del área de marketing.
Marca	Es el proceso de diseñar un signo distintivo como nombre o logo de identificación del producto frente a su competencia.
Precio	El responsable de determinar el precio del producto es trabajo del director de marketing.
Promoción	El área de marketing realiza el diseño de las estrategias para que el cliente conozca el producto. Las herramientas más utilizadas son la publicidad, promoción de ventas y ventas personales.
Distribución	Esta función se basa en situar los productos en lugares estratégicos disponibles en el tiempo adecuado para que los clientes puedan acceder a ellos.
Transporte	Proporcionan el traslado de los productos, servicios y personas de un destino a otro.
Almacenamiento	Es la función de preservar los productos en un espacio físico para luego ser comercializado a los clientes.
Función de riesgos	En el proceso de la comercialización existen diferentes riesgos financieros tales como pérdidas por caídas de precio, pérdida por deterioro, entre otros.
Servicios de atención al cliente	La función de brindar asistencia al cliente antes, durante y después de su compra.

Adaptado de: Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, Miquel, Bigné & Cámara (2000)

En general, se puede afirmar que “el propósito del enfoque de marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos... se centran en el mercado y se organizan adecuadamente para responder a las cambiantes necesidades de los consumidores y a la evolución de la competencia” (Talaya, 2008, p. 19). En este sentido, donde el protagonista es el cliente o consumidor, “puede suponer la definitiva validación estratégica de la función de marketing en las empresas. Esto es especialmente necesario en las empresas de servicio” (Morales, 2014, p. 19). Por ello, surge la necesidad de profundizar en marketing de servicios.

### **1.1. Marketing de Servicios**

“El marketing de servicios es una rama específica de la técnica de mercados que se ocupa de investigar las necesidades, hacer coincidir la oferta con la demanda y proteger la calidad de esta última” (Manes, 2005, p.20). Además, “el factor humano subraya la naturaleza personal del marketing de servicios; los proveedores de servicios desempeñan un doble papel en la

comercialización” (Constantinides, 2006, p.420). En este sentido, es importante definir a “servicio” considerando todo lo que implica. Este involucra “una relación directamente humana que requiere de la activación de efectivos sistemas de comunicación y de una serie de principios fundamentados en valores humanos fundamentales” (Castellanos, 2011, pp. 15-16). Asimismo, se destaca que el sector de servicios está aumentado en el mundo, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Lovelock & Wirtz, 2009, p.6).

Si bien un producto es considerado tanto para bien tangible o intangible, existen diferencias en su definición. Es así que la comercialización de un producto tangible implica percibirlo por medio de los sentidos como el tacto. En cambio, un producto intangible es vender un servicio, cuya comercialización es más compleja. Esto se puede explicar por su naturaleza. Por ello, es imprescindible identificar cuáles son las características de los servicios. A continuación, en palabras de Esteban (2005), se presentarán las características principales:

**Tabla 2: Características de los servicios**

Intangibilidad	Esta característica se basa en que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Este no se puede percibir por medio del tacto, no es físico. Por esta característica es imposible obtener algún patente.
Inseparabilidad	Significa que el servicio no se puede separar de quién lo brinda. Además, los clientes son partícipes del proceso de producción del servicio.
Heterogeneidad o inconsistencia	Significa que es muy complicado la estandarización de los servicios. Es decir, los servicios no son homogéneos, no son iguales, ya que dependerá del responsable quien brinde el servicio.
Carácter Perecedero	Esta característica significa que los servicios no se pueden guardar. Tienen una duración limitada. Incluso, generalmente, una vez adquirido el servicio no se puede revender.

Adaptado de: Esteban (2005)

Dentro de las organizaciones que brindan servicios se encuentran inmersas las instituciones educativas y se pueden extrapolar las características de servicios. Por ejemplo, la intangibilidad de los servicios educativos, la cual dificulta la evaluación de la calidad de un servicio; o el caso de la heterogeneidad, la cual dependerá de las habilidades interpersonales de los docentes (Harvey, 1996). Adicionalmente, a través de estas características, el marketing busca cumplir los objetivos de los servicios educativos.

Los servicios educativos particulares, como institución privada, también necesitan informar a sus potenciales clientes los servicios que brinda, es por ello que surge el marketing educativo. En escuelas, la creación de la estrategia de marketing involucra el apoyo del personal administrativo, así como el personal docente (Harvey, 1996). Como apunta Ng y Forbes (2009), en este tipo de marketing, no solo se apunta a vender o presentar publicidad, sino de situar al consumidor en el centro y preocuparse por la creación de experiencias educativas que realmente satisfagan la necesidad del estudiante. Dicho tema se expandirá en el siguiente apartado.

## **1.2. Marketing Educativo**

El marketing educacional “es el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones” (Manes, 2005, p. 15). En esta misma línea, para iniciar estrategias de marketing educacional se deben explorar las relaciones que se tiene a través de docentes, estudiantes y madres y padres. Todo ello para conocer la percepción de la calidad del servicio como realizaron Alipour, Aghamohammadi, Ahmadi y Hoseini (2012). Es así que las estrategias de marketing realizan actividades como “reconocimiento del nicho de mercado, la identificación de los servicios educacionales propios y de la competencia, la utilización eficiente de los canales de comunicación disponibles, la generación de nuevos medios internos y externos y, lógicamente, el posicionamiento actual de la institución” (Bustos & Becker, 2009, p. 6).

En este sentido, las instituciones educativas se encuentran en un proceso de cambio veloz que no siguen sus tiempos institucionales (Manes, 2005, p.17). Es así que se pueden aprovechar herramientas de marketing para la mejora de la institución que ayuden en este proceso. Además, “la implementación de estrategias de marketing permitirá a las instituciones de educación posicionarse eficientemente en el mercado para mejorar su captación de alumnos y también mantener su matrícula” (Bustos & Becker, 2009, p. 6). Es decir, el marketing educacional debe cumplir el “gran objetivo que significa retener a los alumnos y captar a los prospectos y potenciales postulantes, lo que requiere de la elaboración e implementación de estrategias correctas y eficientes” (Bustos & Becker, 2009, p. 7). Por ello, la correcta aplicación de esta permitirá volver reconocible a la institución, además de generar estrategias y objetivos alineados a las de la organización (Alipour et al., 2012; Bustos & Becker, 2009).

En efecto, debido a los servicios que brindan las instituciones educativas, estos necesitan diferentes estrategias de marketing. Ello implicaría un análisis de la estrategia interna de la organización distinto al que se realiza para los productos tangibles. Por ende, se necesita analizar el marketing mix más allá de lo tradicional las cuales incluyen las 7Ps: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personas, *Physical Evidence*.

## **1.3. Marketing Mix de Servicios Educativos**

“El marketing mix es la mezcla o combinación de elementos operativos de una organización para llegar a su público y alcanzar los objetivos planteados” (Marcial, 2021, p. 65). De hecho, el concepto mix presupone una relación de forma dinámica que implique coherencia entre los elementos (Marcial, 2021, p. 67). De esta forma, las empresas comercializadoras de productos tangibles, “se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio,

lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4Ps” de la mezcla de marketing” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.22). Cabe resaltar que estas 4Ps fueron propuestas por primera vez por Mc Carthy en su libro “Basic marketing: A *managerial approach*” en el año 1960.

Por otro lado, según Booms y Bitner (1981 como se citó en Mejía, Salazar & Huertas, 2021) son quienes añaden las 3Ps faltantes (personas, procesos y evidencia física) para servicios. Debido a que estos “representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.22). A continuación, se presentarán en los siguientes párrafos.

### **1.3.1. Producto**

“Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.23). Este elemento en el marketing de servicios es intangible por naturaleza (Alimawi, 2021). Asimismo, en palabras de Dvoskin (2004), el producto o servicio puede ser concebido bajo 2 ópticas: la primera, considera solo los elementos como marca, tamaños, color, entre otros y; desde la segunda óptica, consideran ciertas características internas como la variedad, el diseño, entre otros. En suma, el producto es todo lo que se puede ofrecer al mercado para ser notado, obtenido y utilizado para que su consumo pueda satisfacer el deseo de la necesidad (Burnett, 2003 como se citó en Barusman, 2019).

En el sector educativo, según Lockhart (2005 como se citó en Barusman, 2019), se define a los servicios educativos como cualquier producto, servicio o atributo escolar que proporcione de beneficios a los clientes de los servicios educativos, tanto internos como externos. Como producto de un servicio educativo, la estrategia de marketing mix tomada sobre este elemento determina su identidad, posición y cómo los clientes responderán a la institución (Chawla, 2013).

En la educación superior, se está haciendo énfasis en conocer las expectativas y necesidades de sus estudiantes (Chawla, 2013). Esto debido a que la universidad se está convirtiendo hacia una percepción del estudiante en cuanto a servicios y facilidades. Como menciona Price et al. (2003 como se citó en Chung-Kai & Chia-Hung, 2008), las percepciones de los estudiantes sobre las facilidades de la universidad son una de las principales influencias para la elección de su universidad. Además, en este tipo de servicio educativo, la decisión principal se basa en el programa de estudios que consiste en 3 actividades principales: docencia, investigación y servicio comunitario (Alimawi, 2021). El desarrollo de programas educativos, de acuerdo con los deseos de los consumidores (estudiantes), es una importante actividad de marketing para las

instituciones de servicios educativos (Hoyer & McInnis, 2001 como se citó en Alimawi, 2021). Se diferencia de otros tipos de servicios educativos, ya que en la universidad se ligan elementos del producto como uso de laboratorios a los cursos disponibles (Murtala, Lawal, Omosidi & Ogbudinkpa, 2019).

En los colegios de educación básica regular, el producto se refiere a las facilidades de instalaciones como talleres, laboratorios y bibliotecas, que son similares a lo que se considera en evidencia física (Mechardad et. al, 2012 como se citó en Murtala et al., 2019). Por otro lado, también se mencionan a las computadoras y las facilidades de aprendizaje (Chung-Kai & Chia-Hung, 2008). Diversos estudios empíricos demuestran que las facilidades de equipamiento, referidos a infraestructura, influyen de manera positiva en la satisfacción (Friedman et al., 2006 como se citó en Chung-Kai & Chia-Hung, 2008). Para el caso de la investigación, se toma la perspectiva de ambos autores para la definición de producto.

### **1.3.2. Precio**

“Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.24). “Desde el punto de vista del precio, la preocupación central del marketing es conocer el valor que el demandante asigna a su necesidad, para que el precio por el cual se intercambia el producto sea el más alto posible” (Dvoskin, 2004, p.29). En efecto, el precio es la cantidad de dinero que permitirá la obtención del bien.

Como estrategia de marketing mix, el precio tiene repercusiones significativas en las decisiones de consumidores, así como la influencia en políticas y tácticas de imagen del producto, niveles de precios, condiciones de pago y descuentos (Hamdani, Solihat & Maulani, 2020 como se citó en Wulandari, 2020). Este elemento del marketing mix es el único de esta mezcla que genera ingresos, mientras que los otros incurren en costos (Barusman, 2019). Es un elemento que determina que una persona decida realizar una compra (Satit et al., 2012 como se citó en Wulandari, 2020).

De acuerdo con Soedijati y Pratminingsih (2011, como se citó en Murtala et al., 2019), en el contexto educativo, el precio involucra toda contribución relacionada con pagos de matrícula y otros relacionados. Por lo tanto, el precio es la cantidad de dinero que el beneficiario del servicio educativo paga a la institución para recibir el servicio (Murtala et al., 2019 y Barusman, 2019). Es decir, incluye todos los pagos de las madres y padres que estén asociados al servicio educativo.

### **1.3.3. Plaza**

La entrega de servicios implica decisiones sobre dónde y cuándo deben entregarse, tanto desde canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de su naturaleza (Lovelock & Wirtz,

2009, p.23). Es una combinación y decisión de los canales de distribución relacionado sobre cómo brindar el servicio a los consumidores y dónde se encuentran las ubicaciones estratégicas (Wulandari, 2020). En síntesis, es la localización del negocio a través de los canales utilizados en su proceso de comercialización.

En el sector educativo, el elemento de plaza se refiere a que la locación de la escuela sea accesible y el transporte sea conveniente (Chung-Kai & Chia-Hung, 2008). Otros autores han afirmado lo siguiente:

Esta variable de marketing mix se relaciona con la ubicación real de la escuela.

Se proyecta mediante variables como la distancia, la comodidad y la medida en

que es ideal para las actividades de enseñanza y aprendizaje. Leckhart (2005)

creía que los futuros padres eligen una escuela que se encuentra cerca de su casa.

A esto, Yoo, Donthus y Lee (2000) creían que la reducción del tiempo de viaje a

la escuela podría conducir a una percepción positiva y por lo tanto tiene un

impacto positivo en la mejora de la imagen de la escuela en la mentalidad de los

padres (Murtala, Lawal, Omosidi & Ogbudinkpa, 2019).

Asimismo, el aseguramiento de la entrega física y geográfica de los servicios educativos debe ser en el momento y lugar adecuados (Hannagan, 1992; Kotler & Fox, 1995 como se citó en Alimawi, 2021). También las buenas conexiones de transporte, instalaciones recreativas, instalaciones médicas, así como un clima seguro y cultural atraerán a los estudiantes potenciales según Mohammed F. S. Alimawi (2021). A su vez, también se hace mención a que el lugar esté asociado con la accesibilidad y la conectividad a las aulas, laboratorios, servicios y habitaciones residenciales (Maringe, 2006 como se citó en Alimawi, 2021).

#### **1.3.4. Promoción**

El elemento de promoción del marketing mix es un elemento clave. Este elemento podría influir en la decisión de compra del consumidor (Nguyen et al., 2015 como se citó en Barusman, 2019). “Tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.25). En palabras de Dvoskin (2004), la promoción es el esfuerzo que realiza la organización para persuadir a las personas de que el producto o servicio ofrecido por este es superior respecto de otras empresas del sector.

La información que se trasmite debe difundir información, influir, persuadir y recordar al mercado objetivo sobre la organización y sus productos y sean leales para aceptar y comprar los productos ofrecidos por la organización (Kotler, 2003 como se citó en Barusman, 2019). A su vez, es un elemento diferenciador y creador de ventaja competitiva contra sus competidores, ya que los planes no funcionarán sin un plan efectivo (Alipour et al., 2012). Algunos ejemplos de este componente son publicidad en redes sociales, boca a boca, folletos, entre otros.

En el sector educativo, dicho elemento incluye todos los esfuerzos de marketing que son realizados para despertar el interés del público en inscribir a sus hijos en una escuela (Murtala et al., 2019), lo cual sigue el sentido de lo ofrecido en líneas anteriores. Las escuelas de muchos países que adaptaron las políticas de marketing educativo han invertido mucho esfuerzo en obtener una mayor cobertura de prensa de sus actividades con el fin de promover su imagen y reclutar futuros estudiantes (Oplatka & Hemsley- Brown, 2004 como se citó en Chung-Kai & Chia-Hung, 2008). Esto ya que se ofrece la información compartida con las madres y padres de familia a través de medios informales o formales como lo son los folletos, cartas, portales web, reuniones, entre otros, además la mayoría de escuelas atraen a su público con relaciones públicas y no públicas (Chung-Kai & Chia-Hung, 2008). Dicha estrategia es sostenida también por Bellend (2002 como se citó en Murtala et al., 2019) quien expone que la mayoría de escuelas del mundo utilizan actividades promocionales de relaciones públicas, sin embargo, la publicidad en televisión y prensa no son comunes en el sector educación.

Los autores Uchendu, Nwafor y Nwaneri (2015 como se citó en Murtala et al., 2019) opinaron que los esfuerzos del uso de redes sociales, sitios web, charlas *face-to-face* y anuncios en medios funcionan muy bien como enlace de comunicación entre la escuela y el mercado objetivo. Por otro lado, los programas educacionales deben comunicar y entregar de una manera que coincidan con las necesidades de las personas, quienes son las madres y padres en el caso de la escuela (Bin, 2020).

En la actualidad, el elemento ha tenido impacto debido al contexto de la COVID-19. En palabras de los autores Mejía et al. (2021):

La promoción ha sido impactada positivamente gracias a la transición obligatoria hacia las tecnologías y la virtualidad, por lo que las instituciones debieron adaptar también sus contenidos al contexto, utilizar componentes dirigidos a lo emocional y consolidar el compromiso por mejorar las percepciones sobre este acontecimiento. Aunque es poca la evidencia empírica, se cree que lo digital está

menos afectado que otros medios, ya que las personas en cuarentena pueden pasar más tiempo en internet; pero la investigación sobre los formatos más efectivos en estos tiempos aún no se ha realizado.

Lo expuesto anteriormente se refuerza con el reporte de Blohm y Asociados (2021) ya que expone que el compromiso con el marketing educativo sigue siendo alto durante la crisis del coronavirus, debido a que las empresas están intensificando sus esfuerzos en correo electrónico y marketing de contenidos, medios sociales y el *Thought Leadership*. A su vez, se resalta que el marketing de creación de contenidos continúa siendo prioridad en este sector, así como contenido B2E (*Business to Education*). Por otro lado, las relaciones públicas, el influencer marketing y eventos o conferencias tuvieron los porcentajes de uso más bajos, según el mismo reporte. En el caso de marketing de contenidos, se resalta como estrategia para incentivar tráfico en la página web y anime a las personas a interactuar con la marca, por lo que sigue siendo el eje de las campañas de marketing B2E más efectivas (Blohm & Asociados, 2021).

Por supuesto, la entrega de los programas educativos también debe de tener como objetivo la promoción de la conciencia pública con la imagen de las instituciones educativas, que incluyen sus objetivos, valores y oferta educativa (Oplaka & Jane, 2004 como se citó en Bin, 2020). Siguiendo la idea, Lockhart (2005 como se citó en Barusman, 2019) indica que la promoción del sector educativo, además de los materiales utilizados por las escuelas para llegar a su audiencia, debe crear conciencia sobre el entorno interno de la escuela para crear y fortalecer dicha conciencia sobre los esfuerzos de la escuela para satisfacer los deseos y expectativas de las personas.

### **1.3.5. Procesos**

Este elemento del marketing mix se refiere a todos los procedimientos, mecanismos, flujos de actividades reales utilizados para entregar servicios de los productores a los consumidores (Zeithaml & Bitner, 2000 como se citó en Barusman, 2019). Asimismo, es necesario señalar que “los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase” (Lovelock & Wirtz 2009, p.25). Este elemento va más allá de la vista del consumidor, ya que se producen gracias al apoyo de los empleados y del equipo de gestión que administra todo el proceso para que funcione sin problemas (Dune et al., 2010 como se citó en Barusman, 2019). En el caso de restaurantes, por

ejemplo, los consumidores se ven afectados por el personal que les atiende y la cantidad de tiempo que esperan durante el proceso de producción (Wulandari, 2020).

En el sector educativo universitario, incluye todas las funciones administrativas como registro, evaluación de curso, procedimientos de examen, comunicación de resultados y graduación (Mehardad et al., 2012; Ive, 2008 como se citó en Murtala et al., 2019). Inclusive se consideran las facilidades de aplicación a la universidad, registro, excepciones, actividades de aprendizaje, así como actividades de socialización (Ng & Forbes, 2009). Para la proyección de la imagen de la universidad, se puede incluir a los procesos de enseñanza de aprendizaje y políticas de relajación (Murtala et al., 2019). Por otro lado, el proceso se refiere a la forma en una universidad hace negocios con todo el sistema administrativo (Basyouni, 2019).

Por parte del sector educativo en las escuelas de educación básica, Alimawi (2021) informa lo siguiente:

Incluye muchas actividades, desde grabar, enseñar y aprender hasta actividades fuera del aula (Kaplinsky & Morris, 2000). Los procesos de instrucción académicos y prácticos y las actividades de apoyo son efectivos en la participación de los estudiantes, tanto dentro como fuera del aula, lo que contribuye a determinar el desempeño organizacional (Harper & Quaye, 2009). Las operaciones son muy cruciales para mantener el impulso hacia adelante para lograr las metas académicas y no académicas de los estudiantes y las instituciones. Su aplicación efectiva es lo que incide positivamente en la calidad del servicio para los estudiantes.

El proceso de servicio que fomenta la participación de los estudiantes a través del aprendizaje comunitario y la investigación grupal entre estudiantes y profesores, tiende a involucrarse mentalmente en lugar de involucrar a los estudiantes físicamente a través de su conciencia de su responsabilidad hacia las actividades (Koh, 2009). Estos servicios contribuyen directamente a la retención, el compromiso, el desempeño, la satisfacción y la confiabilidad de los estudiantes, que están directamente relacionados con el desempeño institucional (Yorke & Longden, 2004).

Por otra parte, “la poca experiencia en manejo educativo para momentos de crisis, como el actual, ha demostrado que la virtualidad posee ciertas ventajas que poco a poco cada actor va descubriendo, aunque existan deficiencias en el proceso” (Mejía et al., 2021, párr. 18). En otras palabras, la virtualidad de los procesos para los actores involucrados como las madres y padres de familia, personal administrativo y profesores ha sido un gran reto que cada uno ha tenido que enfrentar por la necesidad que la coyuntura sanitaria produjo. “Por lo tanto, esta modalidad ha permitido un perfeccionamiento progresivo de las actividades relativas a la autonomía en el aprendizaje, maximización de recursos creativos y adaptación al cambio” (Idrovo, 2020 como se citó en Mejía et al., 2021, párr.18).

### **1.3.6. Personas**

Si bien existen muchos “avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio” (Lovelock & Wirtz 2009, p.25). Así, este componente es un factor clave para las empresas de servicios, ya que sus trabajadores son los responsables de lidiar con los clientes frente a cualquier situación. Por ello, “las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.25). Se cree que el éxito de una institución educativa se deba a las actitudes, compromiso y habilidades de su fuerza laboral y no de cualquier otro elemento (Al-Fattal, 2010 como se citó en Basyouni, 2019). En palabras de Barusman, (2019) el elemento de personas del marketing mix se refiere a lo siguiente:

Las personas desempeñan un papel crucial en la prestación del servicio que afectan la percepción del comprador (Zeithaml & Bitner, 2000). Incluyen empleados y clientes en el entorno de servicio. Forman parte de los recursos humanos en una organización donde los recursos humanos (RRHH) son una fuente de conocimientos, habilidades, habilidades acumuladas en los miembros de la organización (Hanafi, 2007).

Las personas o el personal parecen ser fundamentales para crear una experiencia de compra en la tienda a través de la interacción con los clientes objetivo (Kerin et al., 1992). La evidencia empírica demuestra que la decisión de compra del consumidor está influenciada por el conocimiento, la

amabilidad y el apoyo de los empleados (Baker et al., 1994; Baker et al., 2002; Sharma & Stafford, 2000). Hu & Jasper (2006) enfatizaron que el personal servicial y comprensivo crea una calidad de servicio percibida que, en consecuencia, conduce a la intención de compra de los consumidores.

En el sector educativo de una institución educativa básica regular, son las madres y padres quienes son parte del marketing mix de personas, ya que el elemento de personas está asociado a los consumidores. Así, ellos están en la mejor posición para la toma de decisión sobre la elección de las escuelas para sus hijos (Bin, 2020). Sin embargo, el mismo autor se refiere a que estos actores, como tomadores de decisiones, no comparten las necesidades del consumidor final, quienes son los niños que reciben el servicio educativo. También se refiere a las habilidades, conocimientos, capacidades, experiencias y cuidado de estudiantes por parte del equipo docente; es decir las personas que oficialmente brindan el servicio (Chung-Kai & Chia-Hung, 2008; Mehrdael et al., 2012 como se citó en Murtala et al., 2019). Soedijati & Pratminingsih (2011 como se citó en Murtala et al., 2019) opinaron que la capacidad, destrezas, experiencias y conocimientos del personal académico son algunos de los factores más importantes que brindan satisfacción a las madres y padres al considerar la elección de escuela para sus hijos. En el estudio Chung-Kai & Chia-Hung (2008), se afirma lo siguiente de acuerdo a diferentes autores:

Douglas & Col. (2006) afirmaron que los aspectos más importantes que influyen en la satisfacción de estudiantes están asociados con la enseñanza y el aprendizaje, mientras que varios académicos apoyan la opinión de que la capacidad, la comunicación y la experiencia de los profesores están relacionadas positivamente con la satisfacción general de la escuela (Friedman et al., 2006; Marzo-Navarro et al., 2005) lo que a su vez potencia la lealtad de los estudiantes (Helgesen & Nasset, 2007). El estudio de Palacio et al. (2002) también demostró que el componente del personal docente de la imagen cognitiva influye positiva y significativamente en la imagen general de la universidad. Los servicios son entregados al estudiante por el profesor y este momento puede hacer o deshacer la imagen de una universidad (Banwet & Datta, 2003).

En ese mismo sentido, se están redefiniendo las relaciones entre la familia, la escuela y la comunidad para las funciones de la educación. Inclusive de manera incremental si consideramos la incertidumbre que la pandemia ha generado en este aspecto. Es así que se pretende fortalecer la capacidad de la escuela, los padres y la comunidad en la que se rodea la escuela para la creación de condiciones en las que los niños aprendan de forma más eficaz para llevar a la educación más allá de las puertas de la escuela (Bin, 2020).

En el contexto educativo universitario, el elemento de personas está relacionado con la cocreación de la experiencia de aprendizaje entre estudiantes, estudiantes y docentes, estudiantes y administrativos, entre otros según Ng y Forbes (2009). Por ende, también se incluyen al personal académico, administrativo, de soporte y a los estudiantes mismos. Este último ya que la experiencia de aprendizaje refiere a la cocreación. En este, el estudiante juega dos roles clave en la cocreación del servicio: como recursos productivos y como contribuyente a la calidad, satisfacción y valor (Bitner et al., 1997 como se citó en Ng & Forbes, 2009). Según Basyouni (2019), el elemento de personas, tanto personal docente como administrativo, es muy importante porque de ser el servicio satisfactorio, se atraerán estudiantes y fondos. Por otro lado, también se incluye a los estudiantes actuales y anteriores de la universidad, ya que los futuros estudiantes pedirán sus opiniones e impresiones (Sampaio et al., 2012 como se citó en Basyouni, 2019).

Se debe agregar que, debido a la coyuntura pandémica, COVID-19, se ha originado un gran desafío para las instituciones educativas en especial para las personas involucradas, quienes se encargan de estructurar el material educativo, manejar redes colaborativas, responder las interrogantes a tiempo real, manejar plataformas virtuales, entre otros (Dorn, Toledo & Armas, 2020 como se citó en Mejía et al., 2021). Por ello, muchas instituciones educativas han brindado “procesos de capacitación y motivación con todo el personal: administrativos, operativos, docentes e incluso estudiante” (Mejía et al., 2021, párr. 16).

### ***1.3.7. Evidencia Física***

El elemento de evidencia física se refiere al entorno tangible que contribuye a la prestación de servicios sin interrupciones (Palmer, 2001 como se citó en Alimawi, 2021). Como dice Wulandari (2020), la evidencia física es el ambiente físico donde el servicio es creado y entregado. Se puede decir que es lo que afecta significativamente la decisión del cliente de comprar y usar los productos ofrecidos, ya que ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los consumidores (Dunne et al., 2010 como se citó en Barusman, 2019; Lovelock & Wirtz, 2009, p.25). Por ejemplo, el ambiente de la tienda impulsa el placer, el tiempo y el dinero gastado y la cantidad de artículos comprados (Donovan et al., 1994; Sherman et al., 1997; Berman & Evans, 2013 como se citó en Barusman, 2019).

En las instituciones educativas, como en las universidades, se puede considerar como evidencia física a los edificios e instalaciones universitarios (Murtala et al., 2019). En general, la ubicación, la apariencia general externa y sus detalles internos como el diseño del edificio, salas de estudio, oficinas del personal académico se considera como evidencia física (Alimawi, 2021). Así, según Alipour et al. (2012) la intensidad de la intangibilidad de los servicios educativos se verá reducida por las evidencias físicas. En este sentido, en palabras de Chawla (2013), la evidencia física está conformada por diseño, la estética, la funcionalidad y las condiciones ambientales de las aulas y edificios, el equipamiento de los laboratorios, las instalaciones de la biblioteca, código de vestimenta de los estudiantes y profesores, y del personal no docente, informes y calendarios, entre otros. De hecho, “las condiciones ambientales son las características del entorno que impactan a los cinco sentidos. Aun cuando no se observan de manera consciente, pueden afectar el bienestar emocional, las percepciones e incluso las actitudes y la conducta” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.295). De ahí que la primera imagen de la universidad que nos venga a la mente estaría conformada por estas realidades físicas (Murtala et al., 2019)

En escuelas, la evidencia física incluye todos los recursos disponibles por la escuela para proveer el servicio a estudiantes en actividades del día a día en su proceso de aprendizaje (Murtala et al., 2019). Incluye la construcción de la escuela junto con todas las instalaciones e infraestructura que contiene (Barusman, 2019). Por su parte, Ivy (2008 como se citó en Murtala et al., 2019) consideró que el proyector de vídeo y otras instalaciones necesarias para presentar conferencias pueden considerarse como evidencia física. Por otro lado, la intensidad de los servicios escolares para los estudiantes podría reducirse con esta evidencia física (Murtala et al., 2019).

En cambio, “se deben tener en cuenta las dificultades relacionadas con las necesidades tecnológicas propias del paso a la virtualidad” (Mejía et al., 2021, párr.17). En primer lugar, según un informe de la Unesco (2020) existe una gran brecha tecnológica en el mundo ya que la mitad del total de alumnos, no poseen lo necesario para poder asistir a clases tales como computadores e internet en sus domicilios. Por otro lado, “se deben considerar las afectaciones físicas por mobiliario, pues los estudiantes deben estar mucho tiempo frente al computador” (Mejía et al., 2021, párr.17). Finalmente, “la competencia por los recursos del hogar, debido principalmente a que el confinamiento incluye a todos sus miembros y algunos de ellos demandan diferentes recursos para realizar sus actividades” (Hernández, 2020 como se citó en Mejía et al., 2021, párr.17).

## 2. Marca

Las marcas, o *brands*, siempre han estado a nuestro alrededor. Según Moore y Reid (2008), estas han pasado múltiples transiciones desde que se utilizaba de manera transaccional, durante los periodos iniciales de la civilización, hasta el desarrollo de su personalidad, la cual tiene características y valor inherente. Sin embargo, no sería hasta 1860, debido a los efectos de la primera revolución industrial, entre otros, que el surgimiento de marcas tendría desarrollo e impacto en el reconocimiento de las organizaciones y sus productos (Keller, 2008).

Marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique los productos o servicios de algún vendedor distintos a los de algún otro vendedor (American Marketing Association [AMA], s.f.). Por otro lado, existen autores que consideran que la marca tiene características más profundas. Por ejemplo, según Aaker y Joachimsthaler (2006, p.13), “es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales”. A pesar de esto, ambas definiciones presentan congruencia con lo siguiente, “una marca es una oferta de una fuente conocida” (Kotler & Keller, 2012, p. 10). A pesar de existir una gama de definiciones sobre la marca, Keller (2008, p.2) permite simplificar este concepto, “en términos técnicos, siempre que un mercadólogo genera un nombre, logotipo o símbolo para un nuevo producto, está creando una marca”.

No obstante, los efectos e importancia de la marca van más allá que solo diferenciar al vendedor, permite mejorar las ventas de la organización debido a que la marca puede poseer una característica asociada que es preferible por los consumidores (Broniarczyk & Alba, 1994; MacInnis & Nakamoto 1990). Además, puede generar o mantener conductas positivas en los trabajadores que permite mejorar eficiencia y calidad en productos o servicios (Henkel, Tomczak, Heitmann & Herrmann, 2007; Altaf, Mohd Mokhtar, Mustafa, & Shahzad, 2019). Los efectos que las marcas generan sobre los distintos *stakeholders* siguen siendo estudiados buscando medir la influencia que tenga sobre ellos. Veloutsou y Delgado-Ballester (2018) comentan que la marca es un elemento demasiado complejo que genera polémica entre investigadores y académicos de la literatura del marketing.

Las marcas obtienen características que les permite diferenciarse de la competencia y generar ventajas a través del *brand management* o gestión de marca (Keller, 2008). En otras palabras, una empresa puede cambiar y adaptar las características que necesita su marca para que sea un éxito. No obstante, poseen una perspectiva tanto interna como externa y es importante gestionar ambas (Staisch, 2007). Es decir, los clientes también construyen el significado de la marca. “La definición actual de la marca se debe considerar no solamente a las empresas de

servicios, sino también a las personas” (Jones & Bonevac, 2013 como se citó en Maldonado, 2019).

## **2.1. Gestión de Marca**

Según Staisch (2007), una marca puede ser vista como la interfaz entre la organización y sus consumidores, similar a un puente conectando 2 ciudades, la cual puede crear una conexión emocional o una relación entre ellos o destruirla. La capacidad que poseen las marcas para crear estas relaciones es posible con la gestión de marca y la aplicación de estrategias para su éxito. Mientras la mayoría de gestores considera las marcas como el visible 15%, es decir, el logo, nombre, comunicaciones de marketing, entre otros; suelen ignorar el 85% que viene desde la misma empresa como sus competencias *core*, estrategia de posicionamiento, cultura o estrategia de personalidad (Becker, 2011). En otras palabras, es importante tener un buen sistema de control y dirección para generar las características o valores requeridos por la organización.

Louro y Cunha (2001) plantean que hay 3 perspectivas sobre el objetivo de la gestión de marca. La primera está centrada en la marca, la marca guía los valores y objetivos de la organización (Aaker, 1996; Kapferer, 2008). Luego está la perspectiva centrada en el producto, es decir, la marca es un accesorio para un mejor rendimiento del producto (Porter, 1997; Buil, Martínez & De Chernatony, 2010). Por último, la perspectiva centrada en el cliente, está considera la naturaleza del consumidor esencial para la creación de valor (Keller, 2005; Lovelock & Wirtz, 2009). Cada perspectiva tiene un modelo sobre cómo se gestiona una marca, las cuales se detallarán a continuación.

### ***2.1.1. Perspectivas centradas en el cliente***

Para Keller (2007), la gestión de la marca tiene como objetivo construir, medir y administrar el valor de marca a través de la implementación de programas. Adicionalmente, considera que el valor de la marca está situado en la mente de los consumidores o clientes sobre lo que han experimentado y aprendido sobre la marca (Keller, 2005). En otros términos, la gestión de marca se basa en generar un sistema, el cual brinde una experiencia deseada a los consumidores. Debido a ello, el mismo autor, crea un proceso de 4 pasos a través del cual busca este objetivo y se pueden observar en la siguiente figura:

**Figura 1: Proceso de administración estratégica de marca**



*a) Identificación y establecimiento del posicionamiento y valores de la marca*

El primer paso del proceso de gestión estratégica de la marca son la identificación y establecimiento del posicionamiento y valores de la marca. La perspectiva centrada en el cliente considera que la información de la marca está organizada como una red en la memoria del consumidor (Henderson, Iacobucci & Calder, 1998; John et al., 2006). Esta red, “consta de asociaciones como logotipos, imágenes de uso y características del producto, revela el valor único de los productos y servicios de marca percibidos por los consumidores” (Wang, 2015). Por lo tanto, el objetivo de este paso consiste en crear un concepto de superioridad de la marca en la mente de los consumidores (Keller, 2008).

El autor menciona que para poder encontrar tales asociaciones se desarrollan varios conceptos claves y herramientas para poder identificarlas. En primer lugar, los mapas mentales, según Keller (2008, p.39), “son una representación visual de los diferentes tipos de asociaciones vinculadas con la marca que se forman en la mente de los consumidores”. De esta manera se identifican las asociaciones claves que tienen las marcas. No obstante, “este mapa no solo identifica asociaciones de marca importantes, sino que también transmite cómo estas asociaciones están conectadas con la marca y entre sí” (John et al., 2006, p.549). Es decir, permite visualizar las características que están más relacionadas y significativas entre ellas.

A partir del anterior concepto, se desarrollan las asociaciones básicas de la marca o *brand core values*. Las cuales Keller (2008) define como un subconjunto de referentes que mejor caracterizan a la marca. Este segundo concepto identifica lo que mejor representa a la marca.

Además, las asociaciones básicas “generalmente se consideran diferentes de otras marcas, ofrecen beneficios y valor únicos para los consumidores” (Li & Sun, 2015). La mayoría de autores está de acuerdo que las asociaciones básicas tienen 3 dimensiones. Sun (2005) describe que “las asociaciones básicas se pueden elegir entre los siguientes aspectos: valor funcional, valor mental o emocional, valores de autoexpresión”. Identificar estos valores genera claridad sobre lo que necesita comunicar la marca e *insights* para competir a través de sus valores únicos.

