

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Plan Estratégico de Marketing del IEP José Andrés Razuri,
Cusco, 2020”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Lic. Laguna Utrilla, Shirley Magaly
Lic. Quintanilla Lozano, Hugo

Docente Guía:

MBA. Quiñones Baraybar, Luis Enrique

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones
contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor

Esta tesis la dedico con todo mi amor y cariño, a Dios, por regalarme la vida y permitir tener a mi familia unida.

A mis padres: Jorge Luis y Johani por su sacrificio, esfuerzo y amor incondicional, porque mucho de mis logros se los debo a ellos incluyendo este.

A mis hermanos: Darlyn y Daryl quienes son mi fuente de motivación e inspiración para salir vencedor en los momentos más difíciles.

A mi sobrino: Adrián por llenar de alegrías mi vida y con sus curiosidades arrancar de mis labios sonrisas.

A mi compañero de tesis: Por su amistad y por permitirme formar un equipo de trabajo y metas en común.

Shirley Magaly Laguna Utrilla

A mi madre, Nohemí Lozano Espinoza por haberme dado su apoyo incondicional en el logro de mis objetivos.

A mi abuela, Tomasa Espinoza Saravia, que desde el cielo me ilumina.

A mis adoradas hijas que son la razón de mi vida.

Hugo Quintanilla Lozano

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I.....	8
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	8
1.1 Título del Tema:.....	8
1.2 Planteamiento del Problema:.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación:.....	9
1.3.1 Objetivo General:.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	10
1.4 Justificación:.....	10
1.4.1 Justificación Teórica.....	10
1.4.2 Justificación Metodológica.....	11
1.4.3 Justificación Práctica.....	11
1.5 Metodología.....	12
1.6 Definiciones:.....	12
1.6.1 Plan de Marketing.....	12
1.6.2 Marketing Educativo.....	13
1.7 Alcances y Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II:.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Conceptualización de las variables.....	15
2.1.1 Concepto del Marketing.....	15
2.1.2 Las Dos Caras del Marketing.....	17
2.1.2.1. El marketing Estratégico.....	17
2.1.2.2. El marketing Operativo.....	18
2.1.3 La Planificación Estratégica de Marketing.....	19
2.1.3.1 Herramientas utilizadas en el proceso de planeamiento estratégico ..	22
2.1.4 Marketing de Servicios.....	32
2.1.4.1 Definición de los Servicios.....	32
2.1.4.2 Características de los servicios.....	33
2.1.4.3 Alcance de los servicios.....	33
2.1.4.4 Las 8 Ps del Marketing de Servicios.....	34
2.1.5 Marketing educativo.....	36
2.2 Importancia del Plan Estratégico de Marketing en el Sector Educativo.....	37
2.3 Análisis Comparativo.....	39
2.4 Análisis Crítico.....	40
CAPÍTULO III:.....	41
MARCO REFERENCIAL.....	41
3.1 Reseña histórica.....	41
3.2 Filosofía organizacional.....	42
3.2.1 Misión.....	42
3.2.2 Visión.....	42
3.2.3 Nuestros valores.....	42
3.3 Diseño organizacional.....	43
3.4 Productos y/o servicios.....	43
3.4.1 Propuesta Educativa.....	44
3.4.1.1 Nivel Inicial.....	44
3.4.1.2 Nivel Primario.....	45

3.4.1.3 Nivel Secundario.....	45
3.4.1.4 Conceptos Fundamentales Pedagógicos	46
3.4.1.5 Proceso de Admisión	46
CAPÍTULO IV:	48
RESULTADOS	48
4.1 Análisis de la situación	48
4.1.1. Análisis de la situación interna.....	48
4.1.1.1 Información sobre ingresos.....	48
4.1.1.2 Producto	49
4.1.1.3 Precio.....	50
4.1.1.4 Distribución	50
4.1.1.5 Comunicación	51
4.1.1.6 Personas.....	52
4.1.1.7 Procesos.....	53
4.1.1.8 Evidencia Física.....	53
4.1.1.9 Cadena de Valor	55
4.1.1.10 Fortalezas y Debilidades.....	55
4.1.1.11 Investigación de mercado usuarios actuales	58
4.1.2 Análisis de la situación externa.....	81
4.1.2.1 Análisis del Mercado.....	81
4.1.2.2 Estructura del Mercado.....	104
4.1.2.3 Oportunidades y Amenazas.....	113
4.2. Diagnóstico de la situación.....	116
4.2.1 Matriz Foda	116
4.3. Objetivos de marketing.....	118
4.3.1 Objetivos cuantitativos	118
4.3.2 Objetivos cualitativos	119
4.4. Estrategias de marketing.....	119
4.4.1 Estrategia de cartera.....	119
4.4.1.1 Priorización de mercados y líneas de producto	120
4.4.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento	121
4.4.2.1 Estrategia de Segmentación IEP José Andrés Razuri Estévez	121
4.4.2.2 Estrategia de Posicionamiento IEP José Andrés Razuri Estévez	122
4.4.3 Estrategia de fidelización	123
4.4.4 Estrategia funcional.....	124
4.4.4.1 Estrategia de Producto	124
4.4.4.2 Estrategia de Precios.....	125
4.4.4.3 Estrategia de Comunicación	125
4.4.4.4 Estrategia de Distribución (Infraestructura).....	125
4.4.4.5 Estrategia Comercial.....	126
4.5 Planes de acción	127
4.6 Presupuesto	129
CAPÍTULO V:	131
SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES	131
5.1 Sugerencias	131
5.2 Conclusiones.....	133
BIBLIOGRAFÍA:.....	140
ANEXOS.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	25
Tabla 2: <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	26
Tabla 3: <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	30
Tabla4: <i>Oferta Educativa</i>	48
Tabla5: <i>Cuadro Histórico Matriculados Por Niveles</i>	48
Tabla6: <i>Número de Retirados por Niveles Año 2019</i>	49
Tabla7: <i>Pensiones por Niveles 2019 Soles</i>	50
Tabla8: <i>Personal Docente</i>	52
Tabla9: <i>Personal No Docente</i>	53
Tabla10: <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI</i>	57
Tabla11: <i>Instituciones Educativas Privadas y Alumnos por Gestión 2019</i>	87
Tabla12: <i>Instituciones Educativas Privadas y Alumnos por Distrito 2019</i>	88
Tabla13: <i>Estructura por NSE departamento Cusco 2019</i>	89
Tabla14: <i>Participación de mercado colegios privados por gestión 2019</i>	104
Tabla15: <i>Participación de mercado colegios Privados-Parroquiales Cusco 2019</i> . 104	
Tabla16: <i>Participación de mercado colegios Privados-Particulares Cusco 2019</i> .. 105	
Tabla17: <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE</i>	115
Tabla 18: <i>Matriz de Posición Competitiva 2019</i>	117
Tabla19: <i>Objetivos de Ventas 2020-2023</i>	118
Tabla20: <i>Ingresos en soles (S/.) 2019</i>	120
Tabla21: <i>Presupuesto de Marketing</i>	130

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Las Dos Caras del Proceso de Marketing.	19
<i>Figura 2:</i> Niveles de Planeación Organizacional	20
<i>Figura 3:</i> Estructura del Plan de Marketing Estratégico.....	22
<i>Figura 4:</i> Mapa de Proceso General.....	23
<i>Figura 5:</i> Cadena de Valor General.....	24
<i>Figura 6:</i> Fuerzas Competitivas de Porter	27
<i>Figura 7:</i> Matriz FODA.....	29
<i>Figura 8:</i> Matriz de Ansoff.....	32
<i>Figura 9:</i> Organigrama Funcional	43
<i>Figura 10:</i> Canal de Distribución	50
<i>Figura 11:</i> Mapa de Procesos I.E.P. José Andrés Rázuri Estévez.	53
<i>Figura 12:</i> Evidencia Física	54
<i>Figura 13:</i> Cadena de Valor.....	55
<i>Figura 14:</i> Posicionamiento Disciplina – Nivel Acad. Colegios Particulares	107
<i>Figura 15:</i> Posicionamiento Infraestructura – Metodología Colegios Particulares..	107
<i>Figura 16:</i> Posicionamiento Disciplina – Nivel Académico Colegios Parroquiales .	108
<i>Figura 17:</i> Posicionamiento Infraestructura – Metodología Colegios Parroquiales.	108

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación denominado “Plan Estratégico de Marketing del IEP José Andrés Razuri, Cusco, 2020”, se ha elaborado con el propósito de proporcionar una herramienta de gestión en el área del marketing empresarial para dar una solución desde una perspectiva mercadológica al problema que viene aquejando a dicha institución educativa en la ciudad del Cusco, dado que debido a la intensa competencia en el sector se hace imprescindible la implementación y ejecución de un plan estratégico de marketing adecuado al mercado educativo para lograr los objetivos institucionales y empresariales a corto y mediano plazo. Este trabajo de tesis muestra de manera detallada las estrategias y acciones que se han de adoptar a lo largo de 4 años para lograr los objetivos cuantitativos y cualitativos planteados para ese horizonte de tiempo partiendo de un análisis de la situación a través de investigaciones de mercado a clientes actuales y potenciales la misma que servirá de materia prima para la determinación de las estrategias de marketing de la institución educativa en cuestión.