En tercer lugar, se encuentra el concepto de marco competitivo de referencia. El posicionamiento de marca inicia estableciendo un marco de referencia, lo que señala a los consumidores el objetivo que pueden esperar lograr mediante el uso de la marca (Keller, Sternthal & Tybout, 2002). Adicionalmente, este concepto es muy relacionado con los puntos de paridad y diferencia, este es otro tema clave, debido a que el marco “los convence de las ventajas o puntos de diferencia que la marca tiene sobre sus competidores, mientras que atenúa las inquietudes acerca de cualquier desventaja posible, mediante los puntos de paridad” (Keller, 2008, p.39). A partir del desarrollo del marco competitivo se identifica las asociaciones que nos permite competir y las que compartimos con otras organizaciones para poder administrarlas al beneficio de la marca.

Por último, un tema que Keller (2008) considera el “ADN de la marca”, el mantra. Este concepto, es también llamado esencia, permite al consumidor identificar en qué categoría se encuentra esta marca (Staisch, 2007). Es la manera más directa y resumida que cualquier *stakeholder* debería percibir al estar expuesto a la marca. “Su propósito es garantizar que todos los empleados dentro de la organización, así como los socios de marketing externos, comprendan lo que la marca debe representar fundamentalmente a los consumidores para que puedan ajustar sus acciones en consecuencia” (Keller, 1999, p.45).

#### b) *Planeación e implementación de programas de marketing de marca*

El segundo paso es la planeación e implementación de programas de marketing de marca. “Para construir el valor de una marca se requiere la creación de una marca de la que estén conscientes los consumidores y con la que tengan asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas” (Keller, 2008, p.39). Debido a ello se desarrollan 3 conceptos claves para esta parte del proceso son mezcla e igualdad de los elementos de la marca, integración de las actividades de marketing de marca y apalancamiento de las asociaciones secundarias (Keller, 2005).

“Los elementos de la marca, en ocasiones llamados identidades, son aquellos componentes que se pueden registrar y que sirven para identificar y diferenciar la marca” (Keller, 2008, p.140). Es decir, este concepto permite de una manera sensorial reconocer la marca. No obstante, el autor describe que estos elementos son mercadotécnicos. En otras palabras, “los

elementos más comunes de una marca son el nombre, URLs, logotipos, símbolos, personajes, empaque y eslóganes” (Keller, 2008, p.40). Cada elemento tiene ventajas debido a esto existen procesos para la elección ideal de estos a beneficio de la marca.

El siguiente concepto clave es la integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing. Keller (2008) menciona que su importancia es debido a que, a partir de estas, se construye el valor de marca. En específico, menciona algunas estrategias las cuales influyen de manera decisiva. Estas son “las estrategias de canal, de comunicación y de fijación de precios, así como otras actividades de marketing pueden mejorar o devaluar este valor” (Keller, 2008, p.186).

El último concepto, de la segunda parte del proceso, es el apalancamiento de las asociaciones secundarias. “Las asociaciones de marca pueden estar vinculadas a otras entidades que tengan sus propias asociaciones, con lo que crean asociaciones secundarias” (Keller, 2008, p.40). El objetivo es poder capitalizar las oportunidades que se presentan con las asociaciones de otras marcas para poder generar mayor valor a la marca. En otras palabras, “la marca se apropia del conocimiento de alguna marca y, dependiendo de la naturaleza de esas asociaciones y respuestas, tal vez haga lo mismo con el valor capital de marca de otras entidades (Keller, 2008, p.280).

### *c) Medición e interpretación del desempeño de la marca*

La medición e interpretación del desempeño de la marca es el tercer paso del proceso de administración estratégica de marca. Como parte del proceso, luego de identificar las asociaciones básicas para generar estrategia y su implementación, se necesita de retroalimentación para llevar el control de la eficacia de la estrategia. Keller (2005) menciona como conceptos clave a la cadena de valor de la marca, auditorías de marca, seguimiento de la marca y sistema de administración del valor capital de la marca. Estos conceptos serán descritos en los siguientes párrafos.

La cadena de valor de la marca “es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto” (Kotler, 2012, p.34). El modelo permite identificar los procesos valiosos para la gestión de la marca. Adicionalmente, esta herramienta cobra importancia debido a que “es un medio para dar seguimiento al proceso de creación de valor con el fin de entender mejor el impacto financiero” (Keller, 2008, p.40). En otros términos, la cadena de valor nos permite generar un control a las estrategias realizadas para buscar mejorar el valor de la marca.

Como otro concepto clave se presentan las auditorías de marca. Según Keller (2008, p.40), “una auditoría de marca es el examen integral de una marca para valorar su salud, descubrir sus fuentes de valor y sugerir formas de mejorar y aprovechar ese valor”. Como el concepto anterior,

la herramienta permite un control; sin embargo, uno más integral ya que presenta 2 partes para incluir tantos aspectos internos y externos de la organización. Realizar este tipo de evaluaciones conduce a generar estrategias de marca viables y sostenibles (Staisch, 2007).

El objetivo de este paso es llevar seguimiento de la marca, en otras palabras, generar un sistema de administración del valor capital de la marca que nos permita medir el desempeño. El motivo principal es ofrecer a los mercadólogos “información oportuna, exacta y práctica sobre las marcas de manera que puedan tomar las mejores decisiones tácticas posibles en el corto plazo y las mejores decisiones estratégicas en el largo plazo” (Keller, 2008, p.316). La aplicación de estos sistemas define la continuación de estrategias o; por el contrario, la necesidad de generar nuevas estrategias que posicionan la marca en la mente de los consumidores.

#### *d) Crecimiento y conservación del valor de capital de marca*

El paso final del proceso propuesto por Keller es el crecimiento y conservación del valor capital de marca. Este desarrolla los conceptos de matriz marca-producto, portafolio y jerarquías de marca, estrategias de expansión de la marca, y refuerzo y revitalización de la marca. Es a través de estos que se forma la estrategia de desarrollo corporativa de la marca (Keller, 2008). Estas estrategias recogen, con el tiempo, los puntos débiles de la marca, además de inquietudes corporativas los cuales deberían reflejarse como ajustes en los próximos planes de marca.

“La matriz marca-producto es una representación gráfica de todas las marcas y productos que vende la firma” (Keller, 2008, p.434). A través de este concepto se puede caracterizar la estrategia de producto y permite el desarrollo de marca de una empresa (Keller, 2008). Debido a que permite visualizar las relaciones entre producto y marcas, además de las relaciones entre cada categoría de productos o sobre las asociaciones que pueden tener las marcas.

El siguiente concepto es portafolio y jerarquías de marca. “El portafolio de marcas es el conjunto de todas las marcas y líneas de marcas que una empresa determinada ofrece a la venta a los compradores en una categoría particular” (Keller, 2008, p.434). Por otro lado, la jerarquía de marcas identifica los componentes comunes y distintivos de una marca a través de los productos de la empresa (Keller, 2008). Estos 2 conceptos son clave para la estrategia de desarrollo debido a que genera que elementos de la marca se deben brindar en todos los productos.

Luego, se encuentran las estrategias de expansión de la marca. Cuando una organización quiere introducir un nuevo producto puede tomar 3 decisiones según el autor. Entre las posibilidades está crear una marca nueva, utilizar alguna marca existente o realizar una combinación de una marca nueva y existente (Keller, 2008). La toma de decisión sobre la estrategia depende del producto y mercado, además de las nuevas asociaciones que pueda generar a las otras marcas.

Por último, refuerzo y revitalización de la marca. “Las fuentes clave de valor capital de la marca tienen valor perdurable” (Keller, 2008, p.551). Por lo tanto, es parte clave de la gestión estratégica de marca entender estas fuentes, protegerlas y reforzarlas cuando no son claras. Keller (2005) menciona que se refuerza con acciones de marketing que transmiten de manera consistente el significado de la marca. La revitalización de marcas se realiza cuando se ha perdido las fuentes de valor o se busca retomar una posición en la mente del consumidor (Keller, 2005).

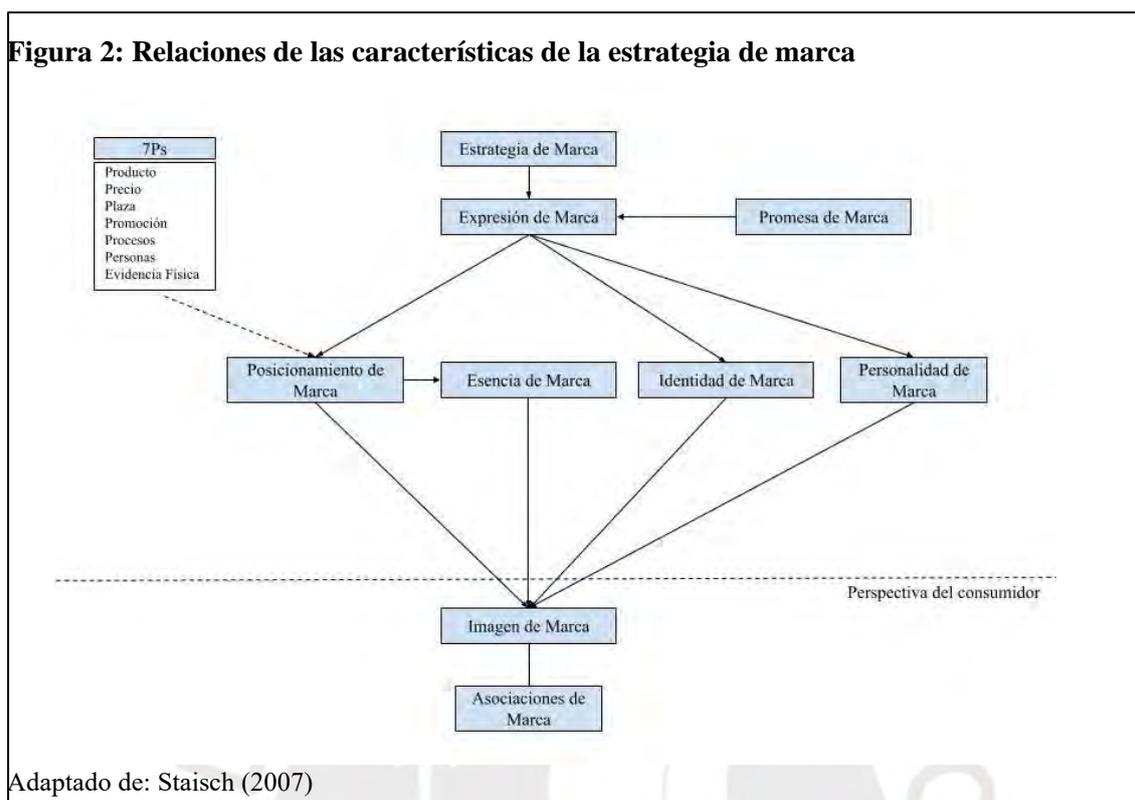
Para concluir, este proceso se ha generado con la intención de generar y administrar el valor de la marca a partir de la percepción del consumidor. No obstante, Kernstock & Powell (2018) afirman que el gran alcance que tiene la marca en los distintos *stakeholders* genera un reto para un modelo solo centrado en una perspectiva. Es decir, una visión a partir del consumidor presenta cierto sesgo cuando también existen otras variables importantes para decidir la estrategia de marca que necesita la organización.

## **2.2. Estrategia de Marca**

Uno de los elementos más importantes de la gestión de marca es su estrategia. Esencialmente, la estrategia de marca es cómo concibe, crea y posiciona su marca en el mercado para lograr diferenciación, relevancia y resonancia (Landa, 2006). Es decir, es un mapa de cómo la marca debe ser expresada por una organización (Staisch, 2007). La gestión de marca nos permite reconocer las asociaciones clave, el valor que tienen en el cliente y la creación de planes; sin embargo, la estrategia se centra principalmente en la correcta difusión de estos valores.

La estrategia de marca presenta varios aspectos que deben ser definidos en el proceso de comunicación de la propuesta de valor. Landa (2006) construye las relaciones de las características de la estrategia de marca, la cual nos permite ver cómo interactúan entre ellas y con aspectos estratégicos de la organización. Esta relación de estrategia de marca con marketing lo menciona Keller (2008) como parte de su proceso de gestión estratégica de la marca. A pesar de no existir consenso sobre las variables clave para las estrategias de marca, Landa presenta un marco que busca integrar las distintas perspectivas de marca. Debido a esto, se detalla cada una de las características de su modelo en la Figura 2 desde Staisch (2007).

**Figura 2: Relaciones de las características de la estrategia de marca**



### 2.2.1. Brand Expression

La expresión de marca o *brand expression* es el primer concepto desarrollado por Staisch. Este se puede definir como las formas no basadas en productos a través de las cuales una marca interactúa con sus consumidores (Aurier & Séré de Lanauze, 2011). Es importante debido a que se trata de la base para la estrategia de marca. Staisch (2007) confirma que es un concepto central a partir del cual se desarrollan los elementos internos de la marca. No obstante, este concepto es más completo que solo los espacios en donde es expresada, sea física o emocionalmente (Staisch, 2007) o el significado de la semiótica utilizada en estos (Pérez & Bairon, 2013). En otras palabras, las expresiones de marca son los medios y contenido del espacio en donde se perciba a la marca.

### 2.2.2. Brand Essence

La esencia de marca, *brand essence* o mantra son las frases claves que capturan a la marca y generan guía para todos los grupos de interés (Keller, 2008). Esencialmente, este elemento permite al consumidor identificar en qué categoría se encuentra esta marca ya que presenta un enfoque mucho más estrecho que el posicionamiento de la marca (Staisch, 2007). El concepto ha sido profundizado en el proceso de gestión de marca.

### **2.2.3. Brand Promise**

La promesa de marca o *brand promise*, para Keller (2008), es el mismo concepto que la esencia de marca. Sin embargo, incluye las ventajas, valores funcionales y emocionales comprometidos con el usuario (Staisch, 2007). Este concepto se encuentra más relacionado al producto o servicio que brinda la organización. Chekalina et al. (2018) mencionan que el departamento de marketing no es el único responsable de esta característica, por el contrario, cada área y proveedor contribuyen a la articulación de la promesa de la marca.

### **2.2.4. Brand Identity**

La identidad de marca o *brand identity* son los elementos que caracterizan a la marca (Keller, 2008). Para Staisch, (2007) La identidad de marca no solo representa las características físicas tangibles del producto sino también las características intangibles de la organización. Este concepto es parte del proceso de construcción de marca de Keller (2008) donde menciona que estas características son base para el posicionamiento y reconocimiento de la marca. La función de la identidad de marca es actuar como una herramienta de comunicación para que el consumidor identifique la presencia de una marca y asegure un cierto nivel de calidad y confianza (Staisch, 2007). Se trata de una imagen deseable del futuro de la organización.

### **2.2.5. Brand Personality**

La personalidad de marca o *brand personality* es el conjunto de características humanas asignadas a la marca tanto por sus creadores como por los consumidores (Mercadal, 2021). Después de usar la marca, los consumidores generan una descripción de su experiencia y, a menudo, la forma de hacerlo es personificándolos (Staisch, 2007). Esto facilita las interacciones de los consumidores ya que demuestra las relaciones que estos puedan tener con la marca. Además, ayuda a predecir las acciones de los compradores (Bechter, Farinelli, Daniel & Frey, 2016). Sin embargo, “no siempre hay congruencia entre la imaginaria y la personalidad de la marca” (Keller, 2008, p. 67).

### **2.2.6. Brand Positioning**

El posicionamiento de marca o *Brand Positioning* ha sido definido, anteriormente, como la identificación y el establecimiento de los puntos de semejanza o paridad y los puntos de diferencia con el fin de determinar la identidad e imagen correctas de la marca (Keller, 2008). Este concepto es mencionad en este apartado debido a las conexiones que presenta con el resto de características. Según Staisch (2007), la identidad de marca es la fuente para este concepto y esta influencia en la esencia de la marca.

### **2.2.7. Brand Knowledge**

El conocimiento de marca o *brand knowledge* es, en términos sencillos, que el consumidor conozca la marca. Keller (2008, p. 86) lo define como “un entramado de nodos y enlaces donde el nodo de la marca en la memoria tiene una variedad de asociaciones vinculadas”. El conocimiento de marca que tiene un consumidor podría haberse obtenido a través de publicidad, diseño de marca, consistencia de identidad, experiencias de marca anteriores o estrategias de construcción de marca (Arvidsson, 2006). Este concepto puede ser descompuesto en la conciencia y la imagen de la marca.

### **2.2.8. Brand Awareness**

Antes de poder determinar cuál es la percepción de la marca, primero es necesario poder identificarla y que seamos conscientes de ella. Para definirla, se obtiene la percepción de Keller (2008):

La conciencia de marca está relacionada con la fortaleza del nodo de la marca o su rastro en la memoria, como lo refleja la capacidad de los consumidores para recordarla o reconocerla en diferentes condiciones. Tiene tanto profundidad como amplitud. La profundidad de la conciencia de marca mide la probabilidad de que los consumidores reconozcan o recuerden la marca. La amplitud de la conciencia de marca mide la variedad de situaciones de compra y consumo en que ésta viene a la mente (p. 86).

Según Staisch (2007), la conciencia de la marca es un impulsor importante del valor de la marca debido que esto influye considerablemente en el punto de compra. Además, mientras la estrategia tenga mayor consistencia será más sencillo para los usuarios recordar a la marca.

### **2.2.9. Brand Image**

La imagen de marca o *brand image* son “las percepciones que el consumidor se forma de ella según lo reflejan las asociaciones con la marca almacenadas en su memoria” (Keller, 2008). En otras palabras, es el conjunto de asociaciones que debe tener el usuario, en su mente, sobre la marca donde la relaciona con ciertas características. Debido a que este concepto refleja el estado de la marca en los consumidores (Staisch, 2007) es uno de los elementos que la auditoría de marca busca obtener.

### **2.3. Branding**

El *branding* se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de la estrategia organizacional (Holt, 2003). El término *branding* es usado como un conjunto para definir muchas otras como el marketing en general, la comercialización de un producto e inclusive el cambio de nombre o la creación de un logo (Davis, 2009). Como lo propone Wheeler (2013, p.6), “es un proceso disciplinado para crear conciencia y fortalece la lealtad con el cliente”. Este proceso, como columna vertebral del negocio, ayuda a la organización en definir su posición en el mercado (incluyendo su lugar entre los competidores) y una dirección y visión del negocio (Davis, 2009).

El objetivo del branding como estrategia de marca es “la creación y gestión del capital de marca, es decir, el valor de la marca para el consumidor, y esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente” (Llopis, 2012). Se considerará una estrategia efectiva de *branding* cuando los comportamientos, acciones y comunicación se hayan centrado y unificado en una idea (Wheeler, 2013, p. 12).

Para estrategias de marketing, la presente investigación destaca 2 tipos en el *branding*, las cuales son el *rebranding* y el *brand refresh* que se presentarán de manera breve en las siguientes líneas.

#### **2.3.1. Brand Refresh**

La estrategia *brand refresh* consiste en modificar el logotipo actual, usar una nueva fuente, actualizar el *slogan*, cambiar la paleta de colores, así como refrescar los materiales de marketing. Muzellec y Lambkin (2005) se refieren al cambio de nombre como una pérdida de valores que tenía el nombre anterior lo que puede significar un desafío al marketing tradicional con respecto al valor de marca (*brand equity*). En el sector educativo, el nombre se construye a través de la inversión sostenida en muchos años, en el cual se puede fidelizar a los consumidores actuales y así obtener un flujo continuo de ingresos para el propietario (Aaker, 1996; Kapferer, 1998 & Keller, 2002 como se citó en Muzellec & Lambkin, 2005).

#### **2.3.2. Rebranding**

La estrategia *rebranding* consiste en la creación de una nueva personalidad, diseño de un *background*, establecerse en un nuevo mercado o revisar toda la imagen. Puede ser visto como una transformación del marketing corporativo, es decir, manda una señal fuerte a los diferentes *stakeholders* de que algo en la empresa ha cambiado (Muzellec & Lambkin, 2005).

Ambos tipos de estrategia, necesitan comunicarse bien. Por ello, nos dice Davis (2009) que la mayoría de veces, la organización se enfoca en el lanzamiento o actualización de la marca, con menos énfasis sobre cómo se comunicará la marca entre los trabajadores u otros *stakeholders*.

## 2.4. Auditoría de Marca

Una auditoría de marca es un examen integral de la marca para descubrir sus fuentes de valor de capital (Keller, 2008, p.126). Es una serie de procedimientos que evalúan la salud de la marca, descubriendo las fuentes del *brand equity* y sugiriendo formas de mejorarlo, así como elevar el capital (Kotler & Keller, 2016, p. 338). Se sugiere que, periódicamente, las empresas necesiten realizar una auditoría de su marca para identificar sus fortalezas y debilidades (Kotler, Armstrong, Harris & He, 2020, p. 260).

Entonces, para evaluar si la marca está bien posicionada y si los consumidores apoyan ese posicionamiento, los gerentes deben realizarse las siguientes preguntas:

¿Nuestra marca se destaca por ofrecer beneficios que nuestros consumidores valoran? ¿La marca está bien posicionada? ¿Los puntos de contacto con el consumidor respaldan el posicionamiento con la marca? ¿Los gerentes de marca entienden qué significa la marca para los consumidores? ¿La marca recibe suficiente apoyo? ¿La auditoría de marca recibe el suficiente apoyo? La auditoría de marca puede relevar marcas que necesitan apoyo, que deben eliminarse o que deben cambiar de nombre o reposicionarse debido a las preferencias cambiantes de los clientes o nuevos competidores (Kotler, Armstrong, Harris & He, 2020, p. 259).

Este posicionamiento de marca necesita comunicarse continuamente con los consumidores, inclusive, a través de la publicidad. Sin embargo, el posicionamiento de marca no debe ser solo influenciado por publicidad, sino por experiencias de marca del consumidor (Kotler, et al., 2020, p. 260). Debido a ello, existen estrategias como el *mouth to mouth* para que se conozca la marca y se interactúe con ella.

Este procedimiento es considerado como un análisis que se establece a través de una dirección estratégica para la marca y la gerencia lo debe realizar siempre y cuando sean posibles estos cambios (Keller, 2009). Como resultado, “la gerencia puede implementar un programa de marketing para maximizar el valor de capital de la marca en el largo plazo (Keller, 2009, p. 128). Entonces, la auditoría de marca es útil para formular el plan de marketing, la cual consiste en 2 etapas: inventario y exploración de marca.

#### **2.4.1. Inventario de Marca**

Este “ayuda a sugerir en qué están basadas las percepciones actuales de los consumidores” (Keller, 2009, p. 128). El inventario de marca es un proceso descriptivo que ofrece “un perfil integral y actual de cómo se comercializan y se desarrollan las marcas de todos los productos y servicios que vende una compañía” (Keller, 2009, p.128). Es la medición de las fuentes de valor capital desde la óptica de la empresa (Coriat, 2017).

El plan requiere que los mercadólogos cataloguen los siguientes aspectos en forma visual y escrita para cada producto o servicio vendido: nombres, logotipos, símbolos, personajes, embalaje, eslóganes u otras marcas registradas usadas; los atributos inherentes al producto o las características de la marca; la fijación del precio, las comunicaciones y las políticas de distribución, y cualquier otra actividad relevante de marketing relacionada con la marca. El resultado deberá ser un perfil preciso, integral y actualizado de cómo todos los productos y servicios se comercializan bajo una marca en términos de qué elementos se emplean y cómo, así como la naturaleza del programa de marketing de apoyo. Los mercadólogos deben también realizar un perfil de las marcas competitivas con tanto detalle como sea posible para determinar los puntos de semejanza y los puntos de diferencia (Keller, 2009, p. 128).

#### **2.4.2. Exploración de Marca**

A pesar de que la visión del lado de la oferta revelado por el inventario de la marca es útil, las percepciones reales del consumidor no necesariamente pueden reflejar las que el mercadólogo pretendía. Por tanto, el segundo paso de la auditoría de marca es ofrecer información detallada de lo que los consumidores piensan de esta mediante la exploración de la marca. Ésta es una investigación cuyo fin es comprender lo que los consumidores piensan y sienten acerca de la marca y su correspondiente categoría de producto, con el fin de identificar sus fuentes de brand equity (Keller, 2009, p. 129).

Por otro lado, la empresa también necesita que se incluya en este proceso de planeación y posicionamiento a varios integrantes de la gerencia interna (Keller, 2009, p. 131). En este proceso se aplican herramientas de investigación de mercado cualitativas (*focus group* entrevistas a profundidad y técnicas proyectivas) y cuantitativas (encuestas) son parte de este proceso final (Coriat, 2017).

La exploración de la marca debe descubrir las estructuras de conocimiento actuales acerca de la marca principal y de las de sus competidores, así como determinar la conciencia y la imagen de la marca, y los puntos de semejanza y diferencia que se desean. Cambiar de la imagen actual a la imagen deseada de la marca por lo general significa agregar nuevas asociaciones, fortalecer las existentes o debilitar o eliminar las indeseables en la mente de los clientes. John Roberts, un destacado académico de marketing en Australia, considera que el reto para alcanzar el posicionamiento ideal de una marca exige capacidad para lograr la congruencia entre lo que los clientes piensan actualmente de ella (y por tanto lo haya creíble), lo que consideran valioso, lo que la empresa está diciendo acerca de la marca y adónde le gustaría a la empresa llevarla (Keller, 2009, p. 131).

### **3. Modelos de Brand Equity**

El término de valor de marca, o Brand Equity en inglés, recibió mucha atención alrededor de la década de 1990 (Aaker & Biel, 1992; Leutshesser, 1988; Maltz, 1991 como se citó en Keller, 1993), siendo vista desde diversas perspectivas (Aaker 1991; Farquhar, 1989; Srivastavaand & Shocker, 1991; Tauber, 1988 como se citó en Keller, 1993). En aquellos tiempos, las motivaciones para su estudio se basaban en dos tipos: la motivación financiera y la motivación basada en la estrategia.

En la primera, se medía el valor de la marca solo para propósitos contables (en términos de activos en el estado de balance) o para adquisiciones, fusiones o desinversiones (Keller, 1993; Brasco, 1988; Shocker & Weitz, 1988; Simon & Sullivan, 1993; & Pappu, Quester & Cooksey, 2005 como se citó en Khudri & Farjana, 2017). Así el *Brand Equity* de una marca fue definido por Simon & Sullivan (1990 como se citó en Keller, 1993) como los *cash flows* incrementales acumulados que resultan de un producto con marca en comparación de los que proceden si el mismo producto no tuviese marca. En la segunda motivación para el estudio del *Brand Equity*, se

basaron en el entendimiento del comportamiento del consumidor como base para la toma de mejores estrategias de marketing en posicionamiento y target, así como mejores decisiones tácticas sobre acciones del marketing mix (Keller, 1993). Es esta última motivación lo que se denomina como medición del Brand Equity basada en el consumidor que define el valor de una marca para el consumidor actualmente (Keller, 1993; Swait et al., 1993; Kamakura & Russell, 1993; Lassar et al., 1995; Aaker, 1996; Keller, 2007; Kotler & Keller, 2012 como se citó en Forero & Duque, 2014). A continuación, se presentan las diversas definiciones sobre Brand Equity desde una de sus primeras apariciones en 1988 hasta el concepto que tiene el American Marketing Association [AMA] como el más reciente:

**Tabla 3: Definiciones de Brand Equity**

Autor	Concepto
Leuthesser (1988)	“Representa el valor de un producto por encima del que tendría cualquier otro producto idéntico sin el nombre de la marca. En otras palabras, el <i>Brand Equity</i> representa el grado en que el solo nombre de la marca añade valor a la oferta”
Farquhar (1989)	Es el “valor añadido” que la marca confiere a un producto y puede ser visto desde la perspectiva de la empresa, el comercio o el consumidor
Aaker (1991)	“El conjunto de activos y pasivos relacionados con una marca, su nombre y símbolo, que se adicionan o deducen del valor provisto por un producto o servicio a una compañía y/o sus clientes”
De Chernatory & McDonald (1992)	“El valor añadido o diferencia entre una marca y un <i>commodity</i> . La marca transforma el valor de un simple producto, constituyéndose en un importante insumo en el proceso de creación de valor”
Simon & Sullivan (1993)	“Los <i>cash-flows</i> incrementales que se acumulan a favor del producto de marca y que están por encima de los que resultarían de la venta de un producto sin marca”
Keller (1993)	“Efecto diferencial que el conocimiento de una marca por parte del consumidor tiene sobre su respuesta al marketing de dicha marca”
Swait et al. (1993)	“Valoración implícita del consumidor de la marca en un mercado con marcas diferenciadas en relación con un mercado sin diferenciación de marca. Marcas actúan como una señal o indicación sobre la naturaleza de los productos y servicios de calidad y fiabilidad y la imagen/estatus”
Kamakura & Russell (1993)	El <i>Brand Equity</i> basado en el consumidor “se produce cuando el consumidor está familiarizado con la marca y tiene algunas asociaciones de marca favorables, fuertes, y únicas en la memoria”
Lassar et al. (1995)	Es “la percepción de los consumidores frente a la superioridad global de un producto que lleva ese nombre, en comparación con otras marcas”

**Tabla 3: Definiciones de *Brand Equity* (continuación)**

Autor	Concepto
Feldwick (1996)	El término <i>Brand Equity</i> se emplea en tres sentidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como valor financiero, siendo un activo de la empresa, y el propósito es fijarle un precio que refleje su valor en el mercado, finalmente se verá reflejado en la contabilidad</li> <li>• Como fuerza de la marca, haciendo referencia a los atributos definidos por Aaker (1991), Lealtad de marca, Reconocimiento de la marca, Calidad percibida de la marca, Asociaciones de la marca y otros activos de esta</li> <li>• Como imagen de la marca, siendo una descripción de las percepciones, asociaciones y creencias que el consumidor genera en su mente acerca de la marca</li> </ul>
Aaker (1996)	Describe <i>Brand Equity Ten</i> como el conjunto de 10 medidas: (1) Lealtad (prima real o potencial de los precios de la marca), (2) la lealtad (basada en la satisfacción del cliente), (3) la calidad comparativa percibida, (4) el liderazgo de marca percibida, (5) el valor percibido de la marca (marca funcional beneficios), (6) la personalidad de la marca, (7) percepción de los consumidores sobre la organización (y de confianza, admiración o credibilidad), (8) perciben la diferenciación de marcas de la competencia, (9) la conciencia de marca (reconocimiento y recuerdo), (10) la posición de mercado (la cuota de mercado), los precios y la distribución de la cobertura
Keller (2007)	Brand Equity basado en el consumidor “se produce cuando el cliente tiene un alto nivel de conciencia y conocimiento de la marca y tiene algunas asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas en la memoria”
Kotler & Keller (2012)	Definen el <i>Brand Equity</i> basado en el consumidor como “el efecto diferencial que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla”
American Marketing Association	“El valor de marca se basa en la actitud de los consumidores sobre los atributos positivos de la marca y las consecuencias favorables del uso de la marca” desde la perspectiva del consumidor

Adaptado de: Forero & Duque (2014)

Como se observa, el término ha variado a lo largo del tiempo. Es así que la definición desde la perspectiva del consumidor ha tomado mayor relevancia con autores reconocidos, así como con la AMA. Aaker (1991) definió el concepto de *Brand Equity* como un conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca, su nombre y símbolo que se suman o restan del valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y/o al cliente de esa empresa. De ahí también que la creación de valor del *Brand Equity* produzca efectos tanto para la empresa como para el consumidor (Aaker, 1991 como se citó en Yoo et al., 2000). Esta definición basada en el cliente destaca el valor de la marca como capaz de agregar valor a un producto o servicio como resultados de inversiones previas en la marca y acciones de marketing para administrar la marca (Trillo, 2017). Es este valor agregado el cual permite que las empresas puedan aumentar sus márgenes de ganancias diferenciándose sus productos de los de la competencia, así como el logro de un posterior posicionamiento más fuerte en el trato de los minoristas (Keller, 1993; Aaker, 1996; Kotler et al., 2008 como se citó en Trillo, 2017).

Keller (1993) creía que para que se produzcan dichas diferencias, los consumidores debían ser conscientes de la marca en un primer momento. Si después de conocer la marca, los consumidores no desarrollan una respuesta diferente, la marca puede considerarse una marca

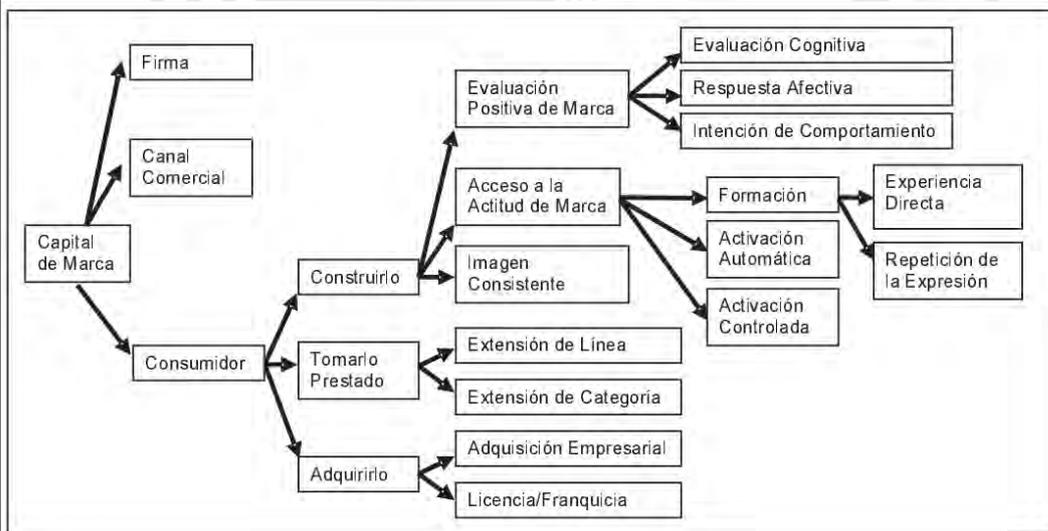
genérica o el producto podría considerarse una mercancía (Aaker, 1991 como se citó en Trillo, 2017). Es así, que la respuesta positiva o negativa hacia una marca destacará asociaciones positivas o negativas vinculadas con la marca. Por tanto, el valor de la marca se verá influido por las percepciones y preferencias subjetivas de los consumidores (Tuominen, 1999 como se citó en Trillo, 2017).

A continuación, se presenta en detalle 3 modelos de medición del *Brand Equity* como lo son el modelo de Farquhar (1989), Aaker (1996) y Keller (2008), cuyo modelo fue elegido para la presente investigación.

### 3.1. Modelo de Farquhar

El modelo presentado por Peter H. Farquhar señala que el valor de la marca es el “valor añadido” con el que una marca dota a un producto; este valor añadido puede verse desde la perspectiva de la empresa, del comercio o del consumidor. El autor se centra en cómo construir marcas fuertes con el de los consumidores” (Farquhar, 1989, p.24). Asimismo, afirma que “según la perspectiva que se considere, la marca puede tener un valor añadido para la empresa, el comercio o el consumidor” (Farquhar, 1989, p.25). A continuación, se presentará el diagrama que resume el presente modelo en la siguiente figura:

**Figura 3: Modelo de valor de marca de Farquhar**



Fuente: Farquhar (1989) como se citó en Torres (2004)

### 3.2. Modelo de David Aaker

Aaker (1991) presenta la definición de *Brand Equity* como el conjunto de activos y pasivos relacionados con una marca, su nombre y símbolo, que se adicionan o deducen del valor provisto por un producto o servicio a una compañía y/o sus clientes. Luego, Aaker (1996) propuso

las 10 Medidas del *Brand Equity* incluyendo Conciencia de Marca, Asociaciones, Calidad Percibida, Lealtad y Otros Activos como punto de partida. Dicho autor propuso que un cambio en una de las medidas causaría un cambio en la base financiera medidas de valor de marca como precios, ventas y ganancias (Tasci, 2020).

Asimismo, “la base de la propuesta de Aaker es que cada activo crea valor para el cliente y para la organización de distintas maneras. Por ello, la forma de ser eficientes es entender cómo se crea el valor en cada etapa y con cada componente, para de esa forma tomar decisiones coherentes” (Torres, 2004, p. 516). “Entre sus primeros aportes, identificó cinco aspectos o variables del *Brand Equity* que deben ir enlazados al nombre de marca o símbolo y son grandes categorías que pueden mostrar la creación de valor” (Forero y Duque, 2014, p.162). Así, “presenta los cinco activos de la marca: lealtad, conciencia, calidad percibida, asociaciones y otros activos; así como dos mecanismos para crear valor, para el cliente, y la organización” (Torres, 2004, p. 516). Posteriormente, se presenta la siguiente tabla para una mejor comprensión.