El primer capítulo, se muestra el planteamiento del problema identificando las razones por las cuales se suscitan los problemas debido básicamente en los siguientes aspectos: 1) La fuerte competencia en el sector educativo con colegios que realizan inversiones importantes en materia de infraestructura y estrategias de marketing. 2) La proliferación de instituciones educativas que ocasiona que baje la demanda debido a la mayor oferta de servicios educativos, 3) El uso de metodologías de aprendizaje obsoletos para la época actual donde se valora las metodologías modernas desarrolladas en países que están a la vanguardia en la

aplicación de metodologías educativas. Así mismo se definen los objetivos de la Investigación teniendo como principal objetivo la elaboración del plan de marketing estratégico para el periodo 2020 al 2023 con los subsecuentes objetivos específicos expresados en acciones concretas que permitan conocer el mercado educativo de la ciudad del Cusco y elaborar el presente plan de marketing estratégico. Además se muestra la justificación, la metodología y algunas definiciones de los tópicos clave así como los alcances y limitaciones del estudio.

El segundo capítulo, presenta la conceptualización de las variables de estudio que fundamentan teóricamente el desarrollo de la presente investigación, donde se expone de manera concisa las bases teóricas del plan de marketing estratégico y donde se exponen los conceptos de los principales referentes del marketing estratégico así como las principales herramientas estratégicas utilizadas para la elaboración de sendos planes de marketing estratégicos. Además se presenta un análisis comparativo de las corrientes teóricas de los autores citados en este trabajo de tesis y el análisis crítico de los tópicos tratados en el capítulo.

El tercer capítulo, presenta una breve reseña histórica, la filosofía y estructura organizacional donde se describe a la organización educativa a nivel funcional así como los servicios como parte de la propuesta educativa de la institución en el mercado educativo de la ciudad de Cusco.

El cuarto capítulo, es considerado como el capítulo central porque es donde se presentan los resultados que se constituyen como fundamento del plan estratégico de marketing planteado y podemos distinguir los siguientes hallazgos

más importantes: 1) El análisis de la situación interna donde se describe la capacidad de oferta de la institución así como la evolución de las matriculas a lo largo de 9 años con una marcada tendencia a la baja en el último año. Además se expone como están siendo utilizadas las variables del marketing de servicios empezando por el producto, precio, distribución, comunicación, personas, procesos, evidencia física y formulación de la cadena de valor finalizando esa parte con la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) donde se concluye que la posición interna que posee la institución está en un nivel intermedio. 2) El estudio de mercado dirigido a usuarios actuales del servicio educativo donde se evalúa el nivel de satisfacción de los padres de familia con los servicios que brinda la I.E.P. José Andrés Razuri Estévez donde se puede evidenciar que los padres de familia están satisfechos en general con los servicios que brinda la institución aunque también se observa una inclinación a estar medianamente satisfechos en algunos aspectos del servicio. 3) El análisis de la situación externa donde se presenta el análisis del mercado educativo considerando los factores del macroentorno y vemos que el factor económico será el que más repercusión tendrá en el logro de los objetivos de la institución debido a la recesión económica que generará con la crisis sanitaria que influirá en la demanda de los servicios educativos en la ciudad del Cusco. 4) La oferta y demanda de los servicios educativos en la ciudad del Cusco donde se evidencia que la mayor parte de la oferta se concentra en colegios de gestión Privada-Particular compuesto por cerca de 80 colegios con pensiones entre los S/.300 y S/.600 que atienden a familias que pertenecen al NSE B y C (medio alto) los mismos que se constituirían en los competidores directos de la I.E.P. José Andrés Razuri Estévez. 5) La caracterización del usuario de servicios educativos en Cusco donde se expone los atributos más valorados en el segmento medio alto

siendo el nivel académico el más valorado por los usuarios de la categoría servicios educativos. Así mismo se expone los resultados de la investigación sobre el nivel de satisfacción donde la mayoría de los padres de familia de los colegios de gestión Privada-Particular en general están satisfechos con los servicios que les brindan pero seguido de cerca por un grupo importante de padres de familia que están medianamente satisfechos con dichos servicios educativos. 6) La participación de mercado de los servicios educativos en la ciudad del Cusco incluyendo a los colegios Privados-Particulares en 2019 muestra al colegio José Andrés Razuri Estévez con 12% de participación siendo uno de los más bajos frente a los colegios considerados competidores directos. Así mismo se muestra el análisis de la competencia en el que se puede observar que los colegios de gestión parroquial denominados religiosos se caracterizan por la cantidad de alumnos que albergan por el tamaño de sus instalaciones frente a los colegios de gestión particular que en general tiene similares características en relación a las variables consideradas en el análisis de la competencia. 7) La imagen y posicionamiento de colegios privados en la ciudad de Cusco, donde se muestra que la I.E.P. José Andrés Razuri Estévez está ubicado casi en el punto intermedio en relación a los atributos evaluados como *Disciplina y Exigencia Académica - Nivel Académico* y los mismo se observa cuando se evalúan los atributos *Infraestructura – Metodología de Aprendizaje* concluyendo en que el colegio debe mejorar su posicionamiento en estos atributos evaluados para lograr los objetivos planteados. 8) Las Fuerzas Competitivas de Porter donde se concluye que el poder de negociación de los clientes en el sector educativo es medio, el poder de negociación de los proveedores en el sector educativo es bajo, la amenaza de competidores potenciales en el sector educativo es media, la amenaza de productos sustitutos en el sector educativo es baja y la rivalidad entre colegios

competidores en el sector educativo es alta. 9) La Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE donde se puede observar que la IEP José Andrés Razuri Estévez mantiene una posición media a nivel externo frente a las oportunidades y amenazas existentes, lo que quiere decir que está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. 10) La Matriz Foda donde se exponen las estrategias *Ofensiva-Adaptativa-Defensiva-Supervivencia* adecuadas a la institución educativa y su mercado. 11) La Matriz de Posición Competitiva donde se muestra que la IEP José Andrés Razuri Estévez tiene un mejor perfil competitivo en comparación a la institución educativa San José, Isaiah Bowman y Juan Landázuri, pero su perfil competitivo con relación al colegio San Gabriel es ligeramente menor y más aún si lo comparamos con el colegio Raimondi que es el más fuerte del grupo de colegios competidores de la ciudad. 12) Los Objetivos de Marketing donde se muestran los objetivos cualitativos y cuantitativos que se pretenden alcanzar para el periodo 2020-2023 seguido de las estrategias de cartera, de segmentación y posicionamiento, de fidelización y funcional así como los planes de acción y el presupuesto para lograr dichos objetivos.

Finalmente el quinto capítulo expone las sugerencias y conclusiones de acuerdo a lo desarrollado a lo largo del trabajo de tesis.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas de gestión privada particular de la ciudad del Cusco enfrentan a una intensa competencia por captar alumnos para lograr los objetivos de crecimiento y consolidación en sus respectivos segmentos, pero además como en el caso de la IEP José Andrés Razuri Estévez se enfrentan a otros problemas como la deserción o la poca demanda del servicio educativo debido a la mayor oferta de colegios prefiriendo propuestas de instituciones educativas privadas que ofrecen sus productos como paquetes de servicios cada vez con mayor valor agregado por lo que se hace necesario desarrollar nuevas líneas de servicios y mejorar los procesos para brindar servicios diferenciados orientados a la gestión de la calidad y que satisfagan las necesidades cada vez más cambiantes y exigentes de los usuarios de los servicios educativos.

Ante este incremento de instituciones educativas particulares en la ciudad del Cusco, los directivos del colegio han decidido encargar la realización de un plan estratégico de marketing, con el objetivo de captar más alumnos, fidelizar a los alumnos actuales y posicionarse como una alternativa superior frente a sus competidores de manera que se cumplan los objetivos institucionales y genere rentabilidad a mediano y largo plazo acorde al nivel de inversión que se realizará como parte del proceso de crecimiento. Para lograr tal cometido se apelará a las estrategias del Marketing Educacional o Mercadotecnia Educacional para mejorar la imagen de la institución y lograr posicionarse en su segmento, en el proyecto se plantean desde cambios organizacionales, rediseño de procesos, mejoramiento de la calidad del servicio hasta la automatización de la información acorde a la era digital en la que estamos inmersos. Así mismo, se propone una serie de acciones

concretas a desarrollar para tener un control del logro de los objetivos y así poder tomar medidas correctivas oportunamente.

De esta manera nos valdremos de las herramientas del marketing estratégico moderno para lograr destacar a la IEP José Andrés Razuri Estévez, generar un cambio de actitud y buena disposición de la comunidad educativa hacia la Institución, pero sobre todo para posicionarla como líder en su segmento en la ciudad del Cusco.