**Tabla 4: Dimensiones del modelo de Aaker**

Dimensión	Definición
Lealtad de marca	Ha sido considerada la dimensión principal dentro de la valoración de marca y Aaker (1991) la ha definido como el apego que el cliente siente por la marca. Gremler & Brown (1999) clasifican la lealtad en comportamental y cognitiva. La primera se relaciona con el comportamiento de consumidor y su actuación al momento de comprar, donde el número de compras vinculadas a la marca genera la relación; la segunda se genera cuando el consumidor instantáneamente piensa en la marca como primera opción de compra.
Asociaciones de marca	“Las asociaciones representan la base para la decisión de compra y de lealtad a la marca” (Aaker, 1991). Son todos los pensamientos relacionados con la marca, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes (Kotler & Keller, 2012). La asociación de marca muestra los enlaces que tiene la mente del consumidor para diferentes categorías de productos. Chen (2001) clasificó las asociaciones en dos categorías, que son de producto, como imagen social, valor percibido, integridad, diferenciación, distinciones y país de origen, y organizacionales, como la responsabilidad social corporativa.
Calidad percibida	Hace referencia a la percepción de un consumidor frente a la calidad global o nivel de superioridad de un producto respecto a su propósito y relativo a las alternativas de la competencia existentes en el mercado (Aaker, 1991) Dicha variable a su vez consta de siete dimensiones que engloban la percepción del consumidor frente a sus expectativas (Garvin, 1984): rendimiento, complementos, cumplimiento de las especificaciones, fiabilidad, durabilidad, capacidad para dar servicio y acabado.
Conciencia de marca	También denominada conocimiento de marca, se define como la capacidad de recordación y reconocimiento de la marca, como medio del consumidor para identificarla, en cuanto al nombre, símbolo, logotipo (Aaker, 1991). Posteriormente Aaker (1996) incluyó en esta categoría el Top of mind
Otros activos	Son los activos de la marca que pueden ser protegidos, como patentes, marcas registradas y relación con los canales de distribución.

Adaptado de Forero & Duque (2014)

### 3.3. Modelo de Keller

El modelo de *Brand Equity* de Keller se denomina *Customer-Based Brand Equity*/ CBBE (según sus siglas en inglés) o Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente/ VCMBC (según sus siglas en español). Fue establecido en 1993, por primera vez, en el documento denominado: “*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*” publicado por el mismo autor. Es considerado el más conocido para la medición del valor de marca basado en el consumidor. En Keller (2001) el desarrollo del modelo CBBE fue conducido bajo 3 metas: a) ser lógico, bien integrado y fundado; b) ser versátil y aplicable a cada marca e industria; y c) debía ser bien comprensivo con suficiente amplitud para poder cubrir temas de marca, así como con suficiente profundidad para proveer de reflexiones y lineamientos. En general, el modelo necesitaba ayudar a los marketers para establecer dirección estratégica e informar sobre decisiones relacionadas con la marca (Keller, 2001). Con todo ello en cuenta, el modelo CBBE fue desarrollado.

Es así que la premisa básica del modelo fue que el poder de la marca reside en lo que los consumidores aprendieron, sintieron, vieron y escucharon de la marca en el tiempo (Keller, 2001 y Keller, 2008). Así el CBBE se definió como el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del cliente hacia el marketing de la marca (Keller, 1993 & Keller, 2008). Dicho concepto es separado por 1) Efecto diferencial, 2) conocimiento de marca y 3) respuesta del consumidor al marketing. Por ello, el autor ahonda en lo siguiente:

Primero, el valor capital de la marca surge de las diferencias en la respuesta del consumidor. Si éstas no se presentan, el producto de marca podría clasificarse esencialmente como un artículo genérico de consumo o como una versión genérica del producto. En este caso, será más probable que la competencia se base sólo en el precio. Segundo, estas diferencias en la respuesta son resultado del conocimiento que el cliente tiene de la marca, es decir, lo que ha aprendido, sentido, visto y escuchado de ella como consecuencia de sus experiencias en el tiempo. Por tanto, a pesar de que el consumidor esté muy influenciado por la actividad de marketing de la empresa, el valor de la marca depende en última instancia de lo que hay en su mente. Tercero, las respuestas diferenciales de los consumidores que integran el valor de la marca se reflejan en las percepciones, preferencias y comportamiento relacionados con todos los aspectos del marketing

de la marca, como su elección de la marca, el recuerdo del mensaje publicitario de un anuncio, la respuesta a una promoción de ventas y sus evaluaciones para una extensión de marca propuesta (Keller, 2008, pp. 48-49).

Es así que una marca tendrá un valor de marca positivo (negativo) basado en el consumidor cuando estos reaccionen más (menos) favorablemente a un elemento del marketing mix cuando identifiquen la marca que cuando no se le identifique con ninguno, sea marca o producto (Keller, 1993, p.1 & Keller, 2008, p. 636). Por ello, una marca puede tener un valor positivo en el consumidor y extender su marca teniendo como resultado que sus consumidores puedan ser menos sensibles a la subida del precio, retiro de publicidad o búsqueda de nuevos canales de distribución (Keller, 2008, p.48).

El modelo consiste, fundamentalmente, de cuatro etapas o pasos para la construcción de una marca fuerte y se puede resumir en la siguiente tabla:

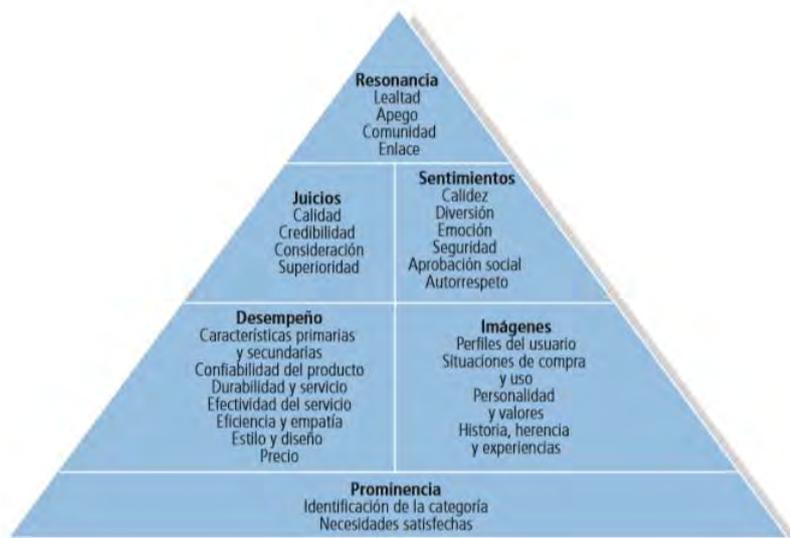
**Tabla 5: Modelo de Resonancia de Marca CBBE**

Etapa y objetivo de la etapa	Objetivo del desarrollo de marca en cada etapa	Pregunta/ Respuesta	Criterio Clave	Bloques constructores
1° Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.	Conciencia profunda y amplia de marca	¿Quién eres tú? / (identidad de la marca)	<i>Brand Identity</i>	Prominencia
2° Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles de marcas con ciertas propiedades.	Puntos de semejanza y diferencia	¿Qué eres tú? / (significado de la marca)	<i>Brand Meaning</i>	Desempeño e Imaginería
3° Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca.	Reacciones accesibles y positivas	¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso o siento por ti? / (respuestas hacia la marca)	<i>Brand Responses</i>	Juicios y Sentimientos
4° Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca.	Lealtad activa e intensa	¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y qué tanta conexión me gustaría tener contigo? / (relaciones con la marca)	<i>Brand Relationship</i>	Resonancia

Adaptado de: Keller (2008)

Adicionalmente, este modelo se compone de 6 dimensiones las cuales están representadas en la siguiente figura:

**Figura 4: Pirámide de Resonancia de Marca o CBBE**



Fuente: Keller (2008)

Como se observa, el modelo tiene forma piramidal, el cual muestra cómo un negocio construye desde una base sólida la identidad de la marca hacia un sentido de resonancia de marca. Es en este último bloque de la pirámide donde los clientes tienen una relación suficientemente positiva con una marca para poder defenderla. Es así, que el autor del modelo explica que los bloques fuente del valor de marca son la prominencia, el desempeño, las imágenes, los juicios, los sentimientos y la resonancia. A continuación, se explicará en detalle cada una de estas etapas con sus respectivas dimensiones.

### **3.3.1. ETAPA 1**

La primera etapa es la prominencia de marca; es decir, el conocimiento de marca. Este depende de la facilidad y frecuencia con la que se piensa en la marca, en los momentos adecuados, en los lugares adecuados y en todas las formas adecuadas (Keller, 2016). Asimismo, por la característica de ser la base de dicha pirámide se cumple que si no existe el conocimiento de la marca; es decir, no se logra la prominencia, no se podrá seguir con las tres etapas posteriores.

#### **a) Prominencia**

“El primer paso para la construcción de una marca fuerte es la prominencia” (Keller, 2008, p.60). Es decir que, para generar una marca que pueda impactar en la decisión de compra de los consumidores, estos primero deben poder reconocer la marca (Keller, 2008; Babin, Herrmann, Kacha & Babin, 2021; Bridges, Keller & Sood, 2000; Yadavalli, 2021). Está relacionado con la

fuerza de una marca reflejada en la memoria de consumidores que lo identifican bajo diferentes condiciones. Sin embargo, la frase “poder recordar la marca” es ambigua debido a las diferentes perspectivas que se plantean.

Desde la perspectiva de Keller, este menciona que “recordar la marca” significa generar amplitud y profundidad sobre la marca. Amplitud es la variedad de situaciones en que esta puede ser usada, mientras profundidad es la facilidad con la que los clientes pueden recordar esta frente a la necesidad (Keller, 2008). En la presente investigación se utilizarán los conceptos y medidas de cada bloque del valor de marca según el cliente; por ello, el detalle en las definiciones generadas por este.

Keller no menciona estrategias específicas para mejorar el nivel de amplitud o profundidad de las marcas. No obstante, brinda ejemplos a través de los cuales nos permite deducir cómo mejorar este bloque en específico. En su manual, describe cómo Tropicana desarrolló un eslogan diferente para ser asociado a nuevas situaciones durante el día (Keller, 2008). Otros autores mencionan la importancia de este para generar mayor conocimiento de la marca, por ejemplo, Sethi y Sharma (2021) mencionan que el eslogan juega un papel importante en la publicidad del producto y ayuda a la marca a concientizar a las personas. Asimismo, ayudan al cliente a recordar y reconocer una marca en particular (Cheema, Rehman & Rehman, 2016).

Para Waters & Jones (2011 como se citó en Pham & Gammoh, 2015), proveer de contenido valioso para espectadores, las empresas usan plataformas de contenido compartido (YouTube) para informar, educar y conducir campañas virales sobre sus productos, misiones, publicidad para mejorar la identidad y la marca de una empresa. Por otro lado, la creación de videos de la historia de la marca puede ser uno de los mejores métodos para generar impresiones mentales fuertes en la mente de los consumidores debido a la combinación de lo verbal, vocal y visual (Pham & Gammoh, 2015).

Por otro lado, para que exista prominencia el cliente o consumidor ha tenido que ser expuesto a la marca (Keller, 1993 & Yadavalli, 2021). Por ende, es necesario encontrar maneras efectivas de llegar al target establecido. Así lo confirma, Keller (2008), a través del posicionamiento, buscando ocupar un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo. La selección de este grupo objetivo es importante para identificar los canales de promoción adecuados. Y, por último, la prominencia de marca afecta la toma de decisiones del consumidor al influir en la formación y fuerza de asociaciones de marca en la imaginaria de marca (Keller, 1993), dicho punto se explicará en esta última dimensión mencionada.

### 3.3.2. ETAPA 2

Por el lado del segundo nivel, se presentan desempeño e imaginaria. Ambos pertenecen a la categoría de *brand meaning*. En primer lugar, se encuentra la respuesta racional-funcional con la dimensión de desempeño; mientras que en segundo lugar se encuentra la respuesta emocional-abstracta con la dimensión de imaginaria (Keller, 2001). Es por ello que el *brand meaning* está construida bajo 2 categorías de las asociaciones de marca que existen la mente de los consumidores (Keller, 2001). Ambas dimensiones son elementos clave de distinción para el tercer nivel. Sea el tipo de información recibida, esto evoca la respuesta de marca (*brand response*) en el próximo nivel (Keller, 2016). El lado izquierdo de la pirámide puede verse como una ruta más racional, mientras que el lado derecho de la pirámide puede verse como una ruta más emocional hacia la construcción de marca. Sin embargo, el modelo reconoce que una marca fuerte sube por ambos lados de la pirámide, al mismo tiempo que se reconoce la importancia de efectos *cross-over* para que dichos rendimientos de las asociaciones del desempeño e imaginaria afecte a juicios y sentimientos respectivamente (Keller, 2016).

#### a) Desempeño

Según Keller (2008, p. 64), desempeño comprende el “diseñar y ofrecer un producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos del cliente es un prerrequisito para un marketing exitoso”. Esto se debe a que las experiencias del usuario se generan en su interacción con el producto. Staisch (2007) explica que para lograr este bloque es necesario que sea un trabajo en conjunto de toda la organización pues el producto no solo es responsabilidad del área de marketing.

A un nivel estratégico, Carvallo (2020) menciona como la certificación de las marcas, por el desempeño del producto, genera un estándar a través del cual los clientes asocian características del producto a la marca. Esto resalta la importancia en reconocer los atributos del producto para reforzar estas asociaciones en campañas de promoción y mercadotecnia. Incluso, Keller (2008) recomienda el uso de herramientas como la cadena de valor para profundizar en las experiencias que el cliente tenga con el producto o servicio.

Adicionalmente, Keller (2008, p.65) señala que “los clientes con frecuencia tienen asociaciones de desempeño relacionadas con el servicio”. Lo mencionado anteriormente, introduce los términos de efectividad, eficiencia y empatía del servicio como indicadores para medir el grado de relación con el cliente. Esto es importante debido a que Keller (2008) señala que el desempeño también puede depender de efectos sensoriales.

Por último, Otero y Giraldo (2020), y Keller (2008) mencionan el uso del precio como la principal variable dentro de la categoría de desempeño. La relación directa entre lo dispuesto a

pagar el cliente por el producto y este puede ser utilizado de manera estratégica para llevar a cabo campañas de exposición, entrada a mercados, entre otros (Otero & Giraldo, 2020). El conocer las percepciones de los clientes sobre los precios son un indicador directo para conocer el impacto de la marca sobre el producto.

*b) Imaginería*

Como se mencionó en la dimensión de prominencia, en este se demuestra qué tan bien una marca reside en la mente de consumidor donde este obtendrá la habilidad para reconocer la marca. Así, las asociaciones de marca se establecen en el primer nivel (prominencia de marca) donde la naturaleza de estas asociaciones, o nodos como lo llama Keller (1993), deberían afectar fácilmente cuan diferentes tipos de información pueden adherirse a la marca en la memoria del consumidor (Keller, 1993).

Según Keller (2001), la imaginería de marca se refiere a propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluyendo las formas en que la marca intenta conocer las necesidades psicológicas o sociales de los consumidores. Siguiendo con las dimensiones de las asociaciones de marca, estos distinguen la favorabilidad, fuerza y singularidad sobre una marca que resulta en una respuesta diferenciada para constituir el valor de marca (Keller, 1993). Entonces, la dimensión de imaginería “se refiere a los aspectos más intangibles, y los clientes pueden formar asociaciones con ella, que pueden ser directas de su propia experiencia, o indirectas, a través de la publicidad u otra fuente de información, como la información de boca en boca” (Keller, 2001). Por lo tanto, en las actividades de marketing, los especialistas intentan crear e impactar en estas dimensiones del conocimiento de marca en la mente de los clientes provocando reacciones positivas de los clientes hacia la marca (Pham & Gammoh, 2015).

En Keller, se toma de ejemplo a Nivea. Algunas de sus asociaciones de marca son familia/ experiencias compartidas / maternal; multipropósito; clásico/imperecedero y memorias de la niñez. Aquellas asociaciones estarán definidas por la persona u organizaciones que usa la marca. “Esta imaginería puede generar en los clientes la imagen mental de los usuarios reales o de aquellos más idealizados o que son modelos a seguir” (Keller, 2008, p. 66).

A continuación, se mostrarán algunas de las características más importantes para la presente investigación de las subdimensiones y su posible uso desde el marketing:

**Tabla 6: Características de las subdimensiones de Imaginería 1**

Subdimensión	Descripción
Perfiles de usuario	Se identifica al usuario desde factores psicográficos, lo cual puede incluir actitudes hacia la vida, profesión, posesiones, aspectos sociales o instituciones políticas. Por ejemplo, considerar a una marca iconoclasta o tradiciones y conservador. Por otro lado, en un escenario de negocio a negocio, la imaginería de usuario puede relacionarse con el tamaño y tipo de organización. Por ejemplo, se puede considerar a una compañía como agresiva o como humanitaria. Por otro lado, la imaginería de uso puede enfocarse en las percepciones de un grupo como todo concluyendo que una marca, por tener muchos clientes, puedan convertirla en popular o marca líder.
Situaciones de compra y uso	En esta subdimensión, se identifica a las asociaciones con una situación típica de uso de cuándo y en qué condiciones o situaciones se usa una marca. Pueden relacionarse con el canal de distribución, con tiendas o internet y con facilidades de comprar y recompensas asociadas, si las hay.
Personalidad y valores	“A través de la experiencia del consumidor o de las actividades de marketing, las marcas pueden adoptar rasgos de personalidad” (Keller, 2008). Así como una persona puede aparentar ser moderna, conservadora o exótica y representar valores, una organización también puede hacerlo. Keller menciona a 5 dimensiones de la personalidad de marca: sinceridad (honestidad, sensatez, alegría e integridad), emoción (atrevimiento, energía, imaginación y modernidad), competencia, sofisticación (clase superior, encanto) y resistencia (deportes al aire libre, vigor).
Historia, herencia y experiencias	Las marcas también pueden adoptar asociaciones con su pasado o ciertos acontecimientos de su historia. Aquellas historias pueden hacer referencia a recuerdos pasados, así como experiencias. Estas asociaciones trascienden las generalizaciones que constituyen imaginería de uso. Así, en casos extremos, las marcas se vuelven íconos ya que combinan todas las asociaciones y forman un mito, explotando sueños y esperanzas perdurables a los consumidores.

Adaptado de Keller (2008)

Para concluir, la etapa 2 del CBBE se resume en lo siguiente:

Tanto las necesidades funcionales / físicas (bloque de desempeño de la marca) como las necesidades sociales (bloque de imaginería de marca) de los clientes deben satisfacerse para establecer un punto de paridad y un punto de diferencia para la marca. En el siguiente paso, todas las actividades de marketing deben centrarse en estimular las reacciones positivas de los clientes, incluidos los juicios favorables y las respuestas emocionales deseadas a la marca (Pham & Gammoh, 2015).

### 3.3.3. ETAPA 3

En la tercera etapa, juicios y sentimientos son elementos clave para impulsar la última etapa del modelo y la introducción del concepto de *brand resonance* (Keller, 2016). De acuerdo a las estrategias de marketing que se hayan tomado en etapas anteriores, se moldea la forma en cómo responden los consumidores (*brand responses*). Este puede ser diferenciado en que emerjan

desde la cabeza o el corazón (Keller, 2001). Es así que la mentalidad que ya se ha formado en los clientes afectará el comportamiento de compra y cómo responden a las siguientes actividades de marketing (Keller, 2016).

A pesar de que todos los tipos de respuestas de los clientes son posibles —ya sea que estén motivados por la cabeza o por el corazón—, lo que importa es, en última instancia, qué tan positivos son. Las respuestas también deben ser accesibles y venir a la mente cuando los consumidores piensen en la marca. Los juicios y sentimientos hacia esta pueden afectar de manera favorable el comportamiento del consumidor solo si interioriza o piensa respuestas positivas en sus encuentros con la marca (Keller, 2008. p. 71).

*a) Sentimientos*

“Los sentimientos hacia la marca son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos” (Keller, 2008, p. 68). Llegar a medir su intensidad o si son positivos o negativos permite identificar como mejorar la interacción con el producto. Keller (2001) se pregunta qué sentimientos son evocados desde el programa de marketing para la marca o si tiene otros propósitos. Básicamente, el modelo centra como sentimientos importantes a calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social y autorrespeto para el desarrollo de la marca (Keller, 2008, pp. 69-70). “Los primeros tres tipos de sentimientos son experimentales e inmediatos, y su nivel de intensidad va en aumento. Los últimos tres son privados y perdurables, y con cada uno aumenta su nivel de seriedad” (Keller, 2008, p.71).

Según Keller (2008, p.69), “las emociones evocadas por una marca pueden estar asociadas con tanta fuerza que se puede acceder a ellas durante el consumo y uso de los productos”. Por ello, los esfuerzos de marketing recaen en la publicidad, “que está diseñada para cambiar las percepciones de los consumidores sobre la experiencia real de uso con el producto” (Keller, 2008, p.69). Dentro de las recomendaciones cualitativas de Kumar, Dash y Malhorta (2018), se identifica que el servicio ofrecido desde las personas que conformaban la empresa investigada de servicios, le evocaba sentimientos y emociones positivas. Por otro lado, también se sentían bien cuando sabían que su proveedor de servicios era socialmente responsable, el cual era parte adicional del marketing mix referido a la dimensión ética del estudio.

Con el incremento de las redes sociales en la vida de las personas, usuarios están desarrollando conexiones emocionales con su red social preferida (Harrigan et al., 2017; Jenkins-Guarnieri et al., 2013 como se citó en Dwivedi, Johnson, Wilkie & De Araujo-Gil, 2019). Es así

que los hallazgos de Dwivedi et al. (2019) sugieren que el desarrollo de conexiones emocionales favorables entre usuarios y marcas de redes sociales mejoren la credibilidad (confianza) de estos. Por otra parte, también existen valiosos *insights* sobre cómo los vínculos emocionales de los consumidores impulsan los juicios de la marca como la credibilidad (Fournier, 1998; Kim & Villegas, 2009 como se citó en Dwivedi et al., 2019) y satisfacción (Homburg et al., 2006; Pham, 1998 como se citó en Dwivedi et al., 2019) que finalmente culminan en las redes sociales que recaen en el CBBE (Pappu et al., 2005; Yoo & Donthu, 2001 como se citó en Dwivedi et al., 2019).

#### b) *Juicios*

Respecto a los juicios son las “son las opiniones y evaluaciones personales que los clientes se forman en torno a la marca al conjugar su desempeño y las asociaciones de imaginación que ésta despierta” (Keller, 2008, p. 68). Cabe resaltar que estas evaluaciones y/o opiniones se realizan en base a la racionalidad del cliente, en otras palabras, “estos juicios se realizan con la “cabeza” (Rodríguez & Velandia, 2018, p.65). Asimismo, de acuerdo con el modelo, juicios están conformado por calidad de marca, credibilidad de marca, consideración de la marca y superioridad de la marca.

En este sentido, esta dimensión juicios, tiene una amplia variedad de estrategias para ser mejor valorada. Una de ellas son los videos en las redes sociales, ya que este “es una herramienta de comunicación y marketing empleada para aumentar las ventas e incrementar los beneficios” (Anderson, 2007; Lili, Yuan & Lifeng, 2013 como se citó en Costa, 2017, p.3). Es así que, los videos relacionados con la identidad y la actualidad de la empresa serían una buena opción para demostrar todo lo que la organización ofrece. “Los eventos internos transformados en vídeo se convierten en un buen reclamo externo que informar y puede emocionar a los potenciales clientes” (Costa, 2017, p. 4). Otro son los videos de responsabilidad social corporativo tales como videos de campañas solidarias, de acciones a favor del cuidado al medio ambiente, video de ayuda a personas discapacitadas, entre otros, donde el cliente puede percibir que no solo se busca generar beneficios si no ayudar a la sociedad que apuesta por su servicio (Costa, 2017). El cliente valorará esta acción.

La etapa 3 termina con los criterios clave para el *brand response*. A pesar de las diferentes respuestas del consumidor- cabeza (juicios) o corazón (sentimientos)- importa cuán positivas son esas respuestas (Keller, 2001). Tanto juicios como sentimientos podrán tener un impacto favorable en el comportamiento del consumidor, solo si consumidores internalizan o piensan en respuestas positivas en sus encuentros con la marca (Keller, 2001).

#### 3.3.4. ETAPA 4

La cuarta etapa es el punto más alto en la escalera del desarrollo sobre la marca. El objetivo de esta es “transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca” (Keller, 2016, p. 60). En otras palabras, busca un nivel de conexión con los clientes más profunda que en los anteriores pasos, pero que no se podría conseguir sin un buen nivel de ellos. Además, el autor comenta que es parte estratégica que tanta conexión le gustaría tener con el cliente, debe estar acondicionada a las capacidades de la organización (Keller, 2016). Por otro lado, las asociaciones generadas en los bloques anteriores deben mantenerse y renovarse en base a la estrategia decidida por la empresa. En esta etapa está el bloque cúspide de la pirámide CBBE: la resonancia. Para terminar, como cima de la pirámide, los especialistas de marketing pueden esforzarse por maximizarla mejorando el apego y lealtad de marca, el compromiso con la marca y comunidad de usuarios de la marca (Pham & Gammoh, 2015).

##### a) Resonancia

La resonancia de marca se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, y al grado de sincronía que tiene el consumidor con ella. La resonancia es la intensidad de los vínculos psicológicos de los consumidores con la marca y el nivel de actividad que genera” (Kotler & Keller, 2012, p.249). Así, es esta la última etapa que conforma la pirámide del modelo de Kevin Keller. Para determinar si existe un alto nivel positivo o negativo de resonancia se evalúan la lealtad de la conducta, apego de las actitudes, sentido de comunidad y la participación activa.

En esta misma línea, la última dimensión del modelo de Keller, resonancia, en relación a las estrategias de esta, la tendencia apunta al uso de las *social media*. El *branded content* informativo es una de ellas. Este consiste en que “la marca ofrece contenidos de video que resuelven interés para el usuario pero que no tienen como finalidad prioritaria la venta, sino convertirse en fuente de información de referencia sobre un ámbito temático concreto vinculado con el sector en el que se trabaja” (Costa, 2017, p.4). Otra opción son los vídeos los vídeos testimonios o entrevistas. Aplicarlo implicaría “crear una dinámica participativa que incrementa el sentido de la comunidad” (Costa, 2017, p.4). Estos pueden ser hechos por profesionales de la empresa como de *influencers*.

El modelo de Keller culmina en que el cliente haya podido llegar al nivel de resonancia, el punto más alto de la pirámide. Este solo puede ser alcanzado si las asociaciones de marca han sido satisfactorias en las dimensiones anteriores (Keller, 2008). Esta teoría muestra como un proceso el nivel de intensidad entre el cliente y la marca.

A continuación, inicia la argumentación por la definición de *brand equity* utilizada para la investigación.

### **3.4. Elección del Modelo de *Brand Equity***

En primer lugar, el modelo de Farquhar (1989) no es elegido debido a que toma una perspectiva de empresa, mas no del consumidor. Se enfoca en la medición del *Brand Equity* desde la perspectiva financiera con métricas financieras como el *cash flow*, precio, ventas. En segundo lugar, el modelo de Aaker (1996) en el sector de servicios es limitado e investigaciones han demostrado que dicho modelo tiene una pobre validación para las organizaciones de servicios (Boo et al., 2009 como se citó en Feiz & Moradi, 2019). Se argumenta que el modelo de Aaker (1991) no es apropiado, debido a que dicho modelo descuida las características inherentes de los servicios (inseparabilidad, heterogeneidad, intangibilidad y duradero) (Nam et al., 2011 & Cifci et al., 2016 como se citó en Feiz & Moradi, 2019).

Por otro lado, el modelo de Resonancia de Marca CBBE de Keller (2001 y 2003) consta desde una percepción del consumidor. Es así que diversos estudios han incluido perspectivas de consumidores en general (Lassar et al., 1995; Netemeyer et al., 2004 como se citó en Tasci, 2020), consumidores actuales (Kim et al., 2008, Lin et al, 2015 como se citó en Tasci, 2020) y desde los mismos empleados de la organización (Erkmen, 2018, King & Grace, 2009 como se citó en Tasci, 2020). A su vez, los términos de consumidor o cliente no han tenido diferencias para la medición del *Brand Equity* ya que se usan de manera intercambiable.

Seguido por la teoría de auditoría de marca, una buena evaluación de la salud de la marca se puede conseguir desde una construcción de marca desde sus cimientos para volverla fuerte. Y es que el *Brand Equity* es un indicador clave de la salud de la marca (Keller, 1993 & Kim & Kim, 2004 como se citó en Marrs, Gajos & Pinar, 2011). Como consecuencia, se obtendrá el valor de una marca desde una perspectiva en la mente del consumidor como resultado de una marca superior y de calidad. A su vez, el propósito de la auditoría es complementada con el modelo de Resonancia de Marca o CBBE de Keller, ya que se desea aprender sobre lo que consumidores desean en orden de crear un perfil potencial del consumidor y actuar estratégicamente y de manera informada para posicionar el producto o servicio (Marrs et al., 2011). Además de ello, para el logro de una auditoría exitosa, se debe entender el *Brand Equity* tanto de los consumidores como de la empresa (Marrs et al., 2011). Por ello, este trabajo de investigación toma ambas perspectivas, en el inventario se comprende lo que la empresa ofrece como servicio, para luego, desde la perspectiva del consumidor, entender las percepciones y creencias de lo que se ha creado, teniendo así un mejor significado de la marca. En el presente trabajo, se mide el *Brand Equity* del consumidor mediante una encuesta que será descrita en el siguiente apartado.

## 4. Modelos de encuesta

En esta sección se recopilan investigaciones empíricas anteriores que realizaron metodología cuantitativa con encuestas basadas en el modelo CBBE de Keller, las cuales han sido aplicadas en contextos y sectores distintos. Si bien, algunas no toman las dimensiones originales de Keller para los objetivos de su investigación, si toman en referencia la CBBE para poder generar estos nuevos ítems. A continuación, se detalla más sobre las investigaciones encontradas.

### 4.1. Estudio de Abdoli et al. (2012)

En 2012, Abdoli, Dalvi, Samard & Karimkhani realizaron un estudio empírico que tuvo como propósito examinar la practicabilidad y aplicaciones del Valor de Marca Basado en el Consumidor de Keller en el sector banca. El estudio empleó un modelo de ecuación estructural para investigar relaciones causales entre las 6 dimensiones del *Brand Equity* y el *Brand Equity* del sector banca.

Se basó en 2 etapas. En la primera etapa, la exploratoria, se listaron los descriptores del *Brand Equity* basado en literatura como Aaker (1991), Keller (2003) y Kim y Kim (2004), según los autores, para caracterizar las 6 dimensiones: prominencia, desempeño, imaginería, juicios, sentimientos y resonancia. Luego, esta lista fue revisada por un panel de 10 expertos e investigadores expertos del departamento del banco Sepah. Así, para la segunda etapa de la investigación, se validaron las dimensiones del *Brand Equity* [BE] derivado del análisis exploratorio. El cuestionario final obtuvo 24 preguntas, que incluyó 6 ítems para el *Brand Equity* y 3 ítems para cada dimensión del CBBE de Keller. Cabe resaltar que cada pregunta del *Brand Equity* estaba relacionada con cada dimensión del CBBE. Por ello, se obtuvieron 6 preguntas de BE, ya que son 6 dimensiones. El valor de consistencia fue de 0.96%, lo cual mostró una alta consistencia del cuestionario.

El estudio utilizó una muestra de 384 consumidores de 20 sucursales del primer banco gubernamental: el banco Sepah en Tabriz. En dicho estudio, el sector banca y el modelo de Keller es justificado, ya que las organizaciones del sector, los bancos, son organizaciones B2C donde la relación cliente-organización es efectiva. Dicho estudio quería comprobar si las dimensiones del modelo CBBE influenciaban en el *Brand Equity*. Es así como se tuvo 6 hipótesis: (H1) Prominencia de marca tiene una significancia positiva directa en el BE; (H2) Desempeño de marca tiene una significancia positiva directa en el BE; (H3) Imaginería de marca tiene una significancia positiva directa en el BE; (H4) Juicios de marca tiene una significancia positiva directa en el BE; (H5) Sentimientos de marca tiene una significancia positiva directa en el BE; y (H6) Resonancia de marca tiene una significancia positiva directa en el BE. De acuerdo a estas hipótesis, se

desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales para la evaluación de las relaciones entre el BE y sus dimensiones: las dimensiones del BE fueron tomadas como variables exógenas y el BE como variable endógena. Se propuso que las variables exógenas estuvieran correlacionadas. Los resultados de medida del modelo indicaron que el modelo era moderadamente aceptable.

En aquellos resultados del testeo de hipótesis, se observó que la H1, H2, H4 y H6 fueron aceptadas, mientras que las H3 y H5 fueron rechazadas. Es así que el estudio concluyó que las 4 dimensiones (prominencia, desempeño, juicios y resonancia) tuvieron efectos significantes en el *Brand Equity*, mientras que 2 dimensiones (sentimientos e imaginaria) no tuvieron efectos significantes.

#### **4.2. Estudio de Chekalina et al. (2018)**

La investigación de Chekalina et al. (2018) llamada *Destination Brand Promise* traducida al español como Promesa de la marca de destino fue desarrollada en Suecia. Esta se realizó sobre el modelo de valor de capital de la marca basado en el cliente (CBBE). Asimismo, dicha investigación tiene como objetivo principal adaptar este modelo CBBE con el concepto de marca de destino propuesto por Gnoth (2007) para así contextualizar este modelo en un contexto de destino turístico de Suecia. Dicho modelo propuesto por este estudio fue validado por una estructura lineal mediante el uso de IBM SPSS AMOS 24 (Chekalina et al., 2018). Además, en este estudio se recopila varias teorías de diferentes autores en relación al valor de capital de marca desde la perspectiva del consumidor o cliente. De igual manera, citan distintos estudios empíricos que adaptaron la encuesta del modelo de valor de capital de marca de Keller a contextos de destinos turísticos.

El estudio presenta un alcance mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo. Con el objetivo de recopilar la información necesaria se realizaron 522 encuestas web en idioma inglés y sueco y 41 entrevistas semiestructuradas a los turistas. Las preguntas respondían a los seis constructos interdependientes como la conciencia, recursos funcionales del destino, valor en uso (calidad), valor en dinero, satisfacción y fidelidad. Estos se construyen en 5 niveles: primer nivel, la conciencia de marca, segundo nivel, recursos funcionales del destino, tercer nivel, valor en uso y valor en dinero, cuarto nivel, satisfacción y finalmente fidelidad. Si bien el estudio tuvo buenos resultados existieron limitaciones. La primera limitación era que la prueba de este modelo solo fue aplicada para los visitantes confinados al balneario sueco y la segunda fue por problemas de diseño y recolección de datos.

### **4.3. Estudio de Khanna et al. (2019)**

El modelo sobre el *customer based brand equity* o valor de marca basado en el cliente de Keller ha sido la base teórica para distintos modelos que buscan hallar el valor de marca o el nivel de resonancia esperado en sus clientes. Por ejemplo, en el 2019, un grupo de académicos de Mumbai aplicaron este diseño para entender el nivel de influencia de la resonancia sobre alumnos egresados de la universidad. Similar en el rubro de educación; sin embargo, el usuario y consumidor es el mismo a diferencia de la presente investigación.

El objetivo de la investigación de Monica Khanna, Isaac Jacob y Anjali Chopra (2019) fue explorar los resultados de su propio modelo de resonancia compuesto por las variables de lealtad, gratitud, sentido de comunidad, apego, pertenencia y compromiso. Estas variables fueron diseñadas en base al modelo de resonancia de Keller, no obstante, si fueron seleccionadas tras las consultas de bibliográfica en base a educación superior. A continuación, los resultados del estudio mencionado.

La encuesta fue realizada a 255 ex alumnos y tenía un total de 30 preguntas. Todos los factores obtuvieron un alfa mayor a 0.7 lo que, valido la construcción de los factores, no obstante, la construcción AMOS de la encuesta resalto que hay 2 factores que se correlacionaban de manera directa a la resonancia de Keller, estas fueron lealtad y gratitud. Los autores resaltaron la necesidad de responder a las necesidades del alumnado pues con mayor participación de estos se general las variables anteriormente mencionadas (Khanna et al., 2019).

### **4.4. Elección del Modelo de Encuesta**

Para el desarrollo de la presente investigación se eligió adaptar el modelo de encuesta que se utilizó en la investigación de Abdoli et al. (2012), mencionada líneas arriba, por diversas razones. Una de ellas es porque dicha encuesta está basada en el modelo del valor de capital de la marca propuesto por Kevin K. Keller. Además, esta encuesta fue aplicada al sector centrado en ofrecer servicios bancarios, servicios igual de demandantes a los servicios educativos. Otra razón por la cual se eligió fue por sus preguntas precisas y necesarias que forman esta encuesta. A su vez, el número de preguntas que la conforman es de 24. Esta es una cifra aceptable para el llenado correcto de la encuesta en un tiempo admisible para las personas participantes.

Por otro lado, dicho modelo de encuesta tiene la característica de ser sencilla y práctica para las personas participantes, así como para el desarrollo de esta investigación. Ello permitirá obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Además, todas las dimensiones del modelo de resonancia que se presentan están relacionadas con cada una de las preguntas del *Brand Equity*. Por último, este modelo ha sido validado por 10 expertos.

## 5. Investigaciones Similares

La auditoría de marca es una herramienta ampliamente utilizada para hallar el *Brand Equity* de las organizaciones (Keller, 2008). Aaker (1996) afirma que puede ser usado en distintos rubros, tamaños o características de organizaciones; por ello, existen múltiples estudios de auditorías de marcas alrededor del mundo. A continuación, se describirán estos estudios relacionados a la auditoría de marca, sus objetivos, los enfoques utilizados, la elección de modelos y las conclusiones que brindan al final de estas.

En primer lugar, la investigación de Staisch, la cual es desarrollada en Sudáfrica para la obtención de un *master in business administration*. Esta tiene como objetivo principal realizar una auditoría de marca para la empresa L'oreal entre su público objetivo (Staisch, 2007). Adicionalmente, busca determinar las variables que conducen a la compra de productos para el cuerpo, cabello y cosméticos. En específico, la investigación presenta como objetivo secundario medir y relacionar las variables de actitud, percepción y comportamiento para determinar si estas influyen en el proceso de compra (Staisch, 2007) A diferencia de otras investigaciones, el sujeto de estudio presenta 19 marcas para todos los productos de belleza por lo que decide solo tomar los que consideren el nombre L'oreal en la marca.

El estudio presenta un alcance cuantitativo a diferencia de las otras investigaciones ya que la gran mayoría suele ser mixta para poder identificar las asociaciones claves que están presentes en la marca (Keller, 1993). Se realizaron correlaciones, así como pruebas ANOVA para identificar relaciones entre las variables (Staisch, 2007). Además, encuestaron a 444 estudiantes de 18 a 28 años que usaban productos L'oreal para recolectar su información, a través de un formulario con preguntas cerradas y abiertas. Al final de la investigación, Staisch (2007) concluye que la marca L'oreal necesita de asociaciones emocionales con su público objetivo para conseguir beneficios de mercado.

En segundo lugar, la investigación de Baumgard, Kaluza y Lohrisch (2016) es desarrollada en Alemania y fue publicada en el *International Journal of Arts Management*. El estudio tiene como su principal objetivo desarrollar y discutir una herramienta para la evaluación sistemática de la marca de instituciones culturales (Baumgard et al., 2016). En esta investigación se realiza comparaciones sobre las herramientas que existen para medir y controlar la gestión de marcas como KPIs para marcas, medición de imagen de marca y modelos de valor de marca; posteriormente, deciden utilizar un modelo de valor de marca debido a que este permite dar una visión más holística.

Luego de la revisión bibliográfica, Baumgard et al. (2016) formula un sistema de medición de 15 puntos, el cual es aplicado en 6 organizaciones y validado por 2 grupos de

expertos. A través de la ponderación de los factores este permite hallar el *Brand Equity*, además que permite identificar la variable que requiere de mayor atención para conseguir niveles óptimos frente a los consumidores. No obstante, la fuerza de una marca cultural depende de la integración de todas las dimensiones de la marca y la ausencia de conflicto entre los elementos (Baumgard et al., 2016). Su modelo es representado de la siguiente manera:

**Figura 5: BAC Brand Framework**

INVENTARIO DE MARCA		RECOMPENSAS DE MARCA		
ORIENTACIÓN DE MARCA	Posicionamiento de Marca	Branding	Fortalezas de Marca	Número de Ventas
	Estrategia de Marca	Servicios Adicionales		
	Organización de Marca	Comunicaciones (ATL/BTL)		
	Gestión Interna de Marca	Oportunidades de participación		
	Herramientas de Marca	Apalancamiento de Marca		

Adaptado de: Baumgard, Kaluza y Lohrisch (2016)

Por último, el estudio de Marrs, Gajo y Pinar, la cual se desarrolla en Chile, tiene como objetivo mostrar cómo la auditoría de marca podría ayudar a comprender mejor los problemas de la marca universitaria e identificar las fuentes de valor de marca para ayudar a desarrollar estrategias de marca para colegios y universidades (Marrs et al., 2011). Esta investigación tiene un alcance mixto pues realiza tanto encuestas como entrevistas al personal de la universidad. Adicionalmente, esta investigación posee mucha similitud con la presente, debido a que ambas son del sector educación y realizan una auditoría de marca con el modelo de Keller. En las conclusiones, Marrs et al. (2011) presentan un grupo de herramientas que deberían ser utilizadas para realizar esta investigación, las cuales son el FODA cruzado, definición de los puntos de paridad y diferencia, promesa de la marca y la pirámide de valor de marca basada en el cliente de Keller.

Por otro lado, en el ámbito nacional, existen 4 investigaciones realizadas sobre organizaciones de Lima metropolitana (Shardin, Tejada & Thusoo, 2019; Pereyra, Quesada & Ramos, 2017; Del Pino, Echegaray & Manrique, 2017; Campos, Salas & Vasquez, 2019). El objetivo de estas investigaciones fue el de hallar el valor de marca a través de procesos de auditoría de marca con un alcance mixto. No obstante, cada una de estas investigaciones tenía variables y modelos distintos. A continuación, desarrollaremos a profundidad sus objetivos, metodología, modelos y conclusiones.

La investigación de Shardin et al. (2019) tiene como objetivo analizar la situación actual del valor de capital de marca de Ikarus que permita presentar recomendaciones que conduzcan a su mejora y crecimiento. Ikarus pertenece al rubro de moda y solo presenta una marca para todos sus productos. El estudio es de alcance mixto ya que utilizó técnicas de recopilación de datos como entrevistas, *focus groups* y encuestas.

Esta investigación presenta el uso del marketing mix, primero, como base para las entrevistas en el inventario de marca para luego usarlas como variables en las encuestas durante los procesos de exploración de la marca. Utilizan el modelo de valor de marca basado en el cliente de Aaker, además presentan un amplio marco de modelos de *Brand Equity* sobre los cuales realizan un debate para la decisión de uso del modelo de Keller. La auditoría de marca realizada por Shardin et al. (2019) puede determinar que Ikarus tiene *Brand Equity* positivo, ya que al observar cada ítem, medida y dimensión se visualiza que las respuestas de los clientes se concentran en los niveles más altos de opinión.

Otra investigación de Lima Metropolitana es el estudio de Del Pino et al. (2017, p.5) cuyo objetivo principal es “desarrollar una propuesta de construcción de marca fuerte para una empresa social a fin de obtener Valor Capital de Marca Basado en el Cliente”. Esta investigación utiliza, al igual que los anteriores casos, un enfoque de caso de estudio con la organización Hoseg. Esta organización genera valor tanto empresarial como social debido a que utiliza un modelo *Buy one, give one*, es decir, por cada compra realizada se dona una prenda, en este caso la organización ayuda a niños de comunidades vulnerables. El estudio utiliza un enfoque mixto, para el inventario de marca utiliza técnicas cualitativas y para la exploración usa tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Al finalizar, concluyen que el valor social si genera una mejora en su marca, pero muchos clientes desconocen de esa asociación, así como su categoría de ropa *outdoor* (Del Pino et al., 2017).

Adicionalmente, el estudio realizado por Campos et al. (2019) tiene como objetivo principal obtener el valor de marca de la organización Ágora Café & Arte. Esta organización es una cafetería cultural la cual prioriza el uso de granos de alta calidad además de una gran atención en su local (Campos et al., 2019). La investigación consta de un análisis de su situación actual desde el marketing mix de servicios e identificar los componentes del valor de marca de la cafetería. Su primer paso fue realizar *focus groups*, además de entrevistas de profundidad para entender la situación de la cafetería además de su situación frente a su competencia. Luego, tras la realización de sus encuestas, identificaron los componentes de valor basados en el modelo de Keller del CBBE. Finalmente, realizaron una triangulación de datos para poder explicar sus hallazgos. Este estudio de enfoque mixto concluyo que las cafeterías culturales son un concepto

poco desarrollado que no era una asociación de marca fuerte para los clientes (Campos et al., 2019).

Por último, el estudio de Pereyra et al. (2017) el cual busca “analizar el valor de la marca Mbö bajo el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana”. Mbö es una organización manufacturera de ropa para hombres. Esta investigación es de alcance mixto realizando encuestas y entrevistas a los consumidores de la marca. La conclusión es que la marca ha repercutido de manera favorable en los bloques constructores como prominencia, desempeño, imagen, juicios, sentimientos y resonancia (Pereyra et al., 2017).

Las investigaciones realizadas sobre auditoria de marca han generado grandes conocimientos a las organizaciones, pues permiten entender el estado de sus estrategias y asociaciones con sus consumidores (Keller, 2008). De esta manera, la presente investigación busca describir la situación de la organización Vancouver. A continuación, el desarrollo del contexto sobre el cual se estudia a la institución.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco contextual en el cual el sujeto de estudio se desenvuelve. Se comenzará desarrollando de manera general a la gestión educativa. Seguidamente, se presenta la historia del colegio Vancouver, así como se trae a colación las estrategias que se mencionan en el marco teórico como el *brand refresh* y *rebranding* y cómo se situaron en el colegio. A su vez, se mencionan la misión, visión y valores del colegio Vancouver que se extrajeron desde su reglamento interno y la página web institucional. Luego, desde las entrevistas, se resumen las 7Ps del marketing mix del colegio Vancouver. Finalmente, se presenta el PESTE.

### 1. Gestión Educativa

Es importante contextualizar la gestión educativa empezando desde un nivel internacional para poder apreciar los avances y desafíos para nuestro país. Luego de ello, se presentará a la gestión educativa en Perú mencionando los diversos actores del Estado, así como leyes y reglamentos para el funcionamiento de las instituciones privadas, así como su propuesta de inversión para elevar la calidad de la educación. Por último, se presentará a la región de Arequipa, que es donde se desarrolla el estudio de caso.

Como ya se ha presentado, el mundo ha sufrido de grandes transformaciones y una de ellas fue la globalización, que volvió al mundo un lugar más interconectado. Se ha hecho hincapié en que las organizaciones han necesitado innovar sus procesos para poder competir, ya que, junto al mundo, también hubo transformación en las personas. Es en este escenario tan competitivo que las organizaciones han estado en búsqueda de ofrecer a su público un producto de calidad. Desde este punto, se aprecia más el valor de calidad y esta orientación se está acelerando debido a tres mecanismos diferentes, pero que se relacionan estrechamente: “el marketing, que ofrece una acción retroalimentada a la sociedad que lo genera; el mercado y la progresiva apertura de los sistemas económicos y sociales” (López, 1996 como se citó en Coloma & Tafur, 2001). Estos aspectos han impactado en muchos sectores, así como en la educación.

La educación se ha llegado a establecer como derecho humano en la Declaración Universal de los Derechos Humanos que se dio lugar en el año de 1948, después de la Segunda Guerra Mundial. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021), la educación “recoge los principios de indivisibilidad e interdependencia de todos los derechos humanos dado que la educación cubre aspectos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales”. Así, la educación se ha ido materializando en leyes de escolaridad gratuita y obligatoria tratando de expandir su cobertura hacia todas las personas (Molinero, 2009). Sin

embargo, a pesar de más de 70 años de su declaración como derecho humano, el derecho a la educación es reconocido, mas no está garantizado por los Estados para brindarlo con acceso gratuito y de calidad.

Desde este punto, la calidad de este servicio, así como muchos otros, ha sido discutido desde el movimiento por la calidad que surgió en Japón, especialmente a partir de la década de los 90 hasta la actualidad. En esa misma línea, no solo se ha hablado del acceso a la educación en estos años, sino de una buena educación y esto ha ido interpretándose de diferentes maneras desde “la buena educación” o “educación de calidad” (Molinero, 2009). En esta discusión, surge la importancia de velar por una educación de calidad que se ofrece desde el ámbito privado. Es en esta época cuando la calidad se ha consolidado como eje vertebral de las políticas educativas nacionales y como lema movilizador para los organismos internacionales” (Prieto & Manso, 2018).

Es así que estos diversos organismos han venido a ser actores clave para la definición de políticas públicas de materia de educación (De Puellas, 2008, como se citó en Prieto & Manso, 2018) como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], la UNESCO y el Banco Mundial. Cabe resaltar que, es al pasar de los años, la educación ha tomado relevancia como materia de discusión para el logro y desarrollo de diferentes objetivos o fines como lo son la paz, la democracia y la economía.

En el marco de un Estado Neoliberal, en el cual se asume al Estado como ineficiente en prestación de bienes y servicios, se propone al privado como aquel que tiene virtud en eficiencia y calidad (Molinero, 2009). Es así que la oferta privada ofrece diversas calidades y costos como propuesta de solución ante un Estado ineficiente (Ames, 2008 como se citó en Molinero, 2009).

## **2. Caso de Estudio**

### **2.1. Historia**

El colegio fue creado el 24 de septiembre de 1974. Empezó con el nombre de José Carlos Mariátegui. Con dicho nombre también contaba un colegio estatal, por lo que muchas veces era confundido. A su vez, debido a manejos insostenibles de la gestión y problemas financieros, se aceptaban estudiantes de todo tipo y las personas empezaron a ver al colegio como un “colegio de refugiados”. Esto hizo que la imagen de la institución decayera.

Sin embargo, el 1 de octubre del año 2016 asumió como nuevo dueño el sr. Gustavo Quiroz Palao. Entre noviembre y diciembre del mismo año, se fueron dando cambios en el colegio como el cambio de axiología atea hacia una católica, cambio de tipografía, cambio de nombre a Mariátegui, pintado de fachada, entre otros. Es así que la inversión se enfocó en la infraestructura

y tecnología del colegio. Se adquirieron carpetas led, pizarras táctiles. Actualmente, solo el colegio de estudio cuenta con estos implementos en la región de Arequipa.

En la transición hacia el 2017, hubo levantamiento de información sobre los docentes de acuerdo a asesoría especializada. Al ser un año complicado por ser el primer año con nuevo promotor, hubo cambios estructurales desde asesorías de temas pedagógicos hasta la decisión de mantener a docentes. El colegio mantuvo 33 docentes. Para el año 2018, se contrató una nueva planilla de docentes, con nuevo personal y requerimientos estrictos. Se inició el año con 46 docentes. Para el año 2019, se encontró un espacio de mejora de condiciones en cuanto a los tiempos de docentes. Se le contrató para ofrecer tiempo completo. Así como que cada docente cuente con al menos su titulación para trabajar en el colegio.

En el año 2021, con muchos problemas detrás que periclitaban a lo largo de su trayectoria educativa, la dirección, el personal docente y el promotor optaron por un cambio de nombre completamente nuevo. Cabe resaltar que tanto madres y padres de familia fueron informados del cambio, así como saber sobre su opinión y sus expectativas. Es así que nació el Colegio Vancouver en un año de complicaciones debido a la COVID-19 y sin un plan de marketing establecido. Si bien marzo y abril fueron meses complicados para cumplir con los pagos, en los siguientes meses se tuvo que ajustar la mensualidad dado que el Minedu apoyaba que se redujeran las pensiones de los colegios privados.

Para el lanzamiento se emplearon mediante redes sociales, como Facebook, lanzando un spot el 25 de enero. Obtuvo más de 70 000 vistas. En los tiempos de pandemia, con inmovilización social restringida, los costos en TV y radio fueron muy elevados por lo que no se optó por ningún otro medio, así como tampoco volantes ni paneles publicitarios ya que las personas se encontraban dentro de sus casas con horarios restringidos para salir a laborar o comprar alimentos. Es por ello que no se veía convenientemente viable. Por otro lado, el inesperado cambio de nombre y lanzamiento de este en el principio del año 2021, se debió a que se debía firmar convenio con *EF Education First* para brindar una mejor calidad del idioma inglés, así como ofrecer intercambio a la ciudad de Canadá hacia sus estudiantes.

## **2.2. Brand Refresh**

Como estrategia de *brand refresh*, el colegio cambió de logo y nombre: de Colegio José Carlos Mariátegui a Colegio Mariátegui en el 2016. Se mantuvo la paleta de colores con cierta variación mínima. Y también el cambio de escudo. Se refrescaron los elementos materiales del colegio como el pintado de la fachada de la infraestructura del colegio, el rediseño de página web, compra de carpetas y pizarras led, inclusive el uniforme. En general, se cambió hacia un nuevo fondo visualmente atractivo.

### **2.3. Rebranding**

A inicios del año 2021, se creó una nueva personalidad de la marca cambiando el nombre a Colegio Vancouver. Se modificó el logo y eslogan para que sean modernos, con nuevos colores y formas. Se trabajó arduamente de manera interna, como externa para crear una marca nueva y fresca. Internamente, los valores del colegio se fortalecieron y cada persona de la institución lo adquirió internalizó. Se estableció un nuevo mercado, aquellas madres y padres de familia que se comprometan con la educación, y que no vean al colegio como un ente independiente desde donde se debe impartir educación, sino que se vea de manera conjunta.

Esta estrategia transforma completamente a la organización. Es así, que dicha estrategia tiene como objetivo influenciar en los consumidores actuales y cambiar la percepción de lo que se entrega como servicio. Por ello, es que el colegio apunta hacia un target diferenciado para crecer y posicionarse como la mejor opción.

### **2.4. Misión**

Desde el reglamento interno 2021, se observa como misión:

Brindar una educación integral cuyo centro y fin es la persona humana, formándola para que sea capaz de esbozar un proyecto personal de vida humano y cristiano, con una mentalidad solidaria y con inquietud intelectual para que puedan transformar su realidad en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural y llevarlo a cabo en una acción conjunta con la familia.

A su vez, en su página web institucional (2021), se observa como misión:

Tenemos como misión formar estudiantes responsables, competentes, sensibles y creativos, con una mentalidad solidaria y con inquietud intelectual para que puedan transformar su realidad en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural, mediante la aplicación de metodologías innovadoras y tecnológicas que promuevan la investigación, la inclusión, la equidad y la sana convivencia.

### **2.5. Visión**

Desde la página web institucional (2021), se observa como visión: Nos visionamos como una institución reconocida y posicionada por educar líderes, plurilingües, íntegros, altamente competitivos y con capacidad para interactuar como ciudadanos del mundo. Nuestros estudiantes serán ciudadanos globales que aspiran acceder a las mejores universidades, becas y a encontrar un empleo en las empresas más reconocidas.

## 2.6. Valores

Desde la página web institucional (2021), se observa que sus valores son los siguientes:

Educamos integralmente a nuestros estudiantes para que puedan desarrollarse como personas sensibles, comprensivas, de pensamiento crítico, que actúen de forma responsable con el entorno, orientados a la mejora y aprendizaje constante, potenciando la adquisición de las competencias básicas, los valores y las actitudes que propicien su desarrollo intelectual y emocional.

Los valores son parte de la formación integral del Colegio:

- Respeto y aceptación del otro y de sus opiniones como requisitos básicos de la cooperación y el trabajo en equipo.
- Construir un clima tolerante, solidario y participativo.
- Favorecer un clima de diálogo y respeto, con actitud positiva y crítica entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Compromiso con las familias y los alumnos, con el proyecto educativo implementando estrategias creativas y flexibles, en la búsqueda permanente de respuestas a las necesidades de nuestros estudiantes.
- Creatividad, iniciativa y capacidad para innovar buscando la mejora.
- Espiritualidad y búsqueda del sentido, trascendente de la vida y apertura al encuentro con Dios que comprometen al hombre en su vida cotidiana.

Según los entrevistados, desde el área administrativa se mencionaron valores como respeto, responsabilidad, solidaridad y empatía, confianza y ética. Por parte de la plana docente, los valores fueron honestidad, responsabilidad, respeto, puntualidad, espiritualidad, solidaridad y ética.

## 3. Target

El Colegio Vancouver aún no posee un target definido debido a que no cuenta con un plan de marketing. En las entrevistas obtenidas con el personal de la institución, señalan que el colegio busca atraer a madres y padres que se preocupen por la educación de sus hijos (as) de forma responsable; es decir, busquen colegios de calidad con muchos meses de anticipación al comienzo de clases. Según la directora, Julissa Talavera, señaló que se aspira a tener como clientes a padres comprometidos y responsables que buscan colegios para sus hijos (as) desde mediados del año (junio y julio). Por el contrario, expresa que aquellos que recién se interesan en la institución en

enero o febrero, en la mayoría de casos, no son responsables y, por ende, no se puede trabajar en conjunto para lograr el aprendizaje esperado (Julissa Talavera, comunicación personal, 30 de abril, 2021).

### **3.1. Geográfico**

El colegio solo cuenta con una sede en Umacollo, en el distrito de Yanahuara en Arequipa. Por lo que los clientes lo conforman las familias que pertenecen a la región de Arequipa.

### **3.2. Demográfico**

Actualmente, el colegio cuenta con clientes del sector B y C, ya que se considera un colegio de rango medio en el contexto de Arequipa. Sin embargo, se quiere apostar también por el NSE A. Consideran que sus clientes deben de tener capacidad de pago para que cada estudiante cuente con lo necesario para recibir una buena educación. El sexo de su cliente es indiferente, ya que también consideran que madres o padres solteros pueden ser muy comprometidos con la educación.

### **3.3. Psicográfico**

Sus clientes son personas comprometidas con la educación y que apuesta a ser partícipe del desarrollo educativo que reciben sus hijos (as). Son personas constantes y con valores católicos.

## **4. Competidores**

Los competidores del Colegio Vancouver se caracterizan por brindar un buen servicio educativo y encontrarse cercanos geográficamente. Estos están conformados por el Colegio Juan de la Cruz Calienes, Colegios Innova School, Colegio Domingo Savio y el Colegio Internacional Peruano Británico. Respecto al primer colegio, Juan de la Cruz Calienes, este se caracteriza por su educación integral que ofrece a sus alumnos. Asimismo, en relación a los colegios Innova School, estos centran su distinción en la metodología que usan por cada nivel escolar. Por otro lado, el colegio Domingo Savio se caracteriza por formar líderes. Por último, el colegio Internacional Peruano Británico es calificado por utilizar metodologías innovadoras de acuerdo a sus principios axiológicos de la institución. El Colegio Vancouver aspira a convertirse en una institución que se encuentre al nivel de competir con el colegio Lord Byron y el Colegio San José (Julissa Talavera, comunicación personal, 30 de abril, 2021).

## 5. Objetivos de la Institución Educativa

Los objetivos de la institución educativa son las siguientes de acuerdo a su reglamento interno (2021):

- a. Brindar una educación integral que promueva el desarrollo armónico de las potencialidades corporales, intelectuales, volitivas y trascendentes del educando y lo capacite para formular un Proyecto Personal de Vida y llevarlo a cabo.
- b. Formar personas capaces de hacer uso consciente de su libertad, dentro del marco de la dignidad humana y tomar decisiones dirigidas a la búsqueda del bien basado en el ejercicio de las virtudes cristianas y humanas.
- c. Promover el desarrollo de aptitudes intelectuales: receptivas, reflexivas, retentivas, expresivas y creativas y hábitos de trabajo e investigación que posibiliten una búsqueda permanente de la verdad.
- d. Brindar una formación académica de alto nivel que permita comprender, valorar y crear cultura.
- e. Fomentar una actitud crítica y reflexiva frente a la realidad, aportando iniciativas que respondan a las necesidades y problemas de la sociedad nacional e internacional.
- f. Promover la formación del sentimiento de identidad nacional, manifestado en una actitud de adhesión y compromiso con los valores nacionales.
- g. Promover el desarrollo corporal de los estudiantes mediante la educación psicomotriz, la educación física, el deporte, la recreación, los hábitos de higiene, de seguridad y de conservación de la salud.
- h. Contribuir a la preservación de nuestro medio ambiente, mediante la formación de la conciencia ecológica en el estudiante.
- i. Facilitar la interrelación con otras culturas, mediante la enseñanza de los idiomas inglés y francés.
- j. Contribuir al mejoramiento de la educación nacional, brindando oportunidades de capacitación, innovación e investigación a todos los docentes.
- k. Preparar al estudiante para el uso adecuado de la tecnología y de la informática como medios para insertarse productiva y eficazmente en el mundo laboral.
- l. Difundir el ejemplo de María, su legado espiritual, mediante el testimonio de caridad y permanente actitud de servicio hacia los necesitados.

- m. Promover la evangelización mediante el testimonio vivo de la fe católica en todas sus formas: vida sacramental, vida de oración, comunión eclesial y proyección social.
- n. Promover la unidad y el desarrollo de la familia como escuela de virtudes e Iglesia doméstica, comprometiendo a los padres en la realización del Proyecto de Vida de sus hijos.
- o. Integrar a los miembros de la Comunidad Educativa (padres, educadores, personal de apoyo, estudiantes y ex-alumnos) en una participación activa acorde con las necesidades de los tiempos.
- p. Promover prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación y organización ciudadana y estimular la autonomía y la responsabilidad.
- q. Propiciar el desarrollo armónico de la sexualidad, ordenado en el marco de la vida y de la dignidad humana.

## **6. Objetivos del directorio**

Asimismo, los objetivos del directorio son los siguientes:

- a. Subir las pensiones a S/800.00 para inicial, S/850.00 para primaria y S/900.00 para secundaria.
- b. Apuntar hacia un nuevo cliente del NSE A y B: aquellos clientes que son parte de los denominados colegios top de Arequipa
- c. Implementar un nuevo idioma como el alemán
- d. Fortalecer la imagen institucional
- e. Establecer nuevas formas de marketing para visibilizar la marca
- f. Presentar el plan de marketing en el segundo semestre del año 2021

## **7. Marketing Mix**

### **7.1. Producto**

En cuanto a lo que ofrece el Colegio Vancouver, se desea ofrecer el servicio educativo más allá de lo común en la región de Arequipa. Es así que se tiene actualizada su propuesta curricular para el presente año.

#### **7.1.1. Propuesta de valor**

Se tiene en cuenta una educación integral que incluye no solo conocimiento, sino también la parte formativa en la que se encuentran los hábitos, la autonomía y la toma de decisiones (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021).

Por parte del factor emocional, el colegio trabaja estrechamente con las madres y padres de familia. Dicho trabajo conjunto logra resultados positivos en beneficio de los estudiantes, el fallo de este imposibilita los avances haciendo el camino más dificultoso (Julisa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021).

Se desea descubrir el liderazgo de estudiantes y potenciarlas desde los primeros años de la etapa formativa, ya que es aquí cuando se forma la personalidad (Julisa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021). Se trabaja para que cada estudiante genere un cambio desde sí mismo, que sea por motivación propia (Julisa Talavera, comunicación personal, 30 de abril, 2021).

### **7.1.2. Talleres**

Se ofrecen diversos talleres deportivos como ping pong, fútbol, voleibol, atletismo, ajedrez y karate. Por parte de este último, el Colegio tiene en cuenta que ayuda en la formación del estudiante en disciplina, para ofrecerle seguridad y enfrentar dificultades de la vida (Julisa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021).

### **7.1.3. Idiomas**

Se ofrecen 2 idiomas extranjeros: inglés, el cual tiene convenio con *Education First*, ofreciendo el examen de convalidación; y francés, que tiene convenio con la Alianza Francesa, desde donde se envían docentes a la institución educativa. Se imparten las clases desde la edad de 3 años, ya que tienen en cuenta que desde este nivel se es imitativo. Es decir, ambos idiomas se llevan a la par.

Por parte de las horas, se ha ido reforzando el idioma inglés con más horas. En presencial, son 8 horas. En virtual, son 5 horas. En el nivel inicial, en un contexto normal se ofrecía inglés 4 veces a la semana cumpliendo la hora cronológica (Maricarmen Castro, comunicación personal, 15 de julio, 2021). Ahora las clases son solo de 45 minutos.

El Colegio Vancouver, desea agregar un idioma extra en los próximos años.

### **7.1.4. Tutoría y Docencia**

La tutoría que se ofrece posee buena supervisión, quien está en permanente comunicación con estudiantes. Consideran la elección del buen tutor o tutora de acuerdo al grado. En inicial, son 5 docentes a supervisar. Este se ofrece desde la exigencia y la confianza. La docente y coordinadora del nivel inicial, Maricarmen Castro, comenta que, si bien se tiene pocas horas para conversar, no ha habido percances (comunicación personal, 15 de julio, 2021). Además, se supervisa los videos grabados. Confía mucho en sus docentes y se le da seguridad sobre el trabajo que realizan. En primaria, la supervisión se realiza diariamente y se presenta *Feedback* positivos

o negativos (Maribel Palomino, comunicación personal, 15 de julio, 2021). Cada docente presenta informes para mostrar la asistencia y el desempeño. En secundaria, la coordinación con docentes se realiza cada quincena y a la par se tiene reunión con dirección (Joel Pinto, comunicación personal, 15 de julio, 2021). Por otro lado, también se coordinan labores con los coordinadores de los 3 niveles para conocer problemáticas, así como complementarlo con la presencia de docentes e inclusive estudiantes (Joel Pinto, comunicación personal, 15 de julio, 2021). Se ha enfatizado coordinaciones con madres y padres de familia inclusive.

Por la parte de docencia, la elección es diferenciada. “En inicial, la docente enseña todos los cursos y es la tutora. Tiene muchas cualidades” (Julisa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021). En primaria, la tutora enseña todos los cursos, ya que se necesita de constancia para el manejo de la misma base formativa. Se forma hábitos de orden, lectura, entre otros (Julisa Talavera, comunicación personal, 2021). En secundaria, cada docente es especialista en su área.

Perfil de docente: Comprometido y emocionalmente estable. Se tiene en cuenta dichos aspectos para que ofrezca estabilidad a estudiantes, así como el control del mismo en el aula.

#### ***7.1.5. Pedagogía activa***

Como se mostró en sus valores y propuesta de valor, se apuesta porque se realice el propio aprendizaje. Por ello, desde inicial se fomenta que cada estudiante pueda realizar sus actividades diarias por sí mismo, con poca intervención del familiar acompañante en las clases diarias. Sin embargo, como se ha mencionado, se tiene mucho en cuenta la participación de las madres y padres de familia en todo el proceso educativo. Por otro lado, también se trabaja con la Editorial Santillana en los 3 niveles.

#### ***7.1.6. Sistema Educativo Canadiense***

Se considera al sistema educativo canadiense como elemento diferenciador del Colegio Vancouver. Para ello, se realizó convenio con EF *Education First* para ofrecer intercambios hacia la ciudad de Vancouver - Canadá, así como el reforzamiento del idioma inglés. Se considera que la experiencia cultural que traerán estos intercambios a estudiantes de la institución será favorable en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, si bien se rescatan bondades del sistema, no lo es todo (Julisa Talavera, comunicación personal, 30 de abril, 2021). Esto debido a que el Colegio Vancouver tiene en cuenta el contexto donde se desarrollan como sociedad. Desde la Dirección, se informa que existe complejidad en el sistema educativo nacional que presenta deficiencias estructurales los cuales incluyen los cambios de gobierno y de ministros con frecuencia. Por lo que se debe trabajar desde los cimientos y con los pensamientos de las madres y padres de familia.

Se tiene en cuenta que la educación y nivel cultural de Canadá es superior, por lo que adaptarse a un sistema totalmente canadiense no es lo conveniente.

## **7.2. Precio**

Los colegios suelen tener distintos cobros a lo largo del año, muchas veces dependiendo de la categoría de este. Para colegios de “categoría baja” lo común es que cobren por la mensualidad, la matrícula, cobro por participación en eventos como paseos o días festivos, cobro por materiales y uniformes. No obstante, mientras más categoría tiene el colegio, los tipos de cobros también aumentan. Por ejemplo, el derecho de postulación, el cobro para acceder al proceso de admisión del colegio; el derecho de admisión, el cual se paga por única vez al ingreso del estudiante a la institución; entre los más comunes (Yul Álvarez, comunicación personal, 2021).

El Colegio Vancouver, cuando realizó el cambio de marca en enero de 2021, generó algunas variaciones con respecto a los precios previos del colegio Mariátegui. Estas se realizaron para cubrir mejor los costos del colegio, pero tomando en cuenta la situación económica de los padres de familia quienes ya estaban asumiendo mayores costos en casa como mejor servicio de internet y aumento de gasto en electricidad (Gustavo Quiroz, comunicación personal, 2021). A continuación, se detallan los precios y cambios que realizó el colegio.

### **7.2.1. Mensualidad**

Para el año 2019, antes de la pandemia, los precios para inicial eran de S/550.00, para primaria S/600.00 y para secundaria S/650.00. Sin embargo, para el año 2021, estos precios cambian a S/350.00 para inicial, S/400.00 para primaria y S/450.00 para secundaria. La decisión fue realizada en conjunto con los padres de familia debido a que se tuvo que llegar a un acuerdo, a inicios de la pandemia, para adecuar los precios a las líneas de costo del colegio, los cuales estaban obligados a publicar por el Minedu (Julissa, comunicación personal, 2021). El Colegio Vancouver presenta como propuesta incluir todos los gastos en la mensualidad, es decir, que los costos provenientes de la escuela de padres, eventos, talleres, sesiones de reforzamiento y sesiones psicológicas son cubiertas a través de este. Adicionalmente, el colegio espera aumentar los precios anualmente hasta llegar a los S/800.00 para inicial, S/850.00 para primaria y S/900.00 para secundaria, esto como parte de la propuesta educativa que planean ejecutar a futuro.

### **7.2.2. Gastos adicionales**

Por otro lado, continuando con los precios, se aumentó a S/3000.00 el derecho de admisión para el colegio, la cual solo sería aplicada a los ingresantes del 2021 en adelante, pero puede ser desdoblada para pagar dentro de todas las mensualidades del primer año. El uso del

uniforme escolar dejó de ser obligatorio para las clases virtuales así que no requieren de este pago; no obstante, este mantuvo su precio de S/150.00 a S/200.00 dependiendo del grado y tallas. Adicionalmente, continuaron con el precio de S/70.00 para el derecho de postulación.

Adicionalmente, los costos de los libros, que todos los años los padres deben solicitar a la editorial Santillana, EF y Alianza Francesa están de S/. 150 por cada uno. En total, pagan S/.600 por los 4 libros de cada grado (comunicación, matemáticas, francés e inglés). El costo no solo es por el libro, sino que permite los accesos a las plataformas virtuales con las que trabajara el colegio posteriormente.

No obstante, existe un pago que no es realizado para todos los grados, solo para 5to año de secundaria. Estos son los costos por el programa de intercambio que realizan a final del año. El costo del programa es de \$2000 canadienses lo cual incluye todos los gastos que realizara allá por temas de traslado y estadía.

### ***7.2.3. Facilidades de pago***

Por último, el colegio brinda becas y descuentos para los alumnos representan a la institución, en caso este las requiera. Por el contexto, ya no suelen brindar con tanta flexibilidad. Además, para los atletas y ganadores de concursos locales también suelen brindar mejores condiciones de pago sujetas a evaluación económica y entrevista por parte de la directora (Julissa, comunicación personal, 2021).

## **7.3. Personas**

La importancia de las personas en las organizaciones es fundamental y más aún en las organizaciones que ofrecen servicios, ya que sin ellas no se podría entregar el servicio para que este sea experimentado por el cliente. En esta misma línea, las personas son las que deciden, cometen errores, logran las metas, entre otros. A continuación, se detallará brevemente las personas que conforman al colegio Vancouver.

### ***7.3.1. Promotor***

El promotor de la institución es el sr. Gustavo Quiroz Palao, quien asumió el cargo desde 2016. Es la persona encargada de ver toda la gestión del colegio, así como proponer y establecer mejoras tanto a nivel estructural y funcional. Mediante las entrevistas, se pudo reconocer que cada miembro de la institución confía plenamente en él, así como las madres y padres de familia.

### ***7.3.2. Dirección***

La directora el colegio es Julissa Talavera, quien labora en el colegio desde José Carlos Mariátegui hasta la actualidad. Es la única colaboradora que ha acompañado a la institución en

todos sus cambios. Según palabras del sr. Quiroz, era la persona apropiada para ocupar el cargo de directora del plantel por contar con una amplia experiencia y conocimiento en el colegio y su público.

### **7.3.3. Imagen Institucional**

La imagen institucional estaba a cargo de Yul Álvarez, bachiller de Artes Plásticas y Publicidad Multimedia en la Universidad Católica San Pablo en Arequipa. Además, cuenta con experiencia en imagen institucional en el sector educativo. Labora en el Colegio desde hace 1 año y medio. Por otro lado, cabe destacar que, en este año, 2021, trabaja como diseñador gráfico y cubre el área de *Facebook* por requerimientos periódicos de dirección.

### **7.3.4. Coordinadores**

Cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria posee su propio coordinador. En el caso del coordinador de secundaria también tiene la responsabilidad de la docencia del curso de sociales. Asimismo, la coordinadora del nivel inicial también cumple la función de tutora del 5° año de primaria.

La coordinadora del nivel inicial es Maricarmen Castro. Pertenece a la institución educativa desde el año 2017. Siempre se desempeñó como docente de 3 años. En el año 2020, asumió el cargo de coordinadora del nivel inicial. Sin embargo, debido a la pandemia, estuvo a cargo de manera presencial 3 días, pero su trabajo como coordinadora en la virtualidad continuó. Asimismo, también es docente del aula de 3 y 4 años. Debido a la educación a distancia, ha podido sobrellevar de manera extraordinaria ambos cargos. Por otro lado, la coordinadora del nivel primario es Maribel Palomino. Inició en la institución como profesora para después de 4 años formar parte del área de coordinación.

Por el lado del nivel secundario, el coordinador es Joel Pinto. Inició a trabajar en la institución educativa a partir del año 2020 ejerciendo la docencia del curso de sociales. Debido a la coyuntura pandémica solo pudo dictar clases presenciales los 3 primeros días de iniciado el año escolar. Asimismo, este año se le presentó la oportunidad de ser coordinador del nivel secundario debido a su experiencia en el área en otras instituciones educativas.

### **7.3.5. Docentes**

El número de docentes de todos los niveles inicial, primaria y secundaria son 20. Para formar parte de esta plana docente se pasa por diversos filtros, ya que el Colegio Vancouver busca a profesores comprometidos, profesionales y con estabilidad emocional. Asimismo, estos profesores tienen que poseer habilidades blandas trabajadas y estar en constante capacitación.

Todos estos requisitos son obligatorios para poder ofrecer un servicio educativo diferenciado que desea cubrir el Colegio Vancouver. Asimismo, se debe resaltar que, debido a la pandemia, el colegio se ha visto en la necesidad de prescindir de los servicios de los tutores de los diferentes niveles educativos. Por esta razón, los docentes de los cursos cumplen una segunda función llamada tutoría.

### **7.3.6. Estudiantes**

El colegio Vancouver toma en cuenta a los estudiantes para tomar decisiones en los que se sientan involucrados. Asimismo, la directora, Julisa Talavera, considera que los alumnos que egresan de la institución poseen todo el potencial para poder desenvolverse en otros ámbitos, ya que no solo tienen apoyo académico sino también psicológico.

### **7.3.7. Madres y Padres de familia**

Las madres y padres de familia que pertenecen a la institución se caracterizan por ser comprometidos para lograr, conjuntamente con el colegio, el aprendizaje y desarrollo de sus hijos (as). Asimismo, debido a la importancia que recae en ellos, siempre se les escucha, coordina y se les pide su opinión. Estos están en constante comunicación con el tutor y profesores de sus hijos o hijas para ver su avance académico. Se calcula que son un total de 209 apoderados durante el período 2021 en la institución.

## **7.4. Procesos**

Los procesos que ha diseñado la institución son variados debido a que se deben distinguir los que se realizan para el cliente, es decir, los padres de familia; y para los usuarios, quienes serían en este caso los estudiantes. Además, el Colegio Vancouver utiliza distintos actores para cada uno de ellos ya que presentan personal con distintas funciones para brindar un servicio educativo completo que cubra todas las necesidades. A continuación, se utilizará un orden cronológico desde el ingreso de un padre de familia hasta la finalización del año escolar para poder detallar cada proceso.

### **7.4.1. Proceso de Venta**

Cuando un padre de familia quiere realizar contacto con el Colegio Vancouver a través de su página web, la página de *Facebook* o llamando a los números telefónicos quien contesta es el área de secretaría quien ya ha diseñado frases que utilizan para comunicar la información requerida sobre los beneficios del colegio, infraestructura, procesos de matrícula, precios y disponibilidad para visitas presenciales. Este último solo se realiza a petición y cita previa; adicionalmente, el tour que se realiza a través de las facilidades del colegio también ha sido

diseñado para enganchar y dar a conocer los distintivos que posee la institución (Gustavo Quiroz, comunicación personal, 2021).

La culminación de este proceso se da cuando se ha contestado satisfactoriamente a los requerimientos realizados por los padres y se recibe una respuesta por parte de ellos. Una vez presentada toda la información de manera virtual a través de una reunión por *Microsoft Teams* o realizada la visita presencial, que además cuenta con protocolos sanitarios por el COVID-19, existen dos posibles escenarios. En primer lugar, el padre de familia decide iniciar el proceso de matrícula, el cual está detallado en la siguiente sección. O, por el contrario, este no desea continuar por lo que el proceso queda archivado.

#### **7.4.2. Proceso de Ingreso**

Este proceso inicia con el pago que se realiza en tesorería, el cual puede realizarse en efectivo o depósito a las cuentas de la institución. Una vez que este pago ha sido realizado, se procede a programar una entrevista psicológica a ambos padres, en caso se trate de familias disfuncionales no se tiene ningún problema (Julissa, comunicación personal, 2021). Esta primera entrevista no demora más de una hora y suele ser coordinada para encontrar un horario en común con los padres. Una vez estos hayan pasado la prueba psicológica donde la institución espera encontrar una relación saludable entre ellos y el niño, se procede a programar una entrevista con la directora. En caso se detecten problemas en la evaluación psicológica de los padres, estos se comunican a la directora para que ella evalúe la delicadeza del caso (Julissa, comunicación personal, 2021).

En la entrevista con la directora, se procede a realizar 2 evaluaciones. Primero, se evalúa la situación económica de los padres sobre sus ingresos y nivel de gastos para determinar si los padres podrían cubrir los precios del colegio puesto que buscan que el nivel de morosidad sea el mínimo y que el niño pueda obtener todas las herramientas necesarias para su educación. Segundo, evalúan el nivel de compromiso de los padres con el niño debido a que es fundamental para los procesos que lleva a continuación el colegio. Este es evaluado a través de observación de conductas en la entrevista. Al final de esta, la directora comunica a los padres si estos pueden formar parte o no de la institución. Los niveles de ingreso a la institución son de 90% a inicial y primaria; sin embargo, para secundaria suelen estar en 80% (Julissa, comunicación personal, 2021).

#### **7.4.3. Proceso de Inducción**

Antes del inicio de clases, el Colegio Vancouver procede a instruir a los padres de familia sobre cómo será el ritmo, procedimientos, obligaciones y contacto con tutores y supervisores. Esto

se lleva a cabo a través de una reunión por *Microsoft Teams* para los padres, o en caso de los de inicial, también con la presencia de los apoderados quienes estarán presente en las clases para su apoyo. En caso existan problemas con la instalación de las plataformas o algún problema técnico, los padres pueden solicitar el apoyo del área de IT de la institución quienes realizan una evaluación de la situación para identificar el error y hallar una solución al problema, de inmediato si es posible.

Adicionalmente, los tutores proceden a crear los chats de *Whatsapp*, donde también participan los coordinadores y este será el principal método de comunicación entre ellos. Aunque también pueden realizar esta comunicación a través de *Microsoft Teams* o directamente al *Whatsapp* del tutor. Incluso, les comentan del servicio psicológico y como este dará seguimiento a los niños a través del año.

#### **7.4.4. Procesos de seguimiento**

Los supervisores de cada nivel, es decir, inicial, primaria y secundaria, junto al tutor van evaluando y registrando el desempeño, asistencia y participación de los alumnos durante la semana. Esta información luego es compartida a los padres de familia para que puedan observar el comportamiento de sus hijos. No obstante, cuando hay conductas no deseadas existen procedimientos para conversar primero con el alumno, en el caso de 4to grado de primaria en adelante. Inicialmente, el tutor lo discute con el niño, si este mantiene esa conducta se procede a conversar con el supervisor. Si el alumno incide continuamente con esta actitud se procede a comunicar a la madre o padre de familia para evaluar la raíz del problema y encontrar una solución en conjunto.

De manera similar, se les exige a las madres y padres de familia. Esto debido a que cuando un niño o niña no entra a clases o no está cumpliendo con entregables, se pide apoyo y seguimiento de las madres y/o padres de familia, además que se debe presentar las justificaciones correspondientes a secretaria. Sin embargo, no siempre los padres se encuentran en la línea de las expectativas del colegio. Por lo que, primero, procede el tutor a conversar con la madre y/o padre a través de una cita. Si el problema continúa, el supervisor es quien procede a conversar y, finalmente, la directora procede a conversar con un grupo designado de manera mensual. En caso de que no cambie esta situación, se procede a analizar su caso y ver la separación del alumno a finales de año. Este mismo proceso se utiliza en caso la madre o padre de familia quiera cambiar una situación con respecto a su hijo (a) (s), ya que este puede conversar con el tutor hasta llegar a la directora en caso no encuentren una solución con los anteriores procedimientos.

#### **7.4.5. Proceso de enseñanza**

Las y los docentes desarrollan un cronograma de clases basado en el contenido de los libros y materiales de la editorial Santillana, donde detallan las actividades y dinámicas que desarrollarán clase a clase. Estos lineamientos han sido diseñados por la coordinadora de nivel y la directora, a inicios de año para cumplir con el plan de enseñanza que se tiene propuesto para cada grado. El seguimiento de este proceso lo llevan a cabo los coordinadores mientras que la ejecución es realizada por las y los docentes.

Las clases se realizan a través de la aplicación *Microsoft Teams* donde las y los profesores tienen que mantener cámara y micrófono encendido en todo el momento que se desarrolla la clase, mientras que para las y los estudiantes solo es requerido la cámara. Sin embargo, el micrófono es necesario para poder responder o mantener conversación en el ambiente de clase. Dentro de estos espacios, ya están diseñados los modos de convivencia. Sin embargo, en el caso del grado de inicial, se encuentra un nivel de intervención del padre/ madre/ acompañante el cual es mínimo, ya que aprecian que las y los pequeños formen su autonomía.

## **7.5. Plaza**

En el contexto arequipeño, la ubicación de un colegio es clave para el éxito de este. Se encuentra necesario contar con espacios e infraestructura buena para poder implementar y dar a conocer a madres y padres de familia los espacios donde se va desarrollar el estudiante. Por ello, se encuentra necesario contar con espacios para implementar piscina, cancha de fútbol, entre otros. Si bien la pandemia no ha permitido que se usen estos espacios físicos, a medida que se avanza la vacunación, las reglas han ido cambiando. Por eso, se ha permitido que estudiantes asistan al colegio presencialmente en horarios establecidos para poder almorzar o usar los espacios recreativos como arte o deporte.

### **7.5.1. Ubicación estratégica**

El Colegio Vancouver se encuentra ubicado en una zona estratégica: la urbanización Las Casuarinas, donde no hay tráfico. Se encuentra a 1 cuadra de la avenida principal. Frente al colegio se encuentra un parque que está en constante monitoreo (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021).

### **7.5.2. Espacio de recreación**

El Colegio Vancouver cuenta con área verde en Yanahuara donde realizan actividades de recreación, arte, sembrado de plantas, cultivos de manzana, actividades espirituales, cuidado de animales, entre otros. Para el traslado de estudiantes hacia este lugar, se cuenta con movilidad propia, no se contrata por otro medio.

## **7.6. Promoción**

La importancia de la promoción puede convertirse en elemento clave para que un negocio pueda ser o no ser exitoso. Sin embargo, en el contexto peruano, específicamente en el sector educativo, es limitada la utilización de la variedad de herramientas para difundir sus servicios de, propuesta educativa. Así, a continuación, se presentarán las herramientas promocionales que utilizan el Colegio Vancouver.

### **7.6.1. Publicidad BTL**

El Colegio Vancouver busca captar la atención de sus clientes a través de Facebook. En la entrevista que se obtuvo con la directora Julissa Talavera señaló que Facebook es el medio adecuado donde la institución educativa puede dar a conocer su propuesta educativa, ya que son estas las que más llegan a su público objetivo (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de Julio, 2021). Por esta razón, desean potenciar esta red. Por otro lado, según el encargado de imagen del 2020, Yul Álvarez, esta red no ha sido actualizada desde inicio de clases, mes de marzo. Además, indicó que este año se ha cambiado la forma de trabajar con esta red, ya que el año pasado se posteaba en Facebook el día a día del alumnado. Ahora solo se suben imágenes alusivas a días festivos como el día de la madre, día del padre, entre otros. En esta misma línea, el diseño de los diferentes posts publicados sigue manteniendo la misma línea de diseño como la gama de colores. A esto se añade que la mayoría de imágenes que han sido posteadas tiene la foto de una misma niña. Lo mencionado anteriormente, puede hacer que los padres de familia perciban que todos los posts sean iguales y no capten su atención (Yul Álvarez, comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Por otra parte, en los próximos meses se comenzará a utilizar la red social *Instagram*. Antes no se utilizaba porque el personal no sabía usarlo según Yul Álvarez (Comunicación personal, 17 de junio, 2021). Otro medio para la difusión de esta marca, en palabras de la directora Julissa Talavera, es trabajar con los *influencers* de Arequipa. Este último ya está en coordinación con el área de marketing. Asimismo, se ha planteado potenciar la página web de la institución. Según lo expuesto por la directora del plantel esta se encuentra muy generalizada incluso faltan varios detalles como la falta de admisión 2022, la falta del video virtual, falta de la propuesta específica del francés con la alianza francesa, convenios, etc. A esta página web se le ha ido agregando información poco a poco debido a que el encargado de esta salió positivo al COVID-19, estuvo en recuperación y aún se encuentra en este proceso, esperando su pronta reincorporación. Ahora esta página web está en un 50% de lo propuesto (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de Julio, 2021). Por otro lado, según el encargado de imagen del 2020, Yul Álvarez, indicó que la página web tiene muchos errores de gráficos. Además, no muestra el

posicionamiento de la marca, quienes son, para quienes lo hacen, entre otros (Yul Álvarez, comunicación personal, 17 de junio, 2021). Además, eventualmente, el Colegio Vancouver en este contexto virtual apostó en promocionarse por medio de su *brochure* digital.

### **7.6.2. Publicidad ATL**

Por otro lado, se empezará a trabajar con periódicos de la región Arequipa ya que estos tienen mucha llegada al público de su preferencia. Antes si se trabajaba con periódicos, pero básicamente era para informar de los eventos que se habían realizado como proyecciones sociales, el Comunámonos, entre otros. Del mismo modo, se está preparando la realización de los *open days* virtuales para así exponer la propuesta educativa y realizar recorridos virtuales por las instalaciones del plantel. A su vez hacen campañas de descuentos para incentivar la decisión del padre de familia y tienen banners en sus fronteras del plantel educativo (Julisa Talavera, comunicación personal, 2 de Julio, 2021). Por otra parte, también el Colegio Vancouver posee 2 convenios con universidades. Desde hace 3 años atrás tienen convenio con la universidad Católica San pablo y desde el año pasado con la universidad Continental.

### **7.6.3. Marketing de boca a boca**

Por último, en palabras de la directora Julissa Talavera, la publicidad por medio del boca a boca es crucial para la institución educativa. Por eso el Colegio Vancouver se preocupa por dar un servicio de calidad. Los padres de familia suelen recomendar, comentar a sus amigos, parientes, conocidos o por sus redes sobre el buen colegio de sus hijos (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de Julio, 2021). En este sentido, según el encargado de imagen del 2020, el Colegio Vancouver tiene un buen marketing del boca a boca (Yul Álvarez, comunicación personal, 17 de junio, 2021).

## **7.7. Evidencia Física**

En cuanto a la evidencia física es un elemento muy importante para brindar el servicio educativo. Asimismo, al carecer de estas pueden afectar directamente en la experiencia del consumidor o cliente. A continuación, se presentarán las evidencias físicas que posee el Colegio Vancouver.

### **7.7.1. Materiales educativos**

Uno de los elementos que posee el Colegio Vancouver como evidencia física son los materiales educativos. En la institución educativa se ha optado por utilizar el método Singapur en el curso de matemáticas desde el nivel inicial hasta primaria. Para ello, se utilizan varias herramientas tales como el ábaco, las regletas de *cuisenaire*, los cubos, libros, entre otros. Ahora

por la pandemia si el alumno o alumna no tienen estas herramientas pueden utilizar chapas, botellas, entre otros. Asimismo, otros elementos son la iluminación, el color de la pared, el tamaño de aula, tamaño de sillas, pizarras Smart, ventilación, infraestructura, laboratorio de ciencias, laboratorio de cómputo, entre otros. Todos estos elementos se han adquirido acorde a la necesidad del alumnado. Por ejemplo, las sillas que están en los salones son de diferente tamaño por cada grado. Así, la ventilación en un lugar que congrega cierta cantidad de estudiantes es muy importante por eso el espacio, el tamaño de las ventanas, la organización de las carpetas, entre otros son las adecuadas para lograr la correcta ventilación. Todo detalle importa para que el estudiante pueda tener un buen aprendizaje (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021). Ahora, en el contexto pandémico, los alumnos no pueden gozar de la mayoría de estos elementos.

### ***7.7.2. Uniforme de la institución educativa***

Por otro lado, en clases presenciales, existen algunos elementos que sí deben utilizarlos de manera obligatoria como es el uso del uniforme del colegio. Esta exigencia es por cuestiones de disciplina, comodidad e igualdad. Sin embargo, en clases virtuales, por el momento no se está exigiendo su uso.

### ***7.7.3. Herramientas, diseño y materiales de clase***

Como ya se ha precisado, el elemento obligatorio a utilizar es la herramienta digital *Microsoft Teams* para las clases, así como la plataforma de la institución educativa para la resolución de tareas (Julissa Talavera, comunicación personal, 2 de julio, 2021). Asimismo, ahora, en palabras del coordinador del nivel secundaria, normalmente los profesores ponen fondos virtuales con el logo del Colegio Vancouver en sus clases, aunque la profesora de comunicación decora su lugar de trabajo con letras, paleógrafos, ilustraciones, entre otros. Estas decoraciones captan la atención de los alumnos. Así, cada profesor tiene su manera de hacer que el alumno tome interés por su clase (Joel Pinto, comunicación personal, 16 de julio, 2021). Así lo señaló la coordinadora del nivel primaria, quien indicó que no hay elementos definidos por la institución para personalizar el espacio de clases (Maribel Palomino, comunicación personal, 15 de julio, 2021). Ellos son libres de utilizar las herramientas o recursos necesarios para que realicen sus clases.

La Institución Educativa Vancouver fue fundada el 24 de setiembre de 1974 bajo el nombre José Carlos Mariátegui. Está ubicado en el distrito de Yanahuara en la región Arequipa. Cuenta con los 3 niveles de educación básica regular: inicial, primaria y secundaria. Sin embargo, desde el 1 de octubre del 2016, se realizó el cambio de propiedad hacia el señor Gustavo Quiroz

Palao convirtiéndose en el nuevo promotor de dicha institución. A partir de este hecho, se fueron realizando diversos cambios y forjando nuevos valores.

Como estrategia *Brand Refresh*, se cambió de tipografía y logo a Mariátegui en el año 2016. Sin embargo, posteriormente, se realizó la estrategia *Rebrand* con el cambio total de nombre y valores hacia Vancouver a partir del 1 de enero de 2021. Como se mencionó anteriormente, este tipo de estrategias necesitaban ser comunicadas de una manera eficaz a los diferentes *stakeholders*; no obstante, no se realizó así.

A continuación, se presentará un análisis externo con la herramienta PESTE y dos análisis internos con la herramienta FODA. El primer análisis FODA se enfoca en la organización ya que se desea mostrar cuál es su situación actual. En segundo lugar, el FODA de marca pretende mostrar una mejor visualización y entendimiento de estrategias de marca. Por ello, se opta por la división de una herramienta interna que demuestra estrategias diferenciadas.

## **8. Peste**

Toda organización necesita conocer el contexto en el cual desarrolla sus operaciones. De manera que dependiendo del contexto en donde se desenvuelva existirían factores externos propios de la industria que podrán ser favorables o desfavorables para dicha institución. Además, “las estrategias no surgen de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (Pedros & Gutiérrez, 2012, p. 34). En este sentido, existe una herramienta estratégica llamada PESTE que ayuda a analizar el entorno de la industria. Esta se encuentra conformada por los factores políticos, ecológicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

### **8.1. Político**

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (Pedros & Gutiérrez, 2012, p.36). En este sentido, en los últimos 4 años hemos vivido una nueva crisis política, siendo el Perú gobernado por 4 presidentes Pedro Pablo Kuczynski Godard, Martín Alberto Vizcarra Cornejo, Manuel Arturo Merino de Lama y finalmente Francisco Rafael Sagasti Hochhausler. Pese a esta inestabilidad política, sumado a una emergencia sanitaria de la COVID-19, los estados son los responsables directos de garantizar el ejercicio del derecho fundamental que tiene todo ser humano, el derecho de una educación de calidad. Es por esta razón que el gobierno debe establecer reformas educativas que sean de beneficio para la sociedad.

Conscientes de este reto, las instituciones del gobierno han aprobado el 29 de diciembre del 2020 una reforma educativa con el fin de fortalecer el sector educativo. Esta es la reforma educativa (D.L.31097) que establece que el gobierno deberá invertir anualmente en educación un monto no menor al 6% del producto bruto interno (PBI). Es decir, con la modificación del artículo 16 de la ley 31097 el estado incrementará el presupuesto en el sector educativo. Cabe resaltar que esta ley beneficiará al sector educativo público más no al privado. No obstante, en relación a las instituciones educativas privadas, el 09 de julio del 2020, el congreso presentó el proyecto de ley N° 5743- 2020 en el cual obliga a las instituciones educativas privadas a no incluir en las pensiones escolares el cobro de servicios no brindados tales como infraestructura, depreciación de inmueble, gastos en materiales, gastos de servicios básicos (agua, luz, entre otros), entre otros (PL 5743 de 2020).

## **8.2. Económico**

Según Pedros y Gutiérrez (2012, p.35), la existencia de un constante cambio en determinados factores macroeconómicos puede repercutir en el desarrollo del sector; no obstante, no todos estos factores tienen el mismo impacto sobre él. Entre estos factores se encuentran el desempleo, PBI, tipo de cambio, entre otros. Por consecuencia, es importante que exista un seguimiento a aquellos factores relevantes para la sociedad que podrían afectar a todo el sistema.

En esta misma línea, debido al contexto de la COVID-19, contexto de innumerables despidos, muertes, entre otros, se ha incrementado el índice de morosidad en las instituciones educativas. La Asociación de Promotores de Instituciones Educativas Privadas señala que “el índice de morosidad bordea, en promedio, entre un 70% y 80%. Esta situación es sumamente preocupante para el sector porque la recaudación de pensiones constituye una de las principales columnas del sostén de los centros educativos privados” (Tolentino, 2021). Uno de los posibles motivos sería que “durante el segundo trimestre del año pasado se perdieron 6 millones de empleos y la población ocupada se redujo en 39.6%; el Producto Bruto Interno (PBI) se redujo 30.2% durante el mismo periodo” (Instituto Peruano de Economía, 2020).

## **8.3. Socio- Demográfico**

La demografía es “la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos” (Pedros & Gutiérrez, 2012, p.36). En esta misma línea, en relación con el sector educativo, se puede evidenciar que existía una preferencia por parte de la población hacia los colegios privados. Debido a que, “la preferencia por una opción privada de parte de las familias

se debe a una idea de progreso y movilidad social a través de la educación. Es decir, la educación privada es vista como una oportunidad para obtener estatus y diferenciarse socialmente” (Sanz, 2014 como se citó en Cuenca, León & Oré, 2019, p. 5). A su vez, “existe una creencia generalizada de que la educación privada es de mejor calidad, no solo por el desempeño de los docentes, sino también porque al pagar una mensualidad sienten que tienen más derecho de exigir un mejor servicio” (Sparrow & Ponce de León, 2015 como se citó en Cuenca, León & Oré, 2019, p. 5).

No obstante, en el actual contexto sanitario, muchas madres y padres de familia se han visto obligadas (os) a trasladar a sus hijas (os) a colegios nacionales debido a muchos factores tales como la disminución de ingresos, pérdidas humanas, despidos laborales, quiebre de colegios, entre otros, repercutiendo en el ámbito familiar. Lo anterior se puede confirmar en cifras por el director de la carrera de Economía de la Universidad de Lima, Pedro Grados Smith, quién afirmó luego de analizar el informe presentado por Grupo Educación al Futuro (GEF) que de un total de 25 mil colegios privados que existían en el Perú 5 mil quebraron en el año 2020 y que más de 200 mil alumnos fueron trasladados a colegios públicos en agosto el 2020 (Universidad de Lima, 2021).

#### **8.4. Tecnología**

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes” (Pedros & Gutiérrez, 2012, p.35). En esta línea, la tecnología ha sido de gran ayuda para afrontar la crisis sanitaria mundial de la COVID-19. Así, en la mayoría de países, en el sector educación, se han adaptado a este nuevo contexto y han optado por brindar la educación a distancia. En relación a los países de Latinoamérica, los países que mejor se han adaptado son Uruguay, México, Colombia y Chile ya que tenían lo necesario como la conectividad y herramientas para brindar una educación de calidad. (Zamudio, 2020). A su vez, “Lea Sulmont, consejera del Consejo Nacional de Educación del Perú, manifiesta que esta situación ha tomado por sorpresa al sistema educativo peruano, lo que ha visibilizado aún más el problema de infraestructura tecnológica que tiene nuestro país” (Zamudio, 2020, p.17).

Si bien muchos colegios estaban enfrentando por primera vez la necesidad de brindar sus servicios a distancia por medio de plataformas virtuales, existían instituciones educativas, principalmente privadas, que ya contaban con la experiencia en el uso de estas. Por otro lado, según Alex Jorge Mamud (2020), fundador del Instituto Superior Tecnológico Privado Ábaco, afirmó que existían más de 5000 colegios que no contaban con herramientas necesarias y por lo tanto brindaban el servicio educativo por medio de plataformas no adecuadas. Por consecuencia, es innegable concluir que la COVID-19 impactó negativamente en el avance educativo, ya que el

potencial de muchos estudiantes fue afectado por no contar con las herramientas digitales correctas de acuerdo a su nivel de grado académico.

### **8.5. Ecológico**

De acuerdo al informe *World Air Quality Report* publicado por IQAir Group (2018), en Latinoamérica y el Caribe existen países con alto nivel de contaminación del aire. Así, los países que lideran este ranking son Perú y Chile con 28 y 25 micrómetros por metros cúbico, respectivamente. Debido a esta situación en la que el Perú se encuentra atravesando desde hace tiempo atrás, el gobierno decide crear programas en el sector educativo con la finalidad de incentivar el cuidado ambiental. Es así que se crea Globe Perú. Este propone “un trabajo articulado entre alumnos y alumnas de los diferentes niveles educativos (inicial, primaria y secundaria), docentes y científicos para lograr un mayor entendimiento, apoyo y mejora del medio ambiente del planeta desde la escala local, regional y global” (Ministerio de Educación, s/f).



## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el diseño metodológico el cual consiste en desarrollar el alcance y el enfoque de la investigación. Adicionalmente, se profundiza y argumenta sobre la estrategia general del estudio, así como la planificación de la recolección de datos. Finalmente, se detalla la ética de la investigación.

### 1. Alcance de la investigación

Según lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance de estudio depende de la estrategia de investigación que se realizará en el presente estudio; por lo tanto, el diseño, los procedimientos y otros elementos del proceso serán diferentes en estudios con alcance descriptivo, exploratorio, correlacional o explicativo. No obstante, en la práctica, una investigación puede tener más de un alcance. En este sentido, el alcance de la presente investigación es descriptivo y exploratorio. Respecto al primer alcance, es debido a que se desea “especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Ponce & Pasco, 2015, pp.43-44). Así, en palabras de Saunders, con esta investigación se busca clarificar el fenómeno sobre el cual se quiere recoger la información a (2009, como se citó Ponce & Pasco, 2015). Asimismo, “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández et al., 2014, p. 98). “Por ende, estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce et al., 2015, p. 44). Del mismo modo, dicho trabajo tendrá un alcance exploratorio, puesto que este fenómeno ha sido poco estudiado en el sector educativo. En esta misma línea, se elige estos alcances, con el fin de analizar del valor de capital de marca a través del modelo de resonancia de Kevin Keller.

El presente análisis se realizó desde la perspectiva del cliente ya que el propósito de este estudio era determinar la percepción que estos tienen sobre la marca Vancouver a través del modelo de resonancia de Kevin K. Keller el cual tiene como dimensiones las siguientes: prominencia, imagen, desempeño, juicios, sentimientos y resonancia. Asimismo, para conocer más de la institución educativa Vancouver se realizó entrevistas al personal del plantel. Las preguntas fueron realizadas en base a las 7Ps del marketing mix. Por otro lado, las herramientas de recolección que se utilizaron en este estudio se encuentran plasmadas en la Matriz de Consistencia (Ver Anexo A).

## 2. Enfoque del Diseño

El enfoque que se utiliza en la investigación es un enfoque cuantitativo, ya que el análisis se basó en la aplicación de una encuesta de medición del *Brand Equity* a clientes actuales aplicado al caso de estudio. Según Hernández et al. (2010, p.4 como se citó en Pasco & Ponce, 2015, p.45), se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Por otro lado, este enfoque también usa herramientas estadísticas para el proceso de la información mediante mediciones cuantificadas (Pasco & Ponce, p. 69). Es así que se usó la herramienta IBM SPSS v. 21 para un análisis factorial y descriptivo.

Como ya se describió en líneas anteriores, la encuesta fue tomada de una investigación empírica (Abdoli et al., 2012) para determinar cuál es el *Brand Equity* de los clientes actuales del Colegio Vancouver. Para la aplicación de la encuesta, se recurrió a la búsqueda de expertos en materia educativa y marketing para la traducción al sector educativo. Finalmente, para el análisis de este, se realizó un análisis factorial confirmatorio debido a que los autores de la encuesta realizaron un análisis factorial exploratorio el cual se detalla en el marco conceptual.

## 3. Tipo de Diseño Metodológico

Para la presente investigación, se desarrolló una estrategia de estudio de caso debido a que “El estudio de caso está orientado a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002 como se citó en Pasco & Ponce, 2015, p.47). Efectivamente, este trabajo decidió analizar el fenómeno encontrado en el colegio Vancouver, principalmente, por la falta de investigaciones sobre el valor de marca en instituciones de educación básica. Adicionalmente, se tomó en cuenta el nivel de contextualización por la localización del colegio, la cual es la región de Arequipa.

Los tipos de muestreo que se pueden desarrollar son probabilística y no probabilística. El primero responde a que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra” (Hernández, 2014, p.175). Mientras el segundo, corresponde a criterios propios de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

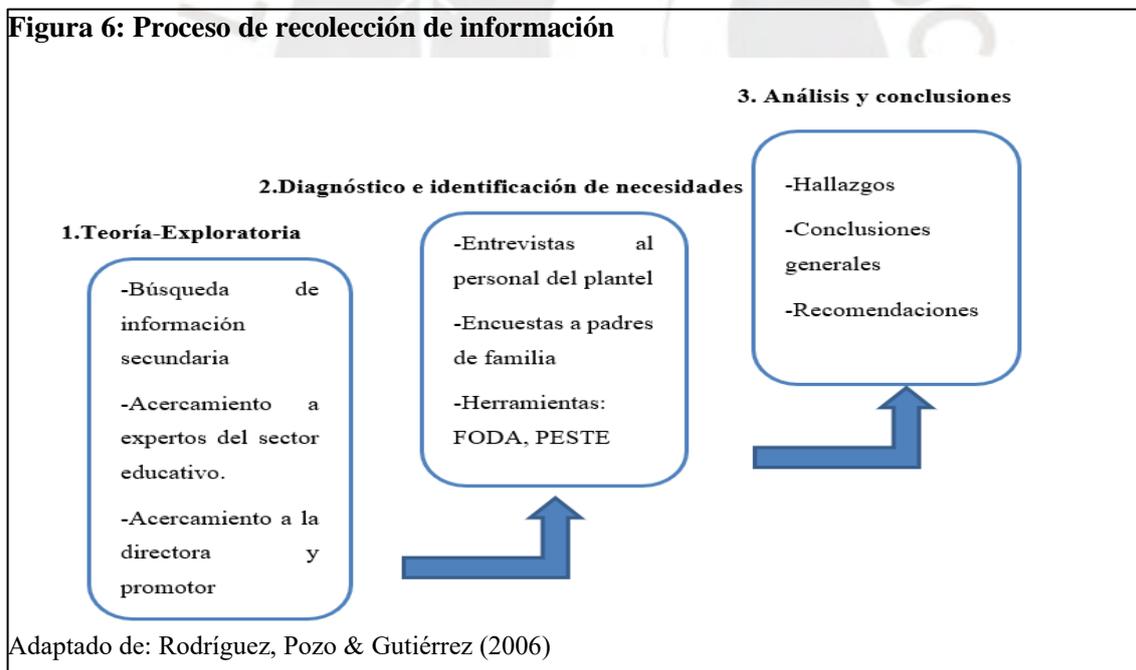
En esta investigación, se procederá a desarrollar un muestreo no probabilístico por dos motivos. En primer lugar, el alcance de la investigación no requiere que el muestreo estrictamente representativo ya que no se realiza causalidad ni correlaciones cuantitativas para responder a nuestros objetivos. Por último, como parte de las limitaciones presentadas anteriormente, durante

la recolección de la información, la COVID-19 sigue manteniendo varias restricciones y preocupaciones dentro de la región Arequipa y dificulta que podamos llegar a la población objetivo. Por ende, se desarrolló un muestreo no probabilístico por conveniencia intentando conseguir la mayor cantidad de participantes posibles.

Es así que considerando el universo de madres y padres de familia que son en total 209, se consideró llegar a 124 respuestas. Este número fue recomendado por la directora, ya que anteriores encuestas realizadas tenían aproximadamente entre 120 a 130 como máximo de respuesta. Este fue el criterio para tomar esta cantidad como muestra. No obstante, durante la revisión de las encuestas, hubo un grupo que se negó a las respuestas completas de la encuesta y; por ende, solo quedaron 81 encuestas válidas.

#### 4. Secuencia Metodológica

Con el objetivo de realizar el análisis del valor de capital de la marca Vancouver se propone 3 fases para la recolección y procesamiento de información. Estas se presentan en la siguiente figura:



A continuación, se detallan las fases antes expuestas en la figura 6 para una mejor comprensión de esta investigación.

## **4.1. Fase Teórico-Exploratorio**

### **4.1.1. Unidades y Herramientas de Investigación**

En esta fase se desarrolló el marco teórico y contextual en base al sujeto de estudio de la presente investigación. Dado que para el desarrollo de ambos marcos se necesitaba información de fuentes secundarias, permitió entender los diferentes conceptos de marketing que son relevantes en la presente. Por otra parte, estos marcos permitieron identificar la escasez de investigaciones en relación a estos temas con el sector educativo. Por ello, de ahí el interés por realizar un estudio exploratorio.

En primer lugar, para el marco teórico, se utilizó información de fuentes secundarias como investigaciones similares a la presente, artículos académicos, libros digitales, entre otros. Por otro lado, en relación al marco contextual, se buscó conocer más a profundidad al sector educativo con el objetivo de conocer al sujeto de estudio, colegio Vancouver.

### **4.1.2. Sistematización de la información**

Las entrevistas que se hicieron a los expertos sirvieron para poder contextualizar las 7Ps del marketing mix en el sector educativo. Asimismo, una vez obtenido estos resultados se hicieron las entrevistas al director y promotor del plantel para conocer más de este sujeto de estudio. Luego, se procedió a transcribir las respuestas de los participantes en el marco contextual. Por otro lado, cabe resaltar que estas entrevistas se hicieron en horarios distintos por la plataforma digital Meet.

## **4.2. Fase de Diagnóstico e Investigación de Necesidades**

En esta segunda fase, se desarrolló el trabajo de recolección de la información del caso de estudio: Colegio Vancouver de Arequipa. Luego del primer acercamiento con el promotor y dirección, se procedió a recolectar información desde distintas perspectivas con entrevistas individuales semiestructuradas a la directora, Julissa Talavera; a los coordinadores de cada grado (inicial, primaria y secundaria) y al encargado de marketing, Yul Álvarez. Para seguir con los lineamientos de ética, se les otorgó un documento de protocolo de consentimiento informado (Ver Anexo B) el cual fue firmado por cada participante. Dicho trabajo sirvió para la obtención de información interna y externa bajo modelos de diagnóstico como el modelo FODA tanto de la empresa como de la marca, así como la identificación de cada P del Marketing Mix. Además de ello, se usaron herramientas de recolección como observación, entrevistas a profundidad estructuradas y encuestas a los clientes del colegio.

Para el caso de la directora del colegio, se realizó una entrevista estructurada con preguntas relacionadas a cada P del Marketing Mix (Ver Anexo C). El objetivo de la entrevista

fue recolectar la información del caso de estudio y acomodarla en cada P de los elementos del Marketing Mix de Servicios Educativos.

Por otro lado, en el caso de las entrevistas a los coordinadores de grado (Ver Anexo D), estos también cumplían el rol de docentes de aula, es así que se tomó información desde los 3 grados teniendo una visión panorámica de la persona que cumplía con dos roles en la institución educativa. Así, la información recolectada sirvió para complementar la información detallada de cada P de los elementos del Marketing Mix Educativo. Sin embargo, no se realizaron preguntas de cada elemento del Marketing Mix, sino solo de aquellos elementos resaltantes donde se podían ahondar desde su posición como lo son Producto, Procesos y Evidencia Física.

Por último, la entrevista con Yul Álvarez, persona encargada de marketing del colegio, fue una entrevista abierta (Ver Anexo E) para ahondar en elemento de Promoción del Marketing Mix Educativo.

En la siguiente tabla se observará el detalle de dichas entrevistas:

**Tabla 7: Detalle de Entrevistas a Personal**

Fecha de Entrevista	Nombre y Apellido	Cargo	Objetivo
12 de abril de 2021	Gustavo Quiroz Palao	Promotor	Conocer sobre la organización
2 de julio de 2021	Julisa Talavera Salas	Directora	Conocer las 7Ps del marketing mix de la organización
15 de julio de 2021	Maribel Palomino	Coordinadora de primaria y docente	Conocer sobre producto, procesos y evidencia física, elementos del marketing mix
15 de julio de 2021	Mary Carmen Castro Vera	Coordinadora de inicial y docente	Conocer sobre producto, procesos y evidencia física, elementos del marketing mix
16 de julio de 2021	Joel Pinto Esquia	Coordinador de secundario y docente	Conocer sobre producto, procesos y evidencia física, elementos del marketing mix
17 de junio de 2021	Yul Álvarez Salas	Responsable de imagen y gestión de contenido	Conocer sobre promoción, elemento del marketing mix

En el caso de la perspectiva de los clientes, se aplicó una encuesta semiestructurada a las madres y padres de familia del caso de estudio teniendo en cuenta cada dimensión de *Brand Equity* Basado en el Consumidor del modelo de construcción de marca de Kevin K. Keller (Ver Anexo F). Dicha técnica de recolección de información consistió en “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., 2012, p. 189 como se citó en Pasco y Ponce, 2015). El instrumento utilizado consistió en una encuesta virtual a través de *Google Forms*. El propósito fue recolectar información sobre cada dimensión del modelo CBBE y el *Brand Equity* desde la percepción sobre el desempeño de la

marca del Colegio Vancouver. Se tuvo una calificación ordinal desde el 1 (como el más bajo) hasta el 5 (como el más alto) en función a la escala de Likert. A su vez, estuvo acompañado de un glosario de dicha calificación con el objetivo de que las personas encuestadas tengan los mismos criterios para un mejor entendimiento del mismo. Luego de la aplicación de la encuesta, se procedió a realizar la verificación de fiabilidad a partir del cálculo del Alfa de Cronbach por medio del programa IBM SPSS v. 21 en el cual se obtuvo el resultado de 0,968 de fiabilidad demostrando la elevada consistencia de los ítems utilizados.

Esta encuesta inició con el consentimiento informado, para que cada participante pueda ser informado brevemente del objetivo del estudio, así como aceptar o declinar su participación en la investigación (Ver Anexo G). Esta encuesta siguió por preguntas que validaron datos sociodemográficos de las personas encuestadas. Posterior a ello, se continuó a preguntar por los 6 ítems de *Brand Equity*, seguido por 3 preguntas de cada dimensión del modelo CBBE de Keller cuyos factores fueron diseñados por Abdoli et al. (2012) basados teóricamente en Keller. Se tomó como población a madres y padres de familia que actualmente tengan a sus hijas (os) matriculados en el Colegio Vancouver.

Como se ha presentado en líneas anteriores, la encuesta utilizada fue tomada de la investigación titulada *Measuring Customer-Based Brand Equity: Empirical Evidence from the Banking Industry* (Abdoli et al., 2012), cuyo estudio fue aplicado en el sector banca iraní. Dicha encuesta desarrolla las 6 dimensiones del CBBE de Keller y el *Brand Equity* conteniendo en total 24 preguntas. Ya que dicho modelo ya contenía las variables que explicaban cada factor, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio.

El Análisis Factorial Confirmatorio [AFC] “implica la explicitación previa de un modelo determinado sobre los factores subyacentes y que se somete a confirmación con los datos observados” (López-Roldán y Fachelli, 2015, p.10). Es así que el AFC trata de validar un modelo que ya existe y se ha construido con anterioridad, mas no requiere que se realicen pasos de exploración. Por ello, es que se toma de referencia una encuesta que ya ha sido creada y validada con anterioridad. Como se explicó en el apartado de modelos, el modelo de Abdoli et al. (2012) aplica el paso de exploración.

Para lograr aplicarlo al caso de estudio, se recurrió a la búsqueda de expertos en el sector educativo y el área de marketing en colegios arequipeños para validar la traducción de la encuesta hacia un contexto educativo. Se realizó el primer acercamiento mediante correo (Ver Anexo H), para luego coordinar con ellos el envío del instrumento cuantitativo para su posterior traducción al sector educativo. Luego, se les entregó un documento con criterios como claridad, coherencia, metodología, suficiencia y factibilidad con sus respectivas descripciones y con notas de excelente,

satisfactorio, mejorable y deficiente (Ver Anexo I). Es así que la encuesta fue validada por 3 expertos que se detallarán a continuación:

**Tabla 8: Detalle de Personas Expertas**

Persona Experta	Centro de Trabajo	Cargo
Erika Felicetta Vecchione Toledo	Colegio Peruano Alemán Max Uhle	Jefa de Marketing
Jorge Luis Ortiz Delgado	Universidad Continental / UCV – Lima	Coordinador Ciencias de la Empresa – Docente
Yul Jonathan Alvarez Salas	Independiente / Colegio Vancouver	Publicista y diseñador gráfico

### 4.3. Fase de Análisis y Conclusiones

Posteriormente, finalizada la recolección de información de los padres de familia. Se procede al análisis de las preguntas a través del IBM SPSS para confirmar la fiabilidad de la información recopilada por la encuesta, además de confirmar que los factores definidos por la encuesta sigan siendo válidos ante el cambio de contexto. Esto es realizado a través del análisis de confiabilidad y KMO. Los resultados positivos de estos análisis cuantitativos generan seguridad en los resultados y definirán si la aplicación de la encuesta fue de manera correcta.

Luego, obtenido los resultados de las pruebas tanto de KMO y confiabilidad, se continúa con el análisis de los 6 bloques de Keller según el modelo CBBE. Cuando la media por la ponderación de los resultados de las 3 preguntas de cada bloque sea generada, se emitirá el nivel del valor de marca de la institución Vancouver. Estos resultados son la situación actual de las asociaciones que colegio en la mente de los padres de familia.

En la sección de conclusiones, se recopila lo obtenido a través de las entrevistas para clasificar todas las acciones de mercadotecnia del colegio a través de las 7ps del marketing mix. Adicionalmente, se presenta el FODA tanto a nivel organizacional como al nivel de marca obtenido de las entrevistas de profundidad y, luego, se comenta sobre el nivel de marca por cada bloque del modelo de Keller. Siendo el último mencionado, fundamental para cumplir el tercer objetivo de la investigación.

Finalmente, se procederá con las recomendaciones para mejorar la situación de marca de la institución, estas serán realizadas a través de las estrategias comentadas en el marco teórico para cada bloque en específico. Además, se utilizará la medición del puntaje de cada bloque realizado en los capítulos de análisis. Por lo tanto, las recomendaciones brindadas serán en base a cada bloque del modelo CBBE de Keller para el caso específico del colegio Vancouver.

## 5. Ética de la Investigación

La forma cómo se incorporaron los principios de ética fue la siguiente: Se reporta los consentimientos informados de cada entrevistado o entrevistada (Ver Anexo B), así como se detalla el consentimiento informado expresado en la encuesta virtual (Ver Anexo G). Por otro lado, se detalla el documento de primer acercamiento a las personas expertas encargadas de validar el instrumento cuantitativo (Ver Anexo H), así como se detalla el documento de validación del instrumento (Ver Anexo I).

Por parte de las entrevistas, se aplicaron 3 consentimientos informados tanto para el promotor, la directora y la persona encargada de marketing. También, se aplicaron 3 consentimientos informados para el personal del colegio quienes eran las coordinadoras de nivel inicial, primaria y secundaria. Con este documento, se informaba de los objetivos de la investigación, así como ofrecer el consentimiento de usar sus datos personales y explicitarlo en la tesis.

Por parte de las encuestas, esta fue explicitada en el *Google Forms*, medio por el cual se envió la encuesta, para que los participantes decidan aceptar o declinar ser parte de la presente investigación, ya que fue de participación voluntaria. En este documento, no se pedían datos personales, sino generales que se detallan en el capítulo de análisis. A su vez, se informó sobre el objetivo general de la investigación, así como los nombres de cada persona investigadora y el asesor de tesis. Adicionalmente, se informó sobre la estructura de la encuesta y el tiempo aproximado de llenado.

En tercer lugar, por parte de la validación del instrumento cuantitativo, se realizaron los acercamientos a las personas expertas por medio de correo electrónico, donde se ofreció un documento del primer acercamiento que informa el título, enfoque y línea de investigación de la tesis. En cuanto a la validación de criterios del instrumento, luego de revisar la traducción y ofrecer una encuesta definitiva que tuvo en cuenta las opiniones de cada persona experta, se procedió a enviar un documento de validación mediante criterios. Este documento fue enviado por correo electrónico y devuelto por el mismo medio.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección se describen los resultados de las encuestas realizadas a 81 padres de familia del colegio Vancouver. Se iniciará presentando el perfil de quienes respondieron las encuestas y, posteriormente, mostrar los resultados de las preguntas de la sección de prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia. Asimismo, se presenta la prueba de KMO y prueba de confiabilidad.

### 1. Datos Sociodemográficos

#### 1.1. Perfil del participante

Las personas que participaron de esta encuesta fueron las madres y padres de familia durante el periodo escolar 2021. Es decir, corresponden al target al que el colegio quiere alcanzar. Se les solicitó datos sociodemográficos para poder realizar un perfil más detallado. A continuación, los resultados de cada pregunta:

**Tabla 9: Sexo**

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	67	82,7	82,7	82,7
	Masculino	14	17,3	17,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

La primera pregunta se relaciona con el sexo del participante. Como se puede observar en la tabla 9 se muestra que la mayoría de personas quienes llenaron la encuesta, y quienes tomaron un rol principal en la elección del colegio para el niño (a), ha sido por parte de las madres. El gráfico muestra como el 82,7% de los encuestados fue un público femenino, mientras que el masculino solo un 17,3%.

**Tabla 10: Rango de edad**

Rango de edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	26-35	21	25,9	25,9	25,9
	36-45	42	51,9	51,9	77,8
	46-55	18	22,2	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar [ENDES] (INEI, 2020), el porcentaje de la población en edad de trabajar se considera de 15 a 64 años. Por tal motivo, se decidió escoger a las personas con los rangos de edades entre mayor o igual a 18 años por ser mayoría de edad y 65 años en adelante por ser la edad mínima de jubilación. Luego, en base a la encuesta ENDES, se procedió a segmentar por distintos rangos de edad tales como 18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-

64 y por último de 65 a más. Es así que, según la tabla 10, del total de padres de familia que llenaron la encuesta, el 25,9% corresponde a padres entre 26 a 35 años. Luego, el grupo principal, son los de 36 a 45 años con el 46.5% para continuar con el grupo de 46 a 55 años quienes poseen el 22,2% del total de los encuestados. Cabe resaltar que los rangos de edad restantes como 18-25, 56-64 y 65 a más no fueron opciones de los padres de familia.

**Tabla 11: Ingreso Mensual Bruto**

Ingreso mensual bruto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hasta 1300 soles	11	13,6	13,6	13,6
	Hasta 2480 soles	24	29,6	29,6	43,2
	Hasta 3970 soles	29	35,8	35,8	79,0
	Hasta 7020 soles	15	18,5	18,5	97,5
	Hasta 12,660 soles	2	2,5	2,5	100
	Total	81	100,0	100,0	

Para obtener la información del ingreso económico de los participantes, se procedió a segmentarlo y limitarlo hasta una cifra en específicos. De ello, se puede observar que la un 35,8% de los encuestados, padres de familia, tienen ingresos mensuales bruto hasta 3,970 soles, mientras que el límite menor de ingresos, hasta 1,300 soles, tiene un porcentaje del 13,6%. Por otro lado, existe un grupo considerable de encuestados (29,6%) que poseen un ingreso de hasta 2,480. En efecto se puede concluir que los padres de familia, clientes del plantel, poseen una economía relativamente buena para poder solventar la canasta básica peruana y otros gastos.

**Tabla 12: Grado de Instrucción**

Grado de instrucción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria Incompleta	2	2,5	2,5	2,5
	Secundaria Completa	2	2,5	2,5	4,9
	Técnico Incompleto	8	9,9	9,9	14,8
	Técnico Completo	15	18,5	18,5	33,3
	Universidad Incompleta	9	11,1	11,1	44,4
	Universidad Completa	41	50,6	50,6	95,1
	Maestría	4	4,9	4,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Esta pregunta se relaciona con el grado de instrucción del participante. Como se puede observar en la tabla 12 muestra que la mayoría de personas quienes llenaron la encuesta, exactamente un 50,6%, posee estudios superiores terminados. De ahí se puede deducir la razón de su nivel de ingresos. Seguido se encuentra a los padres de familia con estudios técnicos

completos, representados por un 18,5% del total. Por otro lado, el gráfico muestra que existen padres de familia que tienen estudios superiores y técnicos incompletos con un 11,1% y 9,9% respectivamente.

**Tabla 13: Distrito**

		Distrito			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto Selva Alegre	2	2,5	2,5	2,5
	Arequipa (Cercado)	5	6,2	6,2	8,6
	Cayma	8	9,9	9,9	18,5
	Cerro Colorado	21	25,9	25,9	44,4
	J. L. B. y Rivero	2	2,5	2,5	46,9
	Jacobo Hunter	2	2,5	2,5	49,4
	Miraflores	2	2,5	2,5	51,9
	Paucarpata	1	1,2	1,2	53,1
	Sachaca	5	6,2	6,2	59,3
	Socabaya	1	1,2	1,2	60,5
	Yanahuara	31	38,3	38,3	98,8
	Yura	1	1,2	1,2	100,0
		Total	81	100,0	100,0

Respecto al distrito de residencia, en la tabla 13 se puede apreciar que los clientes del colegio Vancouver están situados en distintos distritos. El colegio Vancouver se encuentra en el distrito de Yanahuara ubicado en la región metropolitana de Arequipa. Debido a ello, este es el distrito que más padres de familia (38,3%), clientes, reside en dicho territorio. Seguido se encuentra el distrito de Cerro Colorado, en el que residen el 25,9% de los padres de familia encuestados. Además, en los distritos cercanos como Alto Selva Alegre, Cercado, Cayma, Sachaca, Jacobo Hunter y Miraflores concentra el 29,8% de los encuestados.

**Tabla 14: Grado del hijo (a)(s)**

		Grado del hijo (a) (s)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inicial	20	24,7	24,7	24,7
	Primaria	29	35,8	35,8	60,5
	Secundaria	25	30,9	30,9	91,4
	Inicial y Primaria	1	1,2	1,2	92,6
	Inicial y Secundaria	1	1,2	1,2	93,8
	Primaria y Secundaria	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Respecto a la tabla 14, podemos observar que los participantes de la encuesta son clientes de los 3 servicios que brinda el colegio Vancouver. El mayor porcentaje lo comprende el nivel primario con el 35,8%; es decir, 29 participantes entre madres y padres de familia tienen a sus hijas (os) en las secciones de primaria: mientras un 30,9% los tiene en secundaria y otro 24,7% en inicial. Sin importar la sección en que se encuentran, todos los padres reciben los mismos procesos diseñados por el colegio, por ende, el servicio que deberían percibir es estandarizado.

**Tabla 15: Antigüedad del cliente**

Antigüedad del cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desde antes del 2016	15	18,5	18,5	18,5
	2016	4	4,9	4,9	3,5
	2017	4	4,9	4,9	8,4
	2018	12	14,8	14,8	43,2
	2019	14	17,3	17,3	60,5
	2020	10	12,3	12,3	72,8
	2021	22	27,2	27,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

La antigüedad de los padres de familia como parte del colegio Vancouver puede apreciarse en esta figura. En primer lugar, el 18,5% de los encuestados es parte del colegio desde antes del 2016. Durante el 2016, el colegio pasa por su primera etapa de Rebranding. A partir de este, se puede observar un ligero crecimiento año tras año; sin embargo, este no es concluyente. En el 2020, cuando inician las clases a distancia, se puede ver como existe una ligera baja del 5% respecto del año anterior. A partir del 2021, se recibe un nuevo grupo de padres atraídos por la nueva propuesta de Vancouver, proveniente de la desaparición de cierta oferta y mejores condiciones que el colegio presenta por pandemia como precios y su propuesta de valor.

## 2. Prueba de KMO

La prueba de KMO se realiza para confirmar la estructura de los factores (prominencia, desempeño, imaginaria, juicios, sentimiento y resonancia) y ver que estos puedan ser explicados entre sí. “La adecuación de la muestra se mide mediante KMO en SPSS” (Hadi, Abdullah y Sentosa, 2016, p.216). El muestreo es adecuado si el valor de Kaiser Meyer Olkin es mayor que 0,5 Field (2000), según Pallant (2013) el valor de KMO es 0.6 y superior. Otros autores mencionan que un mínimo de 0,5 y el valor entre 0,5 y 0,7 es mediocre, el valor entre 0,7 y 0,8 es bueno, el valor entre 0,8 y 0,9 es excelente y el valor entre 0,9 y superior es excelente (Hutcheson y Sofroniou, 1999). Para la presente investigación, el valor de la medida de KMO fue de 0,920 lo que nos permite estar en el rango de superior o excelente, validando la contextualización de la encuesta a nuestro caso de estudio. No obstante, al observar dentro de cada factor podemos ver que estamos en un rango aceptable mayor que 0,6.

**Tabla 16: Prueba de KMO**

Prueba de KMO y Bartlett							
Dimensiones	Prominencia	Desempeño	Imaginería	Juicios	Sentimientos	Resonancia	Todas las variables
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,656	,654	,680	,682	,690	,638	,920
Prueba de esfericidad Chi-cuadr. de Bartlett	Aprox.	75,205	89,232	86,696	107,623	121,117	116,045
	G1	3	3	3	3	3	276
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Barlett nos permite evaluar la posibilidad que, según los datos recogidos, no se esté trabajando con una matriz identidad. “La fuerza de la relación en SPSS de esta prueba verifica la hipótesis nula de que la matriz de correlación original es una matriz de identidad” (Hadi et al., 2016, p.216). Un valor significativo menor que 0,05 indica que los datos recogidos no producen una matriz de identidad y, por ende, son aceptables (Pallant, 2013; Field, 2000). Los resultados de nuestro estudio demuestran que la significancia de este es menor que 0.005 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y confirma que no estamos trabajando con una matriz identidad.

### 3. Análisis de Confiabilidad

Según Hernández- Sampieri et al., 2013; Kellstedt & Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009 (como se citó en Hernández et al., 2014, p.200), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. Es así que la interpretación del coeficiente de confiabilidad mientras más se acerque a 0 es nula y mientras más se acerque a 1 es perfecta. Sin embargo, un acercamiento a 0,96 indica que es sumamente confiable (Hernández et al., 2014, p. 208). Por otro lado, para el análisis de confiabilidad, esta “varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems” (Hernández et al., 2014, p. 208); por ello, mientras más ítems contenga, la tendencia será que sea más lógico, según Hernández et al. (2014, p. 208). Es así que en la siguiente tabla se muestran los resultados del alfa de cronbach en la siguiente tabla:

**Tabla 17: Análisis de Confiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Todos los ítems	0,968	24
Brand Equity	0,910	6
Prominencia	0,776	3
Desempeño	0,795	3
Imaginería	0,810	3
Juicios	0,840	3
Sentimientos	0,851	3
Resonancia	0,798	3

De acuerdo a la tabla 17, el resultado del coeficiente Alfa de la prueba arroja un resultado de 0,968, el cual es considerado muy elevado, lo que significa que su medida es sumamente confiable. Así, el *Brand Equity* obtuvo un coeficiente de 0,910; Prominencia, 0,776; Desempeño, 0,795; Imaginería, 0,810; Juicios, 0,840; Sentimientos, 0,851 y Resonancia, 0,798. Con cada uno de estos análisis, se considera que tanto la prueba en general, el *Brand Equity* y las 6 dimensiones son consideradas relevantes en el estudio y determinan la consistencia del modelo.

Como ya se ha mencionado, la encuesta de referencia fue elaborada y aplicada en un contexto cultural diferente, un sector diferente y un idioma diferente. Pese a ello, el Alfa de Cronbach de todos los ítems ha sido elevado.

#### 4. Resultados Generales

En este apartado, se muestran los resultados generales de la encuesta. Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 donde 1= Muy En Desacuerdo; 2= Algo En Desacuerdo; 3= Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo; 4= Algo De Acuerdo y 5= Muy De Acuerdo. Asimismo, el detalle de las preguntas utilizadas se encuentra en el Anexo F.

**Tabla 18: Resultados de encuestas según escala de Likert**

Dimensión	Pregunta	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Brand Equity	BE1	1%	4%	16%	41%	38%
	BE2	0%	5%	15%	46%	34%
	BE3	0%	2%	10%	51%	37%
	BE4	0%	2%	9%	37%	52%
	BE5	1%	1%	9%	48%	41%
	BE6	1%	0%	32%	35%	32%
Promedio Del Brand Equity		1%	2%	15%	43%	39%
Prominencia	P1	7%	24%	36%	22%	11%
	P2	0%	4%	18%	46%	3%
	P3	0%	6%	37%	38%	19%
Promedio De Prominencia		2%	11%	31%	35%	21%

**Tabla 18: Resultados de encuestas según escala de Likert (continuación)**

Dimensión	Pregunta	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Desempeño	D1	3%	5%	18%	42%	32%
	D2	0%	4%	12%	46%	38%
	D3	5%	4%	11%	32%	48%
Promedio De Desempeño		3%	4%	14%	40%	39%
Imágenes	I1	1%	6%	25%	43%	25%
	I2	1%	5%	17%	37%	40%
	I3	1%	4%	32%	42%	21%
Promedio De Imágenes		1%	5%	24%	41%	29%
Juicios	J1	1%	2%	40%	38%	19%
	J2	1%	1%	29%	42%	27%
	J3	0%	6%	17%	45%	32%
Promedio De Juicios		1%	3%	28%	42%	26%
Sentimientos	S1	2%	4%	43%	30%	21%
	S2	1%	1%	16%	42%	40%
	S3	1%	0%	16%	42%	41%
Promedio De Sentimientos		1%	2%	25%	38%	34%
Resonancia	R1	1%	0%	22%	40%	37%
	R2	1%	2%	20%	42%	35%
	R3	6%	6%	36%	25%	27%
Promedio De Resonancia		2%	3%	26%	36%	33%

En la tabla 18, se puede observar que la mayoría de respuestas pertenecen a la escala 4. De ahí que se puede afirmar que los padres de familia participantes de la encuesta se encuentran “algo de acuerdo” con los enunciados de las preguntas expuestas en el cuestionario. En primer lugar, la encuesta inicia con el bloque de *Brand Equity*. En este, la pregunta 4, el colegio Vancouver le ofrece confianza, los resultados indican que un 52% está muy de acuerdo con esta premisa. Siendo un punto muy favorable para la institución educativa. En la dimensión prominencia, los resultados están dispersos entre las escalas de Likert; sin embargo, la pregunta con más porcentaje de este bloque es la pregunta 2, conoce muy bien la oferta educativa que ofrece el colegio Vancouver, ya que tiene el 46% en la opción de respuesta “algo de acuerdo”.

Por otro lado, en la dimensión de desempeño, los porcentajes más altos se encuentran en las opciones de “Algo de acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Las preguntas 1 y 2 de esta dimensión la lidera la opción algo de acuerdo con un 42% y 46% respectivamente y la pregunta 3 está liderado por la opción muy de acuerdo con el 48%. Sin embargo, existe un porcentaje mínimo en la opción de respuesta “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” siendo la puntuación promedio de desempeño de esta opción 14%.

En relación a la dimensión imágenes, los porcentajes más elevados respecto al promedio de esta dimensión son las opciones muy de acuerdo y en algo de acuerdo con 29% y 41% respectivamente. En esta misma línea, la pregunta 1 de este bloque, el colegio Vancouver me recuerda a una institución educativa de primera, la opción más elegida fue “algo de acuerdo”

seguida por la opción “muy de acuerdo” con el 25%. Por otro lado, en la dimensión juicios, la pregunta 3 de este bloque, el costo del servicio es proporcional al servicio que ofrecen, es la que tiene mayor porcentaje en relación con la opción “algo de acuerdo” con un 45%. Sin embargo, también hay un porcentaje alto (40%) en la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” de la pregunta 1 de este bloque, el colegio Vancouver está mejor posicionado en calidad de servicio que otros colegios, siendo un punto débil que la institución deberá mejorar.

Por último, están los dos bloques, sentimientos y resonancia. Respecto al primero, el mayor porcentaje entre todas las opciones de la pregunta 1, el colegio Vancouver tiene mejor reputación que otros colegios en Arequipa, lo tiene la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Esta fue elegida por el 43% de las personas encuestadas. Por otro lado, en relación con el promedio de este bloque la opción “en algo de acuerdo” es la que tiene mayor porcentaje seguido de la opción “muy de acuerdo”. En relación a la dimensión de resonancia, la segunda premisa de este bloque, planea que la educación básica (primaria y secundaria) de sus hijas (os) solo sea en el colegio Vancouver, tiene el mayor porcentaje en la opción de “algo de acuerdo” con 42%, seguido de la pregunta 1, a pesar de cierta similitud con otros colegios está decidida (o) en mantener a mis hijos (as) en el colegio Vancouver en todo el proceso educativo, con el 40% en la opción “algo de acuerdo”.

**Tabla 19: Media por Dimensión**

Dimensión	Media
Prominencia	3,60
Desempeño	4,10
Imágenes	3,90
Juicios	3,88
Sentimientos	4,00
Resonancia	3,92

Como se puede observar en la tabla 19, los resultados de cada dimensión que proporciona la herramienta estadística media poseen valores similares. En este sentido, se puede inferir que los resultados de esta encuesta resultaron favorables para la institución educativa. En relación a la primera dimensión, se observa que la media del bloque es de 3,6. Si bien esta cifra es la menor a comparación de las demás no descalifica a esta como una cifra buena para el colegio Vancouver, ya que se evidencia que la mayoría de padres de familia conocen y han considerado en su proceso de compra a esta institución como alternativa para la educación de sus hijos. Por otro lado, se encuentra la segunda dimensión, desempeño, que se refiere a la calificación que le da el cliente al servicio ofrecido en base a la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, se evidencia a través de su media (4,10) que tiene un excelente resultado frente a todas las demás. Es decir, la institución educativa ha cumplido con el rol importante de toda organización, satisfacer las

necesidades de sus clientes. Ello conllevará a que sus clientes, padres de familia, depositen su plena confianza en la institución para formar y cuidar a sus hijos.

La tercera dimensión es imágenes, esta se refiere a las asociaciones intangibles de la marca. De acuerdo a la tabla 19, se puede deducir que los padres de familia tienen buenas asociaciones respecto a la marca Vancouver. Las preguntas que se presentó eran relacionadas a la simplicidad del proceso de admisión, trayectoria de la institución y asociación con instituciones de calidad. De estas preguntas, la mayoría de clientes encuestados calificaron de manera positiva. Ello permite evidenciar que los clientes actuales de Vancouver tienen percepciones positivas del servicio educativo que brinda Vancouver. En la dimensión de juicios, se puede inferir que los esfuerzos de Vancouver no están siendo tan eficaces como de las otras dimensiones. Sin embargo, el resultado es bueno (3,88). Por lo tanto, se puede deducir que la mayoría de personas que forman parte de la institución han construido en sus mentes un valor positivo de la marca en relación a la calidad, credibilidad, consideración y superioridad. De esto, se puede afirmar que un grupo mayoritario de sus clientes actuales promocionarán indirectamente a la marca por medio de comentarios, recomendaciones, entre otros, como es el caso de la boca a boca.

Luego, se encuentra la dimensión sentimientos. Los sentimientos son las reacciones emocionales que tienen los clientes, padres de familia, con la marca. Según la tabla 19, se muestra que este bloque se encuentra en el segundo lugar de medias más altas con un 4,00 frente a las demás dimensiones. De ello se desprende que la institución educativa Vancouver ha realizado un buen trabajo en relación con esta dimensión. La mayoría de los clientes actuales perciben que la marca transmite sentimientos de seguridad como la confianza. Asimismo, califican a la institución con buena reputación corporativa. En consecuencia, esto es beneficioso para la institución, ya que en la parte emocional de los clientes Vancouver ha podido posicionarse generando que haya buenas referencias cuando se dialogue de la institución con otras personas. Por último, en la sexta dimensión, se desprende en base a los resultados del promedio de este (3,92), que han creado una buena relación entre la marca Vancouver y sus clientes generando beneficios para Vancouver. Uno de estos beneficios es la conexión que existe entre ambos, clientes e institución, que permitirá tener clientes que se encargarán de cuidar y potenciar a Vancouver.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

En los últimos 15 años, se ha evidenciado el creciente aumento de colegios privados. Se demuestra que existe una alta competencia en el sector, de acuerdo a los niveles socioeconómicos al que se enfocan. Es así que los colegios privados tuvieron que crear herramientas digitales, así como nuevas formas de enseñanza para ofrecer el servicio educativo desde un ámbito digital. Debido a la pandemia, hubo cierto porcentaje de madres y padres de familia que optaron por trasladar a sus hijos (as) a colegios nacionales evidenciando que el sector no detuvo sus actividades a pesar de la incertidumbre.

Entonces, la educación se torna como elemento central de desarrollo de la sociedad tanto para aspectos económicos, sociales y culturales. Asimismo, los colegios necesitan ser conscientes de su posición como facilitadores de cambio en la sociedad. De la misma manera, desde una posición privada, los colegios necesitan dar a conocer su oferta de servicio educativo. Por ello, el marketing se ofrece como una solución para que las organizaciones educativas, como los colegios, desarrollen estrategias para llegar a su público objetivo y den a conocer sus servicios educativos de una manera ética y responsable.

Como se ha observado en el desarrollo de la investigación, existen elementos intangibles para la prestación del servicio educativo como la propuesta educativa diferenciada que ofrece el colegio Vancouver. Sin embargo, a pesar de estos cambios, sus clientes no percibieron cambios cruciales frente a la marca anterior. Esto debido a que diversos elementos del marketing mix ya estaban presentes desde antes del cambio de marca.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el lanzamiento de la marca se realizó de manera imprevista sin una estrategia definida. Por consiguiente, los diversos actores del colegio desconocían el rumbo que iba a tomar una nueva marca, así como lo que se quería lograr. Esto se agudizó por el contexto de la pandemia, ya que los canales de comunicación eran costosos, utilizando medios digitales como Facebook y Whatsapp, así como el *mouth-to-mouth*. Por el contrario, la idea del promotor, el principal impulsador, se basó en un cambio de imagen total, inclusive llegándose a comparar con colegios de alto nivel de Arequipa, para desligarse de las asociaciones de la marca anterior.

En resumen, la imagen de un colegio es crucial para su desenvolvimiento dentro de un ámbito competitivo siendo importante para desarrollar un *brand equity* positivo. Es así, que el colegio Vancouver necesita crear estrategias de marketing relacionadas con su marca para poder competir con sus competidores directos. Dicho esto, con las estrategias que se han desarrollado

en el poco tiempo de lanzada su nueva marca, es claro que ha impactado de forma positiva en sus clientes que se resaltan en las respuestas de la encuesta realizada.

Como resultado de la metodología cuantitativa, la encuesta demostró ser altamente fiable, así como se demuestra en cada una de sus dimensiones con el Alfa de Cronbach. Por su parte, la prueba general de 24 ítems también concluyó lo mismo. Entonces, se infiere que la encuesta utilizada para el caso de estudio es satisfactoria; sin embargo, si se buscará aplicar a empresas del mismo rubro, sería necesario realizar un nuevo análisis confirmatorio ya que la contextualización se realizó en base a los objetivos del caso de estudio.

Por otro lado, los resultados de la encuesta virtual para la medición del *Brand Equity* de la institución educativa Vancouver concluyen que las dimensiones obtienen una media por encima de 3 en la escala de Likert. Así, la menor media es 3,60 en prominencia y la mayor media es 4,10 en desempeño. Esto demuestra mayor inclinación favorable en cada una dimensión y, como se ha venido explicando a lo largo del documento, se concluye que el valor de marca de la institución Vancouver es positivo.

De acuerdo al contexto en el cual se desarrolla el caso de estudio, se han presentado diversos problemas estructurales en el ámbito educativo como se ha mostrado en la herramienta PESTEL. Por su parte, la pandemia desnudó las falencias del sistema y la complejidad de la tecnología implementada en colegios educativos. Se concluye que, a pesar de haber estado en distanciamiento social con limitaciones de salida, la educación fue uno de los sectores que no pudo parar en su actividad. Ha resultado fundamental la adaptación de diversos mecanismos tecnológicos para la supervivencia de colegios privados, así como la adaptación de las personas que brindan y reciben el servicio.

Entre la información recolectada de las 7Ps del marketing mix del colegio Vancouver, realizado bajo entrevistas, se identifican bajo los planteamientos teóricos revisados. Se destaca que, a pesar de que el marco teórico propuesto se haya basado en la educación superior, debido a la escasa literatura, se comparten las propuestas teóricas para la educación básica regular. Entre los planteamientos teóricos, se destaca que cada elemento del marketing mix contextualizado al servicio educativo responde a su naturaleza de servicio. Por otro lado, cada elemento del marketing mix ayuda las instituciones educativas en conocer su posicionamiento en el mercado frente a su competencia. Por ello, resulta necesario que una organización educativa identifique sus elementos en un primer momento.

De esta manera, por medio de esta investigación, se concluye que las diversas teorías de los elementos del marketing mix de servicios educativos confirman elementos comunes a una institución de educación básica privada. Esto debido a que no pierde las características de un

servicio que entrega educación. En este sentido, a continuación, se presentarán las principales conclusiones en relación al marketing mix de la marca Vancouver:

## **1.1. Marketing Mix**

### **3.3.5. Producto**

Lo desarrollado por esta investigación identificó que los elementos que son categorizados como producto en educación básica regular son vastos. Esto incluye desde talleres deportivos, enseñanza de idiomas, convenios, estructuras hasta equipos y/o materiales educativos (computadoras, pizarras, etc.) que influyan en satisfacer la necesidad de los alumnos. Así, Vancouver se ha esforzado por brindar sus servicios educativos por medio de los elementos mencionados líneas arriba.

A través de las entrevistas, realizadas al personal de la institución Vancouver, se ha evidenciado que el uso de espacios físicos ha sido reducido o eliminado drásticamente para la entrega del servicio educativo debido al contexto de la COVID-19. No obstante, los servicios complementarios como talleres deportivos, laboratorio, biblioteca pasaron hacia un ámbito digital. Por lo tanto, es notorio el esfuerzo por parte de la institución educativa para brindar a sus alumnos una educación integral.

Los hallazgos encontrados demuestran que Vancouver posee estos elementos. En primer lugar; los talleres, ya que presenta variadas opciones como ajedrez, fútbol o vóley, entre otros; no obstante, no se ha realizado alguna evaluación para ver qué otros talleres son requeridos como de habilidades personales o vocacionales. En segundo lugar; los idiomas, estos son los de inglés y francés, dictados por los convenios con *Education First* y Alianza Francesa, los cuales están alineados con su propuesta de marca de educación canadiense. Por último, en la tutoría y docencia, existe una correcta formación por parte del personal docente que a largo plazo logra una pedagogía activa por parte del estudiante, en buena parte, porque poseen los equipos necesarios, desde casa, como mejores cámaras, computadoras, plataformas de enseñanza y servicio técnico. Adicionalmente, cuentan con mejor equipamiento como pizarras *smart*, carpetas especializadas pero estas se utilizarían en un futuro regreso de clases.

#### **1.1.1. Precio**

Como se mencionó anteriormente, el precio incluye todos los pagos de las madres y padres que estén asociados al servicio educativo. Es decir, incluye la matrícula, cuota, pensiones, pagos por actividades extracurriculares, el valor de los útiles que solicite la institución, uniforme, entre otros. No obstante, en el contexto de Vancouver se encontraron actividades adicionales que son clasificadas como parte del precio.

Lo considerado como precio por Vancouver son las mensualidades, precio de los uniformes, libros, derecho de postulación y derecho de admisión. Esto en promedio da un precio de S/8,150 anual o S/815 mensual, ya que solo hay 10 mensualidades para la educación básica. Adicionalmente, el colegio presenta una estrategia de precios acondicionada a costos por el motivo de la pandemia y el contexto educativo en el Perú.

No obstante, su estrategia de precios incluidos en la mensualidad (S/400 promedio) no parece tan alineada debido a que existen actividades no presupuestadas dentro de este cobro a los padres de familia y esto afecta a la calidad de transparencia que quieren generar dentro de los clientes. Se necesitaría una revisión de todos los precios y el nivel de mensualidad que buscarían tener para generar una sola propuesta. Con ello, las madres y padres de familia obtendrán el valor total de todo lo que incluye el servicio educativo.

Por otro lado, considerando el target al cual quieren acceder, los precios reales si se encuentran dentro de la línea presupuestaria ya que no sobrepasa del 30% de su ingreso mensual bruto de las madres y padres de familia están dispuestos a aceptar para la educación de sus hijos. Los niveles de desempeño, los cuales fueron recopilados en la encuesta como parte la exploración de marca, afirman que el cliente (madre o padre de familia) encuentra satisfacción en el servicio y está dispuesto a aceptar estos precios. Por lo tanto, el monto real sí se encuentra adecuado para el nivel de servicio que presta la institución Vancouver.

### ***1.1.2. Personas***

La marca está representada por personas con mucha experiencia en el sector educativo y que centran todos sus esfuerzos para lograr el aprendizaje de sus alumnos. Asimismo, estos cuentan con especializaciones en pedagogía. Por otro lado, cabe resaltar en este punto el gran liderazgo que posee el promotor de la institución educativa. La confianza depositada en él tanto del personal administrativo como del personal pedagógico permite lograr los objetivos propuestos sin ningún inconveniente.

### ***1.1.3. Procesos***

El colegio Vancouver resalta por la capacidad que ha tenido, en la pandemia, para diseñar los procesos adecuados para satisfacer las necesidades de los padres sobre la preocupación de sus hijos. Además, los sistemas de seguimiento e información generados por ellos son constantes dando lugar a una rutina entre ellos y sus clientes. Esto permite altos niveles de presencia de la marca en el día a día de los padres.

Los diseños de los procesos de calificación y administrativos son de carácter estándar pues responden a los requerimientos del estado. Sin embargo, los procesos de enseñanza, el

principal servicio de este rubro está bien desarrollado debido al *expertise* de los propios profesores y personal administrativo, además de los convenios de otras instituciones educativas que requieren que mantengan un estándar de calidad. En conclusión, Vancouver se ha esforzado por entregar sus servicios por medio de mecanismos que apoyan a conseguir las metas académicas trazadas sin ningún tipo de obstáculo.

#### **1.1.4. Plaza**

De acuerdo a la teoría antes mencionada, plaza, en educación básica regular, es la ubicación de la institución y los espacios de recreación que el colegio brinda. Ello implica la distancia, seguridad, accesibilidad, clima, instalaciones recreativas o médicas y conectividad a aulas del lugar donde se encuentra Vancouver. Asimismo, involucra la estrategia utilizada por la institución para elegir estas locaciones.

La investigación encontró que el colegio está ubicado en un lugar accesible y con transporte conveniente debido a que se encuentra en una zona urbana, frente a un parque, y cerca a una avenida principal. Por lo tanto, brinda facilidad en la llegada de los padres y movi­lidades, adicionalmente, de tener un espacio adecuado para su parqueo. Esta es una ubicación estratégica ya que el 63,2 % de las familias que llenaron la encuesta se encuentran en distritos aledaños (Yanahuara y Cerro Colorado).

Por otro lado, también cuentan con un espacio recreativo que puede asociarse positivamente con el desempeño de la marca en la mentalidad de las madres y padres con un 79% que está de acuerdo y muy de acuerdo. Esto; además, se relaciona con el aseguramiento de la entrega física y geográfica que están asociados a los talleres recreativos. Si bien la institución educativa contaba con todo esto, los alumnos aún no han podido gozar de esta área por la pandemia COVID-19.

#### **1.1.5. Promoción**

Como se mencionó anteriormente, promoción es centrar todo tipo de esfuerzos para persuadir a los clientes o potenciales clientes a elegir el servicio brindado frente a la competencia. De este modo, en el sector educativo, se busca impulsar la decisión de las madres y padres de familia en adquirir los servicios y así maximizar los ingresos. Para ello, se utilizan diferentes estrategias tales como la publicidad ATL (medios de comunicación masivos) y BTL (medios no convencionales). Para la publicidad ATL, los principales medios son la televisión, radio, periódicos, entre otros. En cambio, para la publicidad BTL, los canales más utilizados son marketing directo, redes sociales, promociones, entre otros.

Así, según la información recolectada, la institución educativa utiliza principalmente la publicidad BTL para difundir la marca Vancouver. De hecho, este utiliza sobre todo la red social Facebook. Si bien han trabajado por mejorarlo, siguen apostando a la misma gama de colores, imágenes en los posts, por lo que el cliente puede no prestar atención a algún post importante por el simple hecho de confundirlo con otro de menor significancia.

Por otra parte, la página web no se encuentra actualizada y no está enlazada con la red social. Además de tener muchos errores y omisiones. Por otro lado, la institución educativa estaba tratando de actualizar sus medios de promoción y para ello estaba tratando de establecer relaciones con *influencers* de la región de Arequipa. Del mismo modo, estaba pendiente la realización de *open days* virtuales para hacer recorridos online por las instalaciones del plantel. En consecuencia, pese a que existen diversos canales para promocionar su propuesta educativa, este medio no está siendo completamente aprovechado.

Respecto a la publicidad ATL, según las entrevistas, el colegio Vancouver empezará a promocionar por periódicos de la región de Arequipa. Ello, dado que el periódico es el medio que más llegada tiene a sus clientes o potenciales clientes. Por lo tanto, se observa que no solo no aprovechan las herramientas estratégicas del BTL sino también las estrategias ATL.

#### ***1.1.6. Evidencia física***

Según lo expuesto líneas arriba, evidencia física en educación básica regular son todos los elementos que se requieren para poder brindar el servicio a los estudiantes día a día para lograr así su aprendizaje. Esto incluye desde libros, uniforme, laboratorios, bibliotecas, sillas, herramientas digitales hasta color de aula, infraestructura, ambiente, entre otros. Cabe resaltar en este punto que está P suele ser confundida con la P de producto, ya que muchos elementos lo comparten.

En cuanto a la información que se obtuvo de Vancouver con relación a la evidencia física fueron materiales didácticos, laboratorios, libros, pizarras Smart, sillas con tamaños adecuados, etc. Además, buena infraestructura, ambiente amplio y organizado, entre otros. Cabe resaltar que todo lo antes mencionado no puede ser aprovechado aún por los estudiantes debido a la situación pandémica de la COVID-19.

En esa misma línea, debido a la coyuntura de emergencia sanitaria, las clases debieron ser dictadas por plataformas digitales. Por tal motivo, la institución adquirió la plataforma Microsoft teams a través del cual tanto los profesores como los alumnos eran supervisados por el tutor de aula. Asimismo, si bien algunos profesores no contaban con el espacio del aula, ellos adaptaron

espacios en sus domicilios para decorar y hacer lo más similar a un salón de clase. Cada profesora era libre de organizar su espacio para dictar sus clases.

Eventualmente, los nuevos clientes, madres y padres de familia, pueden estar desconociendo todos o algunos de estos recursos. Por consecuencia, resulta pertinente resaltar de una u otra manera que al retorno de clases presenciales podrán gozar de ellas. Así, los clientes tendrán una mejor evaluación en relación al precio con el valor de la institución Vancouver.

## **1.2. Exploración de marca**

La exploración de marca es la segunda etapa del proceso de auditoría de marca. Esto consiste en comparar con los clientes externos que asociaciones de marca tienen presentes con respecto a las estrategias que haya desarrollado la organización. Como se ha mencionado anteriormente, esta se encuentra clasificada a través del modelo CBBE de Keller. A continuación, se profundizará con la conclusión por cada bloque.

### **1.2.1. Prominencia**

El bloque de prominencia es comprendido como la frecuencia en que el colegio es reconocido por su target. Así, las preguntas realizadas a las madres y padres de familia de la institución Vancouver brindaron resultados positivos para este bloque. Es así que el resultado del bloque indicó que el 56% de las madres y padres consideran a la institución como una institución reconocida y la sitúan como un colegio del sector educativo. A pesar de ser el bloque con puntaje más bajo, se puede inferir que los resultados se debieron a que el cambio de marca fue reciente y sus clientes no consideran que sea tan reconocida en otros segmentos. No obstante, la importancia del modelo se desarrolla en las siguientes asociaciones que el padre pueda desarrollar con la marca.

### **1.2.2. Desempeño**

El bloque de desempeño es el que evalúa directamente al producto, en este caso, el servicio educativo de la institución Vancouver. Es así que el 79% considera que el desempeño es óptimo, mientras que 14% considera que es promedio y un 7% que no es óptimo. Este resultado es gracias al diseño especializado de los procesos de enseñanza generados por el colegio, además del trabajo interno de los profesores y la infraestructura que maneja el colegio.

El marketing tiene como base al producto pues refleja las características y asociaciones de este. En el caso del colegio, se podrían resaltar más como actividades de mercadotecnia el valor que se brinda identificándolo, correctamente, a través de una cadena de valor. El bloque nos demuestra que los clientes se encuentran satisfechos por el servicio que están recibiendo.

### ***1.2.3. Imaginería***

La encuesta concluye que el 70% de las personas encuestadas evaluó de manera positiva a la dimensión de imagería. De acuerdo a este resultado, se puede inferir que el nivel positivo es debido a la trayectoria que la institución posee, ya que las asociaciones de marca positivas se han mantenido en la mente del consumidor del colegio Vancouver. Esto es consistente con las actividades de marketing del 2021 porque una de sus estrategias de diferenciación frente a otros colegios es resaltar su trayectoria educativa de 47 años para generar una asociación de marca de estabilidad.

### ***1.2.4. Juicios***

Respecto a juicios, el 68% de participantes lo evaluó positivamente. En base a ello, se puede inferir que los esfuerzos e inversiones que se han realizado en Vancouver son percibidos de manera positiva por la mayoría de sus actuales clientes en relación a los servicios que brinda. A su vez, en esta dimensión se resalta que, en comparación con la competencia directa, el colegio Vancouver se diferencia en cuanto a calidad y precios. Asimismo, las madres y padres de familia del colegio consideran positiva la propuesta educativa.

### ***1.2.5. Sentimientos***

En la encuesta se menciona a la reputación, comodidad y confianza. Dichos sentimientos de la encuesta representan emociones favorables que se pueden transmitir desde un colegio. De acuerdo a la teoría presentada, las emociones recaen por los esfuerzos de marketing. Para el caso de estudio se ha explicado que no existe un área de marketing formalizado; sin embargo, el resultado de la encuesta indica que el 72% de las personas encuestadas se inclina de manera positiva en esta dimensión. Este segmento indica que efectivamente las madres y padres de familia han desarrollado una conexión emocional con el colegio.

### ***1.2.6. Resonancia***

En relación a la resonancia de marca, se evidenció que el 69% de madres y padres de familia encuestados tienen una buena calificación. De hecho, por estos resultados se puede concluir que existe un vínculo afectivo fuerte, activo e intenso entre sus clientes y la marca Vancouver. Asimismo, se desprende que la mayoría de participantes se identifican con la marca. Esto ayudará a garantizar el éxito, la buena imagen y rentabilidad de Vancouver. Incluso, en base a estos resultados se puede inferir que la mayoría de sus clientes encuestados poseen una conexión con la marca que le permitirá tener indirectamente anfitriones quienes se encargarán de cuidar y potenciar a Vancouver.

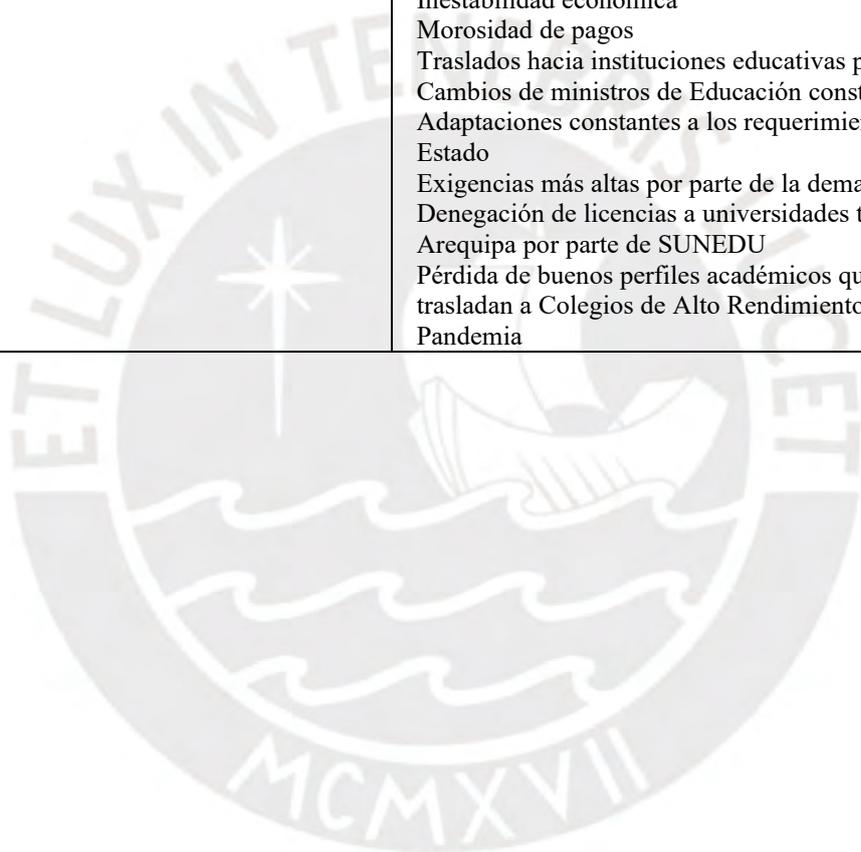
Por otro lado, se decidió hacer el análisis FODA de la institución, ya que se deseaba tener información de primera línea acerca de los cambios que ha incurrido la institución. La información es recopilada por medio de entrevistas tanto a la directora y promotor de la institución. Asimismo, es importante resaltar que en esta herramienta se observa que la institución educativa tiene más fortalezas que debilidades. Por otro lado, se visualiza que el plantel tiene más amenazas que oportunidades. Por ello, los responsables de la dirección de la institución deben centrar sus esfuerzos en estos para que a futuro no sea un problema mayor.

**Tabla 20: FODA de la Empresa**

FODA	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
	Años de experiencia (47 años) Plana docente altamente capacitado y experimentado (cuentan como mínimo con maestría) de universidades top de Arequipa Instalaciones tecnológicas (plataformas virtuales de enseñanza de calidad) Infraestructura innovadora (smartboard -exclusivo del colegio en el ámbito territorial, carpetas de diseño exclusivo, cámaras de video vigilancia, aulas tecnológicas) Cursos de arte adicionales al plan curricular Alianzas estratégicas con Alianza Francesa, Santillana y Education First Intercambio cultural a Canadá para 5to año Inclusión del idioma francés desde los 3 años de edad (diferenciación) Escuela para padres Revalorización de los/las docentes por parte de los las/los tutores Psicólogo para plana docente Talleres emocionales para el alumnado Procesos administrativos y organigrama definidos Posición geográfica estratégica Incentivos de desempeño a la plana docente Beneficios a la plana docente por encima del mercado Establecimiento de óptimos canales de comunicación para atención de quejas o reclamos Programa de incentivos financieros para la atracción de alumnado de alto rendimiento (deportistas, primeros puestos) Personal administrativo leal: confía en las decisiones del promotor Liderazgo del promotor aceptado Mejora continua en temas pedagógicos Incorporación de la axiología católica Filtros en el proceso de admisión Cuenta con el involucramiento de los/las tutores en el proceso de formación del/la estudiante Participa en concursos de universidades top de Arequipa Identificación de los padres/madres/tutores con la nueva propuesta de Vancouver ROE alto Inversor -promotor- tiene perfil agresivo Ampliación de infraestructura. Mantiene buena comunicación con alumnos y graduados	No existe un área de marketing Mala comunicación interna No cuenta con programa de bachillerato Infraestructura sin uso No hay congruencia en información de su página web y su reglamento interno Comportamientos inadecuados del propio estudiantado

**Tabla 20: FODA de la Empresa (continuación)**

FODA	Positivo	Negativo
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<p>Benchmarking – posibilidad de hacerlo con los colegios top de Arequipa</p> <p>Asociación con colegios del mismo modelo educativo: canadiense</p> <p>Implementación de un nuevo idioma</p> <p>Mejora tecnológica en las instalaciones</p>	<p>Padres de familia asocian al colegio como aquel que recibe repitentes</p> <p>Bajo poder de negociación con los padres (reducción de mensualidad)</p> <p>Competidores como Innova Schools, Calienes, Domingo Savio, Colegio Internacional por cercanía geográfica.</p> <p>Espera de resoluciones por la gerencia regional de educación (permisos para iniciar proceso de admisión)</p> <p>Control de precios por parte del Poder Legislativo</p> <p>Fallecimiento o enfermedad graves de docentes</p> <p>Inestabilidad económica</p> <p>Morosidad de pagos</p> <p>Traslados hacia instituciones educativas públicas</p> <p>Cambios de ministros de Educación constante</p> <p>Adaptaciones constantes a los requerimientos del Estado</p> <p>Exigencias más altas por parte de la demanda</p> <p>Denegación de licencias a universidades top de Arequipa por parte de SUNEDU</p> <p>Pérdida de buenos perfiles académicos que se trasladan a Colegios de Alto Rendimiento</p> <p>Pandemia</p>



**Tabla 21: FODA de la Marca**

FODA	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<p>Homogeneidad de la marca en los distintos niveles que se ofrece “Buena aceptación” con la estrategia Brand Refresh y ReBranding por sus clientes actuales</p> <p>Diseño y semiótica realizado por especialistas</p> <p>Rediseño de su página web con aspecto amigable al usuario</p> <p>Nuevos uniformes con la nueva marca</p>	<p>No existe una estrategia de marca</p> <p>Posicionamiento en la mente del consumidor con el nombre antiguo que lo asocian también a un colegio estatal</p> <p>No se cuenta con asociaciones positivas que se tengan de la marca</p> <p>Bajo brand awareness en Arequipa</p> <p>Estrategia de rebranding comunicada solo por la red social Facebook</p> <p>Medios de difusión fueron solo por redes sociales</p> <p>Página web y Facebook sin actualización</p> <p>No existe un plan de contenido para redes sociales</p> <p>No se pudo aprovechar algunos medios de promoción: volanteo y actividades presenciales (BTL)</p> <p>Lanzamiento de marca tarde</p>
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<p>Diversificar canales de comunicación</p> <p>Abrir más redes sociales</p> <p>Apoderados que usan redes sociales aperturen cuentas en otras redes sociales</p> <p>Mejora en la personalización de la marca</p> <p>Inclusión de sentimiento a la marca</p>	<p>Competencia cuenta con un plan de estrategia de marca</p> <p>Competencia cuenta con posicionamiento fuerte y claro</p> <p>Restricciones impuestas por el Estado cambian disponibilidad de canales</p> <p>Apoderados con alcance limitado a redes sociales</p> <p>Crecimiento de redes sociales no conocidas</p>

## 2. Recomendaciones Generales

En vista de que la auditoría de marca refleja la salud de una marca, se ha evidenciado la relación entre el marketing mix y el inventario de marca. Así como las dimensiones del CBBE de Keller con la exploración de marca como se demuestra en el apartado de elección de modelo de resonancia de marca CBBE de Keller. Por otro lado, como se ha presentado en el marco teórico, al ser el *Brand Equity* resultado de diversas estrategias de marketing, se presentan las siguientes recomendaciones teniendo en cuenta las diversas investigaciones empíricas que se desarrollaron en el marco teórico de cada dimensión del modelo CBBE de Keller.

De esta manera, se espera contribuir al mejoramiento del *Brand Equity* en la organización para que en el futuro se fortalezcan las relaciones con los clientes y maximizar la resonancia de marca, el cual es el fin último de la pirámide. Así mismo, se recomienda realizar seguimiento de las actividades de marketing que se implementen en el futuro, así como seguir midiendo el *brand equity* ya que la institución ha implementado estrategias de *brand refresh* y *rebranding*, por lo que las asociaciones de marca están creándose y fortaleciéndose desde la marca Vancouver.

Como se ha mencionado anteriormente, el nivel de 56% en prominencia puede ser mejorado para llegar a mayor target, además de profundizar su categorización de colegio para padres de categoría socioeconómica B. Para esto se recomiendan 2 acciones inmediatas. A través de observaciones, sería necesario identificar las actividades y rutinas que el target suele realizar. Esta puede ser realizada con los padres de familia actuales para identificar puntos donde generar acciones de mercadotecnia que tengan un impacto diferenciado y estratégico. Adicionalmente, el trabajo del eslogan, se tendría que identificar si el actual eslogan está ayudando a generar prominencia ya que deberían trabajar más en este nivel para alcanzar mayor cantidad de clientes.

Por parte del desempeño, las recomendaciones que generamos están en base a los resultados obtenidos de las encuestas. Los resultados son generalmente positivos, pero no podemos obtener *feedback* específico de los puntos de mejora a través de actividades de recolección cuantitativa. Sería necesario generar reuniones con los padres para obtener puntos de mejora y analizar qué actividades son las que actualmente los satisfacen. Adicionalmente, la necesidad de una cadena de valor para identificar los puntos clave y que no pueden fallar dentro del rubro permitiría no solo proteger estratégicamente a la institución, sino buscar nuevas estrategias de mercadotecnia para potenciar estas fortalezas.

Con respecto a la dimensión de imagería, se recomienda tener en cuenta las subdimensiones que indican revisión del perfil de usuario, y, como se ha presentado, el colegio Vancouver desconocía su target. Sin embargo, este se ha presentado en los datos sociodemográficos de la encuesta, lo cual sirve para poder realizar decisiones de marketing sobre

sus clientes. Por otro lado, se ha mencionado a la personalidad de marca. Tal y como se ha evidenciado, dentro de la organización comparten valores, pero no está totalmente externalizado a sus clientes, ya que difieren entre ellos con lo que muestran desde sus redes o página web. De acuerdo a historia, la marca Vancouver está desprendiéndose de su marca anterior, por lo que aún debe trabajar en ello realizando nuevos acontecimientos sobre su historia desde la marca Vancouver.

Dentro de las actividades de marketing que se podrían realizar, se encuentra la acción de moldear experiencias del comportamiento de sus consumidores. Así, las emociones nuevas generarán nuevos comportamientos con la marca. Dentro del estudio mencionado de Kumar et al. (2018), se menciona al marketing mix y, desde esta investigación en el servicio hospitalario, se recomienda la interacción interpersonal con los clientes. También, por parte de procesos se recomienda su estandarización. Y, por parte de la publicidad, se recomienda la inversión en marketing que moldee la imagen a transmitir hacia los clientes sobre la marca Vancouver, teniendo los atributos de acuerdo a los subdimensiones presentados anteriormente.

En relación con sentimientos, se ha mencionado que las redes sociales están entrando cada vez más a la vida de las personas. Por ello, se recomienda realizar una encuesta breve a las madres y padres de familia del colegio Vancouver para identificar las redes sociales de más uso y generar estrategias de marketing desde estas. Se ha demostrado que se generan emociones favorables entre los usuarios que interactúan con su marca por medio de las redes sociales ya que mejoran la credibilidad de estos. Cabe resaltar, que las redes sociales al ser principalmente visuales requieren de especialistas que hayan trabajado mostrando contenido en estas plataformas. No hay que descartar que el tipo de contenido varía por plataforma.

En relación a la dimensión de juicios, se recomienda realizar campañas solidarias tales como ayuda a las personas discapacitadas, cuidado del medio ambiente, ayuda a albergues, entre otros, evidenciando así que no solo se busca formar académicamente a sus hijos (as), sino también se busca una formación integral y humana desde una marketing educativo. Estas acciones deberán ser expuestas por redes sociales y página web para ser admiradas y compartidas por los padres de familia. Sin duda alguna, el cliente valorará este esfuerzo por ayudar a la sociedad y enseñar a sus hijos (as) a ser partícipes de ello. Asimismo, se recomienda transmitir por videos las actividades que realizan como concursos, ferias, actividades extracurriculares que evidencien el gran aporte que la institución genera en relación al aprendizaje de sus hijos(as). Es así que los clientes al percibir esto confiarán en sus servicios y apoyarán en todo lo necesario para que la educación de sus hijos siga la misma línea de calidad que han obtenido hasta el momento. Asimismo, estos

compartirán la información por medio de comentarios o por redes sociales enorgulleciéndose de la calidad y la credibilidad de la institución.

En el caso del bloque de resonancia; en primer lugar, se recomienda actualizar tanto las redes sociales como la página web de la institución, ya que se considera que estas no están transmitiendo la propuesta educativa que ofrecen. Este es un punto muy crítico para la institución educativa que debe ser subsanado pronto, debido a que en la actualidad por el contexto en el que el mundo se encuentra atravesando, es necesario el uso de estas herramientas para contactar, informar e interactuar con clientes. En segundo lugar, se recomienda crear contenido digital en las redes sociales como Instagram y Facebook donde compartan testimonios, conversaciones con ex alumnos profesionales exitosos que narren la importancia de la institución de su vida profesional. Por último, se recomienda realizar reuniones mensuales con especialistas en temas que las madres y padres tengan interés y sea debidamente comunicado. A través de un formato digital, podrán ser observados los temas con ayuda de los/las tutores de grado y la dirección. De esa manera estos se sentirán parte de una familia en el que tengan las mismas inquietudes y puedan apoyarse. Esta dinámica deberá ser opcional. Asimismo, deberá ser en un horario flexible.

Por otro lado, a través de la evaluación del foda cruzado con lo recolectado en el inventario y exploración de marca, se obtuvieron lineamientos adicionales para la institución:

Las redes sociales se han convertido cada vez más necesarias para conectar y comunicarse con otros seres humanos. Por medio de ellos, las personas crean contenido, comparten información, difunden, juegan, recomiendan, investigan, entre otros. Por ello, la exigencia de conocer cuáles son las redes más usadas por los clientes o potenciales clientes es fundamental para toda organización. En este sentido, se recomienda al colegio Vancouver realizar una recolección de esta información por medio de breves encuestas. Posteriormente, diseñar contenidos para ser transmitidos por estos medios y dar a conocer mejor a la marca.

Los especialistas de diseño de la marca Vancouver deben seguir esforzándose para seguir o mejorar lo que Vancouver hoy en día transmite. Para ello, se recomienda realizar todo un plan de acción identificando las necesidades actuales de las madres y padres de familia de la institución educativa. Así, se logrará conectar aún más con su público.

El uso de uniforme escolar es un punto muy favorable para la marca Vancouver, ya que este no solo genera comodidad en los estudiantes si no también identidad. Por ello, se recomienda que este no se mantenga igual por siempre si no que cambien según lo que se desea transmitir de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Ello, debido a que estas necesidades están en constante cambio.

Vancouver deberá garantizar la desasociación con las anteriores marcas que ha tenido la institución educativa. Para ello, se recomienda destacar a través de los diferentes medios a ex alumnos que han logrado ser reconocidos por sus notas sobresalientes en universidades prestigiosas a nivel local, nacional o internacional. De modo que las madres y padres de familia puedan ser testigos que la institución educativa tiene todos los recursos para hacer de sus hijos (as) personas de bien.

La institución educativa Vancouver como toda organización debe estar compuesta por áreas funcionales tales como dirección, recursos humanos, marketing, finanzas, ya que se ha logrado identificar dichas funciones en el colegio. Una de las más importantes es el área de marketing. Sin embargo, Vancouver carece de esta. Por ello, se recomienda crear esta área con especialistas altamente calificados en el sector educativo para centrarse los esfuerzos y definir objetivos del área para el colegio. Se recomienda empezar con un estudio de mercado hasta lograr el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes o potenciales clientes como uno de los primeros objetivos del área a cumplir.

Se sugiere a la institución educativa realizar una recolección de información de todo lo que conforma el servicio educativo. Posteriormente, hacer un benchmarking; es decir, realizar una comparación con los servicios que brinda otra institución reconocida de Arequipa. Esto tiene como objetivo entender las estrategias para mejorar las prácticas y captar al público objetivo.

Además, es imprescindible una adecuada planificación (protocolos) de regreso a clases presenciales donde la salud de las y los estudiantes y de docentes no corran exposición para el contagio. Para ello, se recomienda hacer actividades virtuales donde se realice una real concientización de la COVID-19 en todos los grados académicos. Asimismo, la institución deberá contar con el apoyo psicológico tanto para personal de Vancouver como para el alumnado debido al sobreesfuerzo y carga mental ante la incertidumbre que puede causar la COVID-19.

Por otro lado, un recurso humano importante de Vancouver es su plana docente, ya que la institución cuenta con docentes altamente calificados. Por eso, se recomienda aprovechar todos los conocimientos del profesorado para capacitarlos en métodos innovadores que han demostrado alcanzar buenos resultados de enseñanza y así tener más alumnos sobresalientes. De esta manera, esto permitirá revertir la mala percepción que tienen ciertas madres y padres de familia sobre la marca.

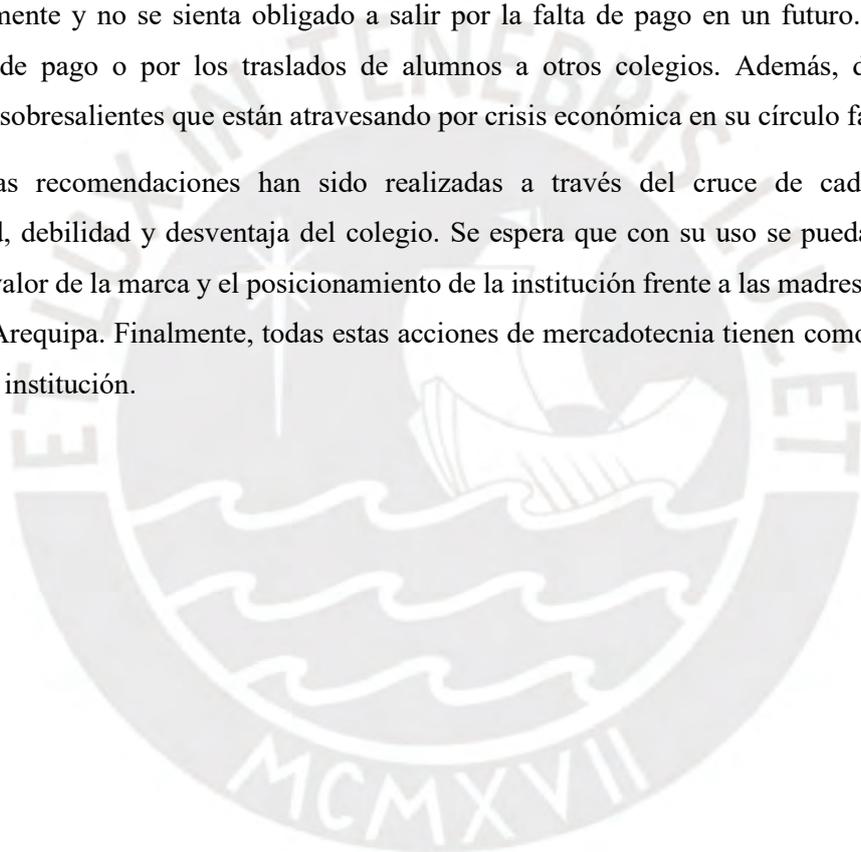
El colegio Vancouver cuenta con 47 años de trayectoria que lo respaldan. Este es un punto a favor de la institución que puede ser de ayuda para crear más alianzas estratégicas con otras instituciones educativas y la sociedad civil. Ello, podría convertirse en otro punto diferenciador de la competencia y podría permitir dar a conocer mejor su propuesta educativa. El promover y

coordinar acciones distintas que el colegio requiera, reforzará la percepción de la institución en la región.

También, Vancouver deberá compartir internamente una comunicación uniforme entre todo su personal con el objetivo de centrar los esfuerzos para alcanzar los objetivos trazados institucionales. Para ello, deberá elaborar un plan donde todos colaborarán y podrán analizar y comentar cada parte del proceso. De esa manera, la comunicación se convertirá en un factor estratégico.

Se sugiere realizar reuniones con las madres y padres de familia para analizar precios. Así, podrán llegar a acuerdos en el cual la plana docente calificada no sea perjudicada económicamente y no se sienta obligado a salir por la falta de pago en un futuro. Ello por la morosidad de pago o por los traslados de alumnos a otros colegios. Además, de retener a estudiantes sobresalientes que están atravesando por crisis económica en su círculo familiar.

Estas recomendaciones han sido realizadas a través del cruce de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y desventaja del colegio. Se espera que con su uso se pueda alcanzar a mejorar el valor de la marca y el posicionamiento de la institución frente a las madres y padres de familia de Arequipa. Finalmente, todas estas acciones de mercadotecnia tienen como objetivo la visión de la institución.



## REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press, New York, NY.
- Aaker, D.A. (1996) *Measuring Brand Equity across Products and Markets*. *California Management Review*, 38, 102-120. <https://dx.doi.org/10.2307/41165845>
- Aaker, D y Joachimsthaler, E. (2006). *El liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Abdoli, M., Dalvi, M., Sarmad, H. y Karimkhani, M. (2012). *Measuring Customer-Based Brand Equity: Empirical Evidence from the Banking Industry*. *Wulefenia Journal*, 19 (10).
- Ahmad, A., Swain, S., Singh, P. K., Yadav, R. y Prakash, G. (2021). *Linking brand personality to brand equity: measuring the role of consumer-brand relationship*. *Journal of Indian Business Research*. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JIBR-01-2021-0017>
- Alimawi, M. (2021). *The Relationship between Service Marketing Mix and the Students Satisfaction: Hubungan di antara Perkhidmatan Pemasaran Bercampur dan Kepuasan Pelajar*. *Sains Insani*, 6(1), 194-202. <http://dx.doi.org/10.33102/sainsinsani.vol6no1.211>
- Alipour, M., Aghamohammadi, A., Ahmadi, R., y Hoseini, S. H. (2012). *A new educational marketing mix: The 6ps for private school marketing in Iran*. *Research journal of applied sciences, engineering and technology*, 4(21), 4314-4319.
- Altaf, M., Mohd Mokhtar, S. S., Mustafa, F. y Shahzad, A. (2019). *Brand Empowerment and Brand Consistent Behavior: Mediating Role of Brand Psychological Ownership and Employee Brand Understanding*. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(3), 477-496. <https://DOI-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.33824/PJPR.2019.34.3.26>
- American Marketing Association [AMA]. (s.f.). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/branding/>
- American Marketing Association [AMA]. (s.f.). *Definitions of Marketing*.
- Arvidsson, A. (2006). *Brands: Meaning and Value in Media Culture*. Routledge: London
- Aurier, P., y Séré de Lanauze, G. (2011). *Impacts of in-store manufacturer brand expression on perceived value, relationship quality and attitudinal loyalty*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(11), 810-835. doi:10.1108/09590551111177945
- Babin, B. J., Herrmann, J. L., Kacha, M. y Babin, L. A. (2021). *The effectiveness of brand placements: A meta-analytic synthesis*. *International Journal of Research in Marketing*, 38(4), 1017-1033.
- Balarín, M. (2017). *La Trayectoria Reciente y Situación Actual de la Educación Privada en el Perú*. [http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20MARIABALARIN%20\(1\).pdf](http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20MARIABALARIN%20(1).pdf)
- Barusman, A. (2019). *The Impact of 7p's (Marketing Mix) on Student Parents' Decision at School for Disable Students with Special Needs*. 21. 22-28. 10.9790/487X-2105022228.
- Basyouni, S. (2019). *Educational Marketing Mix and Student Satisfaction in Private Universities in Dubai*. *European Journal of Business Management*, Vol. 11. N° 24, pp. 132- 139. DOI: 10.7176/EJBM. <https://core.ac.uk/download/pdf/234629102.pdf>
- Bechter, C., Farinelli, G., Daniel, R. D. y Frey, M. (2016). *Advertising between archetype and brand personality*. *Administrative Sciences*, 6(2), 5.

- Becker, C. (2011). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*. *Journal of Brand Management*, 18(4-5), 367–369. DOI:10.1057/bm.2010.51
- Begazo, R. (2020). *Arequipa: Educación en pandemia*. <https://www.edugestores.pe/arequipa-educacion-en-pandemia-brecha-digital-y-afectados-por-virtualidad/#:~:text=Crisis%20de%20instituciones%20privadas%20de%20Arequipa,ytext=El%20presidente%20de%20la%20Asociaci%C3%B3n,y%20otras%20el%20cierre%20definitivo>.
- Bin, K. (2020). *The influence of educational marketing mix towards parental choice of privat islamic international schools in Malaysia*. [Tesis de Maestría].
- Blohm y Asociados (2021). *Education Marketing Trends Report. Insights Into the Key Trends and Developments Affecting Education Marketers in 2021*. [https://www.cblohm.com/wp-content/uploads/2021/01/CBA\\_2021EducationMarketingTrendsReport\\_FINAL.pdf](https://www.cblohm.com/wp-content/uploads/2021/01/CBA_2021EducationMarketingTrendsReport_FINAL.pdf)
- Bridges, S., Keller, K. y Sood S. (2000). *Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links*, *Journal of Advertising*, 29:4, 1-11, DOI: 10.1080/00913367.2000.10673620
- Broniarczyk, S. M. y Alba, J. W. (1994). *The Importance of the Brand in Brand Extension*. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 214–228. DOI:10.1177/002224379403100206
- Buil, I., Martínez, E. y De Chernatony, L. (2010). *Medición del valor de marca desde un enfoque formativo*. *Cuadernos de gestión*, 10, 167-196.
- Bustos, H. y Becker, R. (2009). *El libro LILA del Marketing Educacional*. El alumno es un cliente. Santiago.
- Campos, M., Salas, M. y Vasquez, A. (2019). *Análisis del valor de marca para una cafetería cultural en Miraflores. Caso: Agora Café & Arte* [Tesis de Licenciatura]. PUCP
- Carvalho, M. L. (2020). *Marca de certificación como estrategia de mejora de desempeño: Distintivo Marca Guanajuato*.
- Castellanos, J. C. C. (2011). *Marketing de servicios*. Eumed. net.
- Chawla, M. (2013). *Customers' (students') perceptions about 7Ps of higher education marketing mix*. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*. Volume 1, Issue 5, December 2013. <https://core.ac.uk/download/pdf/229675328.pdf>
- Cheema, F. E. A., Rehman, S. y Rehman, M. U. (2016). *Do taglines have a positive impact on building the Brand perception? A case study on Kit Kat*. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 12(1).
- Chekalina, T., Fuchs, M. y Lexhagen, M. (2018). *Destination brand promise: The core of customer-based brand equity modeling*. *Tourism Analysis*, 23(1), 93-107.
- Chung-Kai, L. y Chia-Hung, H. (2008). *Marketing tactics and parents' loyalty: The mediating role of school image*. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 477-489. Li, C., & Hung, C. (2009). *Marketing tactics and parents' loyalty: the mediating role of school image*. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 477–489. DOI:10.1108/09578230910967455
- Coloma, C. y Tafur, R. (2001). *La gestión de la calidad de la educación*. *Revista Educación – PUCP*. Vol. 10 N° 19 pp. 57-75
- Constantinides, E. (2006). *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407–438.

- Coriat, J. M. (2017). *Medición del brand equity*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias
- Costa, C. (2017). *Estrategias de videomarketing online*. Tipología por sectores de negocio.
- Crescitelli, E. y Mandakovic, T. (2010). *El patrimonio de marca (brand equity) en el sector de la educación: un estudio exploratorio en el segmento de cursos de MBA*. Fórum Empresarial, 15(1), 45-63.
- Cuenca, R., León, L. R. A. y Oré, S. (2019). *Itinerarios de la educación privada en Perú*. Educação y Sociedade, 40.
- Davis, M. (2009). *The fundamentals of Branding*. AVA Publishing.
- Decreto Legislativo N°28044. *Ley General de Educación*. Diario Oficial El Peruano.
- Defensoría del Pueblo (2020). *La Educación frente a la Emergencia Sanitaria*. Defensoría del Pueblo. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Serie-Infomes-Especiales-N%C2%BA-027-2020-DP-La-educaci%C3%B3n-frente-a-la-emergencia-sanitaria.pdf>
- Del Pino, A., Echegaray, D. y Manrique, J. (2017). *Análisis y Propuesta de Construcción de Marca en una Empresa Social de Lima*. Caso de Estudio: Hoseg
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica SA. Empresariales y Económicas. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/4917>
- Dwivedi, A., Johnson, L.W., Wilkie, D.C. y De Araujo-Gil, L. (2019), *Consumer emotional brand attachment with social media brands and social media brand equity*. *European Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 6, pp. 1176-1204. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/EJM-09-2016-0511>
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Esic Editorial.
- Farquhar, P. (1989). *Managing brand equity*. In *Marketing Research*. Vol.1, Iss. 3. USA.
- Feiz, D. y Moradi, H. (2019). *Creating Customer-Based Brand Equity for Customers by Brand Experience*. Evidence from Iran banking industry. *Journal of Islamic Marketing*, vol. 11 n° 6, 2020, pp. 1443-1464. DOI 10.1108/JIMA-03-2019-0055
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage publications
- Forero, M. y Duque, E. (2014). *Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity*. *Suma de Negocios*, Volumen 5, Issue 12, pp. 158-168. ISSN 2215-910X. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70038-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2) (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700382>)
- Gnoth, J. (2007). *The structure of destination brands: leveraging values*. *Tourism Analysis*, 12(5-6), 345-358.
- González, Y. D. y García, R. C. P. (2009). *Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida*. *Contribuciones a la Economía*, (2009-10).
- Hadi, N. U., Abdullah, N. y Sentosa, I. (2016). *An easy approach to exploratory factor analysis: Marketing perspective*. *Journal of Educational and Social Research*, 6(1), 215-215.
- Harvey, J. A. (1996). *Marketing Schools and Consumer Choice*, *International Journal of Educational Management*, Vol. 10 N° 4, pp. 26-32. <https://doi.org/10.1108/09513549610122165>

- Henderson, G.R., Iacobucci, D. y Calder, B.J. (1998) *Brand diagnostics: mapping branding effects using consumer associative networks*. European Journal of Operational Research, 111, 2, pp. 306–327
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M. y Herrmann, A. (2007). *Managing brand consistent employee Behavior: Relevance and managerial control of behavioral branding*. Journal of Product y Brand Management, 16(5), 310-320.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). McGraw-Hill Education.
- Holt, D. B. (2003). *Brands and branding*. Harvard Business School Publishing.
- Hung, Y. L. y Fu, C. S. (2010). *Brand management model of vocational high schools in Taiwan*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2(2), 4229–4233. DOI:10.1016/j.sbspro.2010.03.669
- Hutcheson, G. D. y Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models*. Sage Publications
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar [ENDES]*.
- Instituto Peruano de Economía (2020). *Covid-19: ¿cuál es la situación del mercado laboral peruano en tiempos de pandemia?*
- IQAir Group (2018). *World air quality report*.
- John, D. R.; Loken, B.; Kim, K. y Monga, A. B. (2006). *Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks*. Journal of Marketing Research, 43(4), 549–563. DOI:10.1509/jmkr.43.4.549
- Kantar (2020). *Global Brands 2020*.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, Journal of Marketing, pp. 1-29.
- Keller, K. L. (1999) *Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples*. Journal of Marketing Management, 15:1-3, 43-51, DOI: 10.1362/026725799784870513
- Keller, K. L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Report Summary.
- Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). *Three questions you need to ask about your brand*. Harvard business review, 80(9), 80-89.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2<sup>nd</sup> ed. Pearson Education, Boston, MA.
- Keller, K. L. (2005). *Strategic Brand Management Process*. Moderne Markenführung, 83–101. DOI:10.1007/978-3-8349-4541-9\_3
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (3°ed.). Pearson Education
- Keller, K. L. (2016). *Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities*. Academy of Marketing Science. DOI: 10.1007/s13162-016-0078-z

- Kernstock, J. y Powell, S.M. (2018) *Twenty-five years of the Journal of Brand Management*. J Brand Manag 25, 489–493 (2018). <https://DOI.org/10.1057/s41262-018-0138-9>
- Khanna, M., Jacob, I. y Chopra, A. (2019). *Promoting Business School Brands Through Alumni (Past Customers)-Analyzing Factors Influencing Their Brand Resonance*. Journal of Promotion Management, 25(3), 337–353. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/10496491.2019.1557812>
- Khudri, M. y Farjana, N. (2017). *Identifying the Key Dimensions of Consumer-based Brand Equity Model: A Multivariate Approach*. Asian Journal of Marketing, 11: 13-20. DOI: 10.3923/ajm.2017.13.20. [https://scialert.net/fulltext/?doi=ajm.2017.13.20#1175395\\_ja](https://scialert.net/fulltext/?doi=ajm.2017.13.20#1175395_ja)
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E. y Cámara, D. (2000). *Introducción al marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. y He, H. (2020). *Principles of Marketing* (8° ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. (4ª ed.). México D.F: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (15°ed). Pearson Education
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (15° ed.). Pearson Education Limited.
- Kumar, R., Dash, S. y Malhorta (2018). *The impact of marketing activities on service brand equity: The mediating role of evoked experience*. European Journal of Marketing, Vol. 52 Issue: 3/4, pp.596-618, <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2016-0262>
- Landa, C. (2006). *El efecto placebo en el mercadeo-precio marca y atributos*.
- Ley N°28044. *Ley General de Educación*.
- Li, X. y Sun, C. (2015). *A Study on the Core Values of the Brand*. Journal of Service Science and Management, 8, 868-873. doi: 10.4236/jssm.2015.86087
- Llopis, E. (2012). Branding & Pyme. *Un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*.
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. España. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsoccaa\\_cap3-11a2016v3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsoccaa_cap3-11a2016v3.pdf)
- Louro, M. J. y Cunha, P. V. (2001). *Brand Management Paradigms*. Journal of Marketing Management, 17(7-8), 849–875. DOI:10.1362/026725701323366845
- Lovelock, C.r. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Pearson Educación, México.
- MacInnis, D.J. y Nakamoto K. (1990), *Examining Factors that Influence the Perceived Goodness of Brand Extensions*. Working Paper N°54, Karl Eller Graduate School of Management, University of Arizona.
- Maldonado, G. (2019). *Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México*. Estudios Gerenciales, 35(152), 331–342. <https://DOI-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18046/j.estger.2019.152.3176>

- Mamud, A. (2020). *De los 6,700 colegios privados en Lima solo 1,200 tienen plataformas para clases virtuales*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/de-los-6700-colegios-privados-en-lima-solo-1200-tienen-plataformas-para-clases-virtuales-clases-virtuales-abaco-eduktmaestro-noticia/?ref=gesr>
- Manes, J. M. (2005). *Marketing para instituciones educativas*. Ediciones Granica SA.
- Marcial, V. F. (2021). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto*. Bibliotecas. Anales de investigación, 11(4), 64-78.
- Marrs, M., Gajos, R. y Pinar, M. (2011). *Utilizing Brand Audit to Develop a University Brand: A Case Study*. En ASBBS Annual Conference (Vol. 18, No. 1, pp. 964-975).
- Mejía, J., Salazar, D. y Huertas, H. (2021). *Implicaciones de la COVID-19 sobre el marketing de servicios educativos: un estudio desde las motivaciones y estados de ánimo de universitarios en Colombia*. Estudios Gerenciales, 37(158), 126-137.
- Mercadal, P. (2021). *Brand Personality*. Salem Press Encyclopedia.
- Ministerio de Educación [MINEDU] (s/f). *Enfoque ambiental. GLOBE Perú: ConCiencia Ambiental desde la Escuela*. [http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ambiental/cambio\\_climatico\\_globe.php](http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ambiental/cambio_climatico_globe.php)
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2018). *Tipología y caracterización de las escuelas privadas en el Perú* (Estudios Breces N°3). Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/EB03.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2020). *Minedu oficializa el inicio del año escolar a distancia a partir del 6 de abril*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/111743-minedu-oficializa-el-inicio-del-ano-escolar-a-distancia-a-partir-del-6-de-abril>
- Moore, K. y Reid, S. (2008). *The birth of brand: 4000 years of branding*, Business History, 50:4, 419-432, DOI: 10.1080/00076790802106299
- Molinero, V. (2009). *El derecho a la educación en el Perú en tiempos neoliberales*. Educación, 18(35), 23-40. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1757>
- Morales, D. V. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. ESIC Editorial.
- Murtala, A.; Lawal, A.; Omosidi, A. y Ogbudinkpa, C. (2019). *Marketing mix and students' enrolment in private universities in Kwara State, Nigeria*. Makerere Journal of Higher Education. <http://dx.doi.org/10.4314/majohe.v10i2.5>
- Muzellec, L. y Lambkin, M. (2005). *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?* European Journal of Marketing. Vol. 40. N°7/8, pp. 803-824. DOI: 10.1108/03090560610670007
- Narodowski, M. y Martínez, A. (2015). *¿Por qué se expande la educación privada? Aportes para el debate global*. Revista Colombiana de Educación, N° 70, pp. 17-26. <https://doi.org/10.17227/01203916.70rce17.26>
- Ng, I. C. L., y Forbes, J. (2009). *Education as service: The understanding of university experience through the service logic*. Journal of Marketing for Higher Education, 19(1), 38-64.
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). *Covid 19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

- Otero, M. C. y Giraldo, W. (2020). *Análisis de las relaciones entre el amor y la lealtad a la marca desde la perspectiva del comportamiento del consumidor*. Revista Espacios, 41(12).
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS, 4th edition*. Allen & Unwin, [www.allenandunwin.com/spss](http://www.allenandunwin.com/spss)
- Parodi, S. (2021). *Las seis exigencias a cumplir por los colegios privados desde este año*. <https://gestion.pe/peru/colegios-privados-estas-son-las-seis-exigencias-que-deberan-cumplir-los-colegios-privados-a-partir-de-este-ano-noticia/>
- Pedros, D. M. y Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peñaloza, M. (2005). *El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente*. Actualidad contable faces, 8(10), 71-81.
- Pereyra, R., Quesada, P. y Ramos, R. (2017). *Análisis del Valor de La marca M.Bö Bajo el Modelo del Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana* [Tesis de Licenciatura]. PUCP
- Perez, C. y Bairon, S. (2013). *Universos de sentido da população de baixa renda no Brasil: Semânticas da estabilidade, da ascensão social e da mobilidade*. Matrizes, 7(2), 177-191.
- Pham, P. H. M. y Gammoh, B. S. (2015). *Characteristics of social-media marketing strategy and customer-based brand equity outcomes: a conceptual model*. International Journal of Internet Marketing and Advertising, 9(4), 321. doi:10.1504/ijima.2015.072885
- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de investigación*. Lima: PUCP. [http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DEINVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DEINVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Porter, M. E. (1989). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Readings in Strategic Management, 133–143. DOI:10.1007/978-1-349-20317-8\_10
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence*. DOI: 10.1108/eb025476
- Prieto, M. y Manso, J. (2018). *La calidad de la educación en los discursos de la OCDE y el Banco Mundial: usos y desusos*. En H. Monarca (Coord.), *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas* (pp. 114-135). Madrid: Dykinson.
- Proyecto de Ley 5743. *Por el cual garantiza la continuidad, transparencia y calidad de la educación privada escolar en tiempos de emergencia sanitaria, catástrofe o de graves circunstancias que afecten la vida de la nación*. Lima, 15 de julio de 2020.
- Ravi, S.; Satyabhusan, D. y Naresh K. M. (2018). *The impact of marketing activities on service brand equity: The mediating role of evoked experience*, European Journal of Marketing, Vol. 52 Issue: 3/4, pp.596-618, <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2016-0262>
- Resolución Viceministerial N°090-2020-MINEDU
- Rodríguez, R. y Velandia, A. (2018). *Desarrollo de una escala de Brand Equity basada en el modelo de Kevin Keller*. Procesos Psicológicos del consumidor.
- Rodríguez, C., Pozo, T., y Gutiérrez, J. (2006). *La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior*.
- Sethi, A., y Sharma, M. (2021). *Impact of Advertising Slogan on Customer Buying Intention with Reference to Soft drinks in Ludhiana*. Journal homepage: [www.ijrpr.com](http://www.ijrpr.com) ISSN, 2582, 7421.

- Shardin, L., Tejada, D. y Thusoo, A. (2019). *Auditoría de marca basada en las variables de marketing mix y brand equity*. Caso: IKARUS [Tesis de Licenciatura]. PUCP.
- Singh, K. (2020). *The Influence of Educational Marketing Mix Towards Parental Choice of Private Islamic International Schools in Malaysia*. [http://studentrepo.iium.edu.my/bitstream/123456789/10229/1/t11100424129KasmirSinghBinKunanSingh\\_24.pdf](http://studentrepo.iium.edu.my/bitstream/123456789/10229/1/t11100424129KasmirSinghBinKunanSingh_24.pdf)
- Staisch, I. (2007). *A Brand Audit on the L'Oréal Brand*. [Tesis de Maestría, University of Stellenbosch]
- Sun, Z.G. (2005) *Shape the Brand Core Values*. Business Times, 17, 44-45, 49
- Tasci, A. (2020). *A critical review and reconstruction of perceptual brand equity*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 33, N° 1, 2021, pp. 166-198.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. Esic Editorial.
- Trillo, A. (2017). *Measuring Brand Equity in the Smartphone industry: An Approach Through Aaker's Model*. Degree in Business Administration. University of a Coruña.
- Tolentino D. (2021). *El índice de morosidad en los colegios privados bordea el 80%. Perú 21*.
- Torres, J. L. S. (2004). *Capital de Marca desde la Perspectiva del Consumidor*. Revista Venezolana de Gerencia, 9(27), 508-528.
- Universidad de Lima (2021) *Economía. Cinco mil colegios privados habrían cerrado por la pandemia*. <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/cinco-mil-colegios-privados-habrian-cerrado-por-la-pandemia>
- Veloutsou, C. y Delgado-Ballester, E. (2018). *New challenges in brand management*. Spanish Journal of Marketing-ESIC.
- Wang, H. J. (2015). *A New Approach to Network Analysis for Brand Positioning*. International Journal of Market Research, 57(5), 727-742. DOI:10.2501/ijmr-2015-060
- Wulandari, L. (2020). *The effect of Marketing Mix on student decision to choose a private college*. Program Studi Kewirausahaan, Universitas Garut.
- Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity*. Wiley. Xiangyin
- Yadavalli, L. K. (2021). *An Analysis of Brand Awareness Levels and Its Impact On Brand Salience Of Pepsico*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(13), 2511-2518.
- Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000). *An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(2), 195-211. doi:10.1177/0092070300282002
- Zamudio, M. (2020). *Educación a distancia en el Perú. Brújula Noticias, Revista de la asociación de egresados y graduados PUCP*. Año 9, Ed 71, p. 16
- Zhu, J., Gruca, T. y Rego, L. (2021). *What drives brand equity? A comprehensive study of price and volume premiums*. Review of Marketing Research, Volume 18, pp. 75-109. DOI:10.1108/S1548-643520210000018004

## ANEXOS

### ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tabla A1: Matriz de Consistencia**

Pregunta General	Objetivo General	Pregunta Específica	Objetivo Específica	Variables	Subvariables	Técnicas de Recolección
¿Cuál es el brand equity de la institución educativa privada Vancouver?	Analizar la situación actual del <i>brand equity</i> de la institución educativa particular Vancouver de Arequipa con el fin de presentar alternativas de mejora	¿Cuál es el resultado del inventario de marca a través de las 7 Ps de la institución educativa particular Vancouver?	Realizar un inventario de marca educativa Vancouver, a través del marketing mix de Lovelock	7ps del marketing mix del colegio Vancouver	Producto Precio Plaza Promoción Proceso Personas Physical Evidence	Entrevistas a clientes, personal administrativo Entrevistas a expertos Observaciones
		¿Cuál es el resultado obtenido de la exploración de marca, a través de las dimensiones que propone el modelo de Keller?	Realizar una exploración de marca, mediante las dimensiones que propone el modelo de Keller.	6 bloques del VCMBC de Keller	Resonancia Juicio Sentimientos Desempeño Imágenes Prominencia	Encuestas
		¿Qué lineamientos se obtienen para la marca educativa Vancouver?	Proponer lineamientos para el desarrollo de la marca educativa Vancouver	7ps del marketing mix del colegio Vancouver y 6 bloques del VCMBC de Keller	Producto Precio Plaza Promoción Proceso Personas Physical Evidence Resonancia Juicio Sentimientos Desempeño Imágenes Prominencia	-

## ANEXO B: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Figura B1: Consentimiento Informado

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo, denominada *Análisis del Brand Equity en una Institución Educativa Privada de Arequipa. Caso: Colegio Vancouver*, es conducido por Andrew Rodríguez Valdez, Brenda Rivero Limaylla y Silvia Tiburcio Hidalgo, licenciados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este trabajo fue presentado para la obtención de grado de Licenciado en dicha Facultad y cuenta con la asesoría y supervisión de Guido Bravo Monteverde.

Así, el objetivo del mismo fue de contar con la información solicitada como reuniones con los representantes del colegio y encuestas a sus usuarios/as para analizar la situación actual del *Brand Equity* de la Institución Educativa Privada Vancouver de Arequipa con el fin de presentar alternativas de mejora.

Para ello, hemos hecho referencia a información recogida por medio de entrevistas a los colaboradores y resultados proporcionados por sus clientes de la encuesta realizada, al ser publicado el trabajo a través de la biblioteca de la universidad y de su repositorio virtual, serán dados a conocer de manera abierta al público en general.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Desde ya agradecemos su apoyo.

Andrew Rodríguez Valdez

Brenda Rivero Limaylla

Silvia Tiburcio Hidalgo

Nombre  
20141494  
Código PUCP

Nombre  
20132809  
Código PUCP

Nombre  
20135533  
Código PUCP

Yo \_\_\_\_\_ representante de Colegio Vancouver autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo con fines de titulación *Análisis del Brand Equity en una Institución Educativa Privada de Arequipa. Caso: Colegio Vancouver*.

Atentamente,

Nombre:  
Cargo dentro de la organización:  
DNI:  
Organización:

## **ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**

**Tema: Análisis del Brand Equity de un Colegio Privado de la Región Arequipa. Caso: Colegio Vancouver.**

**Investigadores: Brenda Rivero, Andrew Rodríguez, Silvia Tiburcio**

**Fecha de Entrevista: / / 2021**

**Datos de la persona entrevistada:**

- **Nombres y Apellidos:**
- **Puesto:**

**Datos de la persona entrevistadora:**

- **Nombres y Apellidos:**

### **Guía de Entrevista a Personal Administrativo**

General

- ¿Podría comentar su nombre, la posición y funciones principales que desempeña para la organización?
- ¿Cómo inicio el colegio?
- ¿Cuál es el objetivo y visión de la institución educativa?
- Según su opinión, ¿cómo se administra un colegio? ¿Usted tiene experiencia previa? ¿Qué es clave para un colegio?
- ¿Por qué Vancouver? ¿Hubo un proceso detrás del cambio de marca?
- ¿Existen estacionalidades en el rubro educativo?
- ¿Quiénes realizan sus funciones de marketing? Por ejemplo: el manejo de redes, diseños publicitarios, entre otros.
- ¿Qué imagen cree usted que los padres de familia tienen del colegio Vancouver?
- ¿Qué imagen quiere proyectar sobre el colegio Vancouver?
- ¿Qué atributos del colegio carecen o podría mejorar?
- ¿Considera que existe un nivel de competencia alta en el entorno de la institución educativa?
- ¿Qué otros colegios consideran su competencia directa?
- ¿Considera que hubo problemas [graves] que deberían cambiar dentro del colegio? : Ejemplos y situaciones
- ¿Cuáles son los problemas más comunes dentro del colegio?
- ¿Quién considera que es su público objetivo?
- ¿Siente que el colegio ha logrado conectar con sus clientes o consumidores?

Producto

- ¿Qué es lo que ofrece la institución educativa Vancouver a sus clientes? ¿Es distinta para inicial, primario o secundaria?
- ¿Qué diferencias presenta frente a otras instituciones educativas de su misma categoría? (Ejm: estilo de enseñanza, infraestructura, cursos extra, bachillerato internacional, estudios complementarios, etc.)

- ¿Qué es lo que ofrecen como servicio educativo en Vancouver? ¿El colegio presenta laboratorio, talleres, biblioteca o librería?
- ¿El colegio presenta el nivel educativo inicial, primario y secundario? ¿Por qué considero realizar la cantidad de niveles (inicial, primaria y secundaria) que tiene actualmente el colegio?
- ¿El estilo de enseñanza o modo tiene alguna característica única de Vancouver? ¿Cómo suele ser?
- ¿La currícula que brinda a sus estudiantes tiene alguna diferencia con otros colegios de su misma categoría? ¿En qué se diferencia? (Ejm: cursos extra, bachillerato internacional, estudios complementarios, etc.)
- ¿Qué otros cursos brindan como parte del colegio? ¿Alguno de ellos es exclusivo de Vancouver?
- ¿Los intercambios que se realizan a Canadá son parte de la oferta educativa?
- ¿Cuentan con servicio médico y psicológico?
- ¿Qué valores son los que promueve el colegio?

#### Precio

- ¿Cuáles son los precios del colegio? ¿Cómo definió los precios? ¿Son competitivos de acuerdo a su competencia?
- ¿Existe algún otro pago que realicen los padres de familia? (Ejm: cuota de ingreso, pagos por días festivos, otros)
- ¿Considera que el precio sobrepasa los costos?
- ¿Conoce la percepción de los padres de familia respecto al precio?
- ¿Cómo fueron afectados los precios por la pandemia? ¿Realizó concesiones o programas con los padres?
- ¿Existe algún otro pago que realicen los padres de familia? (Ejm: cuota de ingreso, pagos por días festivos, otros)

#### Plaza

- Coméntanos sobre la locación física del colegio. ¿Tiene algo diferencial frente a otros colegios? ¿Está en algún sitio estratégico?
- Ahora que se ha virtualizado el servicio educativo, ¿Considera que la ubicación o locación cobró menor importancia?
- ¿Considera que el colegio es accesible (fácil de llegar) para los estudiantes de los distritos cercanos de Arequipa?
- ¿El colegio cuenta con movilidad propia para el traslado de los alumnos? ¿O existían convenios con otros entes privados?

#### Promoción

- ¿Dónde y cómo suele promocionarse el colegio? ¿Qué tan frecuente lo realizan? (Redes sociales, folletos, paneles, radio, tv, etc.)
- ¿Cuentan con página web y en redes sociales? ¿Qué tan activos son?
- ¿Cómo van los aspectos de publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción del colegio?
- ¿Cómo suelen ser las campañas de promoción del colegio? ¿Tiene alguna promoción que suela aplicar con frecuencia?
- ¿Considera que existen canales de promoción indirecto promovidos por agentes que benefician a la institución educativa?

#### Procesos

- ¿Cuáles son los procesos del área administrativa y de los profesores para los alumnos?
- Comente sobre los procesos de matrícula, aprendizaje, evaluación y soporte para los estudiantes (refuerzos educativos, psicológico, otros).
- ¿Cuáles son los procesos que se tienen en cuenta para tener buen contacto con el padre de familia?
- ¿Cómo es su contacto con el cliente? ¿Existe algún proceso sobre manejo de reclamos o quejas?
- Cambiar el reglamento interno del colegio por la pandemia, ¿fue un proceso complejo?, ¿qué facilidades hubo?, ¿qué impedimentos hubo?

#### Personas

- ¿Cuántos docentes conforman la planilla de la institución? ¿Cuál es el perfil de los docentes?
- ¿Cuántos auxiliares conforman la planilla de la institución? ¿Cuál es el perfil de los auxiliares?
- ¿Qué otro tipo de personal labora en el colegio? ¿Cómo su rol aporta a este? (profesional psicológico, IT, etc.)
- Sobre RRHH: ¿Rotación de personal? ¿Incentivos? ¿Buena relación entre trabajadores? ¿Cómo realizan la selección y el reclutamiento del personal?
- Sobre el desempeño: ¿Miden el desempeño de los docentes, del personal administrativo?
- ¿Cómo es el rol que asumen los profesores frente a los padres de familia?
- ¿Considera que los estudiantes construyen junto al colegio la experiencia de aprendizaje a otros estudiantes?
- ¿Cómo es el modelo de estudiante de Vancouver?

#### Evidencia Física

- ¿Considera que el colegio tiene los recursos adecuados para brindar el servicio? ¿Por qué?
- ¿Cree que el ambiente del aula (color, decoración, organización, ubicación de las herramientas de trabajo como proyectores, materiales didácticos, entre otros) es el adecuado? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el elemento principal por el que se juzga su calidad educativa?
- En un día cualquiera, ¿cuáles son los procedimientos involucrados y qué equipamientos debe tomar en cuenta un alumno debe realizar para recibir la clase?
- ¿De qué maneras el colegio demuestra su calidad educativa?
- ¿Qué muestras físicas tiene el colegio sobre su superioridad frente a otros colegios?
- Diseño interior y exterior, uniformes, ambiente de colegio.
- En este contexto pandémico ¿Cómo se ha digitalizado todo lo mencionado anteriormente?

#### Pregunta de Cierre

- ¿Qué condiciones cree que se pueden mejorar? ¿Cómo afecta la virtualidad al servicio educativo?

## **ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A COORDINADORES DE GRADO**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**

**Tema: Análisis del Brand Equity de un Colegio Privado de la Región Arequipa. Caso: Colegio Vancouver.**

**Investigadores: Brenda Rivero, Andrew Rodríguez, Silvia Tiburcio**

**Fecha de Entrevista: / / 2021**

**Datos de la persona entrevistada:**

- **Nombres y Apellidos:**
- **Puesto:**

**Datos de la persona entrevistadora:**

- **Nombres y Apellidos:**

### **Guía de Entrevista a Coordinadores de Grado**

- Mencione su nombre -

1. ¿Cuántos años tiene?
2. ¿Qué puesto ocupa en el colegio Vancouver?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Vancouver?

Pregunta Inicial:

4. ¿Cómo suele realizar sus labores diariamente?

Target

5. ¿Qué tipo de padre de familia cree que busca atraer el colegio Vancouver?

Producto:

6. ¿Qué es lo que ofrece la institución educativa Vancouver a sus clientes?
7. ¿Qué valores son los que promueve el colegio?
8. ¿Siente que Vancouver se diferencia de otros colegios?

Procesos:

9. ¿Cuáles son los procesos del área administrativa y de los profesores para los alumnos?
10. ¿Cuáles son los procesos que se tienen en cuenta con el padre de familia?
11. ¿Cuáles son los procedimientos que existen para enfrentar situaciones fortuitas?

Evidencia Física

12. ¿Cómo es su salón virtual? ¿Ha decorado de alguna manera su zona de trabajo?
13. ¿Cree que la decoración transmite o busca transmitir alguna idea o sensación? ¿Cuál?  
¿Cómo la transmite?
14. ¿Qué herramientas utiliza para la realización de las clases?

## **ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADO RESPONSABLE DE GESTIÓN DE MARKETING**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**

**Tema: Análisis del Brand Equity de un Colegio Privado de la Región Arequipa. Caso: Colegio Vancouver.**

**Investigadores: Brenda Rivero, Andrew Rodríguez, Silvia Tiburcio**

**Fecha de Entrevista: / / 2021**

**Datos de la persona entrevistada:**

- **Nombres y Apellidos:**
- **Puesto:**

**Datos de la persona entrevistadora:**

- **Nombres y Apellidos:**

### **Guía de Entrevista a Encargado Responsable de Gestión de Marketing**

- Mencione su nombre -

1. ¿Cuánto tiempo estuvo trabajando para Vancouver?
2. ¿Qué responsabilidades tenía y qué funciones solía realizar?
3. ¿Cómo se realizó el plan para el cambio de marca?
4. ¿Qué pasos generaron mayor dificultad en el *Rebranding*?
5. ¿Consideras que se realizó de manera exitosa el cambio a Vancouver?
6. ¿Dónde y cómo suele promocionarse el colegio? ¿Qué tan frecuente lo realizan? (Redes sociales, folletos, paneles, radio, tv, etc.)
7. ¿Cuentan con página web y en redes sociales? ¿Qué tan activos son?
8. ¿Cómo van los aspectos de publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción del colegio?
9. ¿Cómo suelen ser las campañas de promoción del colegio? ¿Tiene alguna promoción que suela aplicar con frecuencia?
10. ¿Considera que existen canales de promoción indirecto promovidos por agentes que benefician a la institución educativa?

## ANEXO F: ENCUESTA

**Tabla F1: Encuesta**

<b>Brand Equity</b>
La imagen institucional, el emblema y el logotipo del Colegio Vancouver son únicos y fáciles de recordar.
Estoy segura (o) de la información académica y económica que recibo del colegio Vancouver.
El colegio Vancouver representa calidad educativa.
En mi opinión, el colegio Vancouver me ofrece confianza.
El colegio Vancouver ofrece de manera eficaz el servicio educativo a mis hijos (as).
En mi opinión, El Colegio Vancouver está más comprometido con la comunidad arequipeña a través de su oferta educativa comparado con otros colegios.
<b>Prominencia</b>
El colegio Vancouver es el primer y más conocido colegio de Arequipa que se me viene a la mente.
Conozco muy bien la oferta educativa que ofrece el colegio Vancouver.
En mi opinión, la oferta educativa del colegio Vancouver es más ventajosa y distintiva frente a otros colegios.
<b>Desempeño</b>
La trayectoria del Colegio Vancouver y su oferta educativa me ha convencido para elegirlo.
Estoy plenamente satisfecha (o) con los servicios del colegio Vancouver.
El personal administrativo del colegio Vancouver responde a las solicitudes de los padres de familia y las resuelve rápidamente.
<b>Imaginería</b>
En mi opinión, el colegio Vancouver me recuerda a una institución educativa de primera.
El proceso de admisión al colegio es simplificado.
La trayectoria del colegio Vancouver es resaltante.
<b>Juicios</b>
El colegio Vancouver está mejor posicionado en calidad de servicio que otros colegios.
En mi opinión, el rendimiento y los servicios del colegio Vancouver son diferenciados.
El costo del servicio es proporcional al servicio que ofrecen.
<b>Sentimientos</b>
El colegio Vancouver tiene mejor reputación que otros colegios en Arequipa.
Me siento cómoda (o) con el servicio educativo del colegio Vancouver.
Confío en el colegio Vancouver para la educación de mis hijas (os).
<b>Resonancia</b>
A pesar de cierta similitud con otros colegios, estoy decidida (o) en mantener a mis hijos (as) en el colegio Vancouver en todo el proceso educativo.
Planeo que la educación básica (primaria y secundaria) de mis hijas (os) solo sea en el colegio Vancouver.
Me siento cercano con otros padres de familia que son parte del colegio Vancouver.

## **ANEXO G: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA ENCUESTA**

Estimada/o padre, madre o tutor de familia, la presente encuesta forma parte de una investigación académica que tiene como finalidad identificar el valor de marca de la institución educativa Vancouver. Esta investigación será realizada por las alumnas Brenda Rivero y Silvia Tiburcio y el alumno Andrew Rodríguez de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú con el fin de optar por el título de la licenciatura. A su vez, es asesorado por el Mgtr. Guido Bravo Monteverde.

Se le invita a participar de manera íntegramente voluntaria. Esta acción implica responder preguntas de marcado. Colaborar con esta investigación no repercutirá ni dañará su persona ni se podrán conocer sus datos personales, dado que la información que brinde será de absoluta confidencialidad bajo un perfil anónimo.

De ese modo, toda la información que proporcione será estrictamente utilizada solo para fines académicos. Así mismo, los resultados de la investigación serán compartidos por el repositorio de tesis de la universidad.

En caso desee participar de esta investigación, agradeceremos pueda responder con sinceridad el cuestionario. A su vez, es importante resaltar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Por otro lado, si tiene alguna duda puede contactarnos a través de los siguientes correos: [a.rodriquezv@pucp.edu.pe](mailto:a.rodriquezv@pucp.edu.pe), [ozlem.rivero@pucp.edu.pe](mailto:ozlem.rivero@pucp.edu.pe) o [silvia.tiburcioh@pucp.edu.pe](mailto:silvia.tiburcioh@pucp.edu.pe).

El cuestionario se divide en 2 secciones y tiene una duración de 5 minutos aproximadamente.

¡Muchas gracias por su tiempo!

## ANEXO H: DOCUMENTO DE PRIMER ACERCAMIENTO

Figura H1: Documento de Primer Acercamiento

**Estimado Experto (a):**

Me es grato saludarle para mencionarle que ha sido designado como experto calificado por su trayectoria y perfil profesional para revisar el contenido del instrumento de investigación.

Para los efectos de la revisión del instrumento, se adjunta lo siguiente:

-Matriz de consistencia

-Instrumento de investigación

**Título del proyecto profesional:**

ANÁLISIS DEL BRAND EQUITY DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR DE LA REGIÓN AREQUIPA. CASO: COLEGIO VANCOUVER.

**Enfoque de la investigación:**

Cuantitativo

Cualitativo

Mixto

**Línea de investigación:**

Branding (Marketing y Marca)

**Alumnas (os) Autor (es) del Proyecto Profesional:**

Rivero Limaylla, Brenda Ozlem; Rodríguez Valdez, Andrew; Tiburcio Hidalgo, Silvia

**Asesor de la investigación:**

Guido Bravo Monteverde



## ANEXO I: DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del exerto calificado:

Nombres y Apellidos:

Edad:        años    Sexo: F ( ) M ( )    Profesión:

Especialidad:

Centro de trabajo:

Cargos que desempeña:

Firma .....

**Tabla I1: Criterios de validación del instrumento**

Criterio	Conceptualización	Excelente	Satisfactorio	Mejorable	Deficiente
Claridad	Lenguaje claro, preciso, sintética y semántica son adecuadas				
Coherencia	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores				
Metodología	Responde al propósito de diagnóstico propuesto				
Suficiencia	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición				
Factibilidad	Aplicación en la muestra seleccionada				

Arequipa, setiembre 2021