



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA EL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN PROMAD – UNP**

ASESOR:

LIC. ALFREDO HERRERA FARFÁN MBA.

TESISTA

ING. HERMER ERNESTO ALZAMORA ROMÁN

PIURA – PERÚ

DICIEMBRE 2007



**PLAN DE MARKETING PARA EL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN PROMAD – UNP**

Ing. Hermer Ernesto Alzamora Román

TESISTA

Lic. Alfredo Herrera Farfán, Mba.

ASESOR

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. William Gives Mujica

Presidente

Lic. Carlos Larrea Venegas, M.Sc.

Vocal

Lic. Jorge Nelson Rodríguez Rivera, M.Sc.

Secretario

A Mis hijos

Por su Paciencia y por mantener
siempre en mí el Deseo de Superación.

ÍNDICE

	Página
Cubierta	I
Dedicatoria	III
Introducción	1
CAPÍTULO I:	
Marco Teórico	3
1.1. Antecedentes del problema	3
1.2. Supuestos de la investigación	8
1.3. Bases teóricas	10
Marco Legal	11
Marco Conceptual	14
Plan de Marketing	17
1.4. Definición de términos básicos	40
CAPÍTULO II:	
Fundamentos de la Investigación	45
2.1. Justificación de la investigación	45
2.2. Objetivos General y Específicos	47
2.3. Formulación de la hipótesis	47
2.4. Diseño metodológico	49
2.4.1. Diseño de la Investigación	49
2.4.2. Unidades de Análisis	49
2.4.3. Muestra representativa	50
2.4.4. Técnicas de recolección de la Información y presentación de resultados	53
CAPÍTULO III:	
<u>Presentación de los resultados</u>	55
3.1. Análisis e interpretación estadística	55
3.1.1. Coordinador	57
3.1.2. Personal administrativo	57
3.1.3. Personal docente	58
3.1.4. Alumnos	58

3.1.5.	Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios	59
3.1.6.	Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron	59
3.1.7.	Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades	60
3.1.8.	Alumnos potenciales	60
3.1.9.	Conclusiones del Análisis e Interpretación Estadística	61
3.2.	Análisis e interpretación documentaria	62
3.2.1.	Marketing Mix	62
3.2.2.	Análisis FODA	66
3.2.3.	Cuota de Mercado por volumen de participantes	68
3.2.4.	Cuota de Mercado por ingresos monetarios	69
3.2.5.	Conclusiones del Análisis e Interpretación Documentaria	70
3.3.	Conclusiones Finales	71
CAPÍTULO IV:	Plan de Marketing	73
4.1.	Análisis de la situación del mercado	73
4.1.1.	Análisis Externo	73
	Análisis del Entorno	74
	Análisis del Sector	78
	Análisis del Mercado	85
4.1.2.	Análisis Interno	86
	Sistema de Información de Marketing (SIM)	86
	Productos	86
	Distribución	87
	Organización Comercial	87
	Comunicación	88
	Gastos Generales	88
4.2.	Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.	90

4.3. Análisis desde el punto de vista de la organización comercial.	90
4.4. Fijación de objetivos	91
4.4.1. Objetivo de Ventas	91
4.4.2. Objetivo de Posicionamiento	91
4.4.3. Objetivo de Rentabilidad o Margen	92
4.5. Estrategias a seguir	93
4.5.1. Estrategia a seguir	93
4.5.2. Elementos del Marketing-Mix.	94
Producto	94
Precio	96
Plaza	96
Promoción	97
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	105

ABSTRACT

Nowadays, the companies face a competitive environment increasingly intensely. It's for this, that the organizations have chosen to be more and better prepared before the tenacious environment that appears them day after day, in order to assure their survival on the market, for that reason they come developing plans and strategies that try to relieve the adverse situations in those who meet immersed; such it is the case of the PROGRAM OF MASTERY IN ADMINISTRATION PROMAD - UNP, the same one that before evident signs of alert around it, the incursion of universities in the way, has determined the elaboration of the MARKETING PLAN as an attractive option.

The present research project proposes a Marketing Plan for the organization, which includes the theoretical frame and the practical application for its suitable and later implementation. It's distributed in four chapters. The first one of them corresponds to the referential theory frame; the second one, Foundations of the Research; the third one, Presentation of Results; and the fourth and last includes the Offer of the Marketing Plan. Likewise, there is included a series of Conclusions and Recommendations at the ending of the present work, as well as the set of pictures and statistical additional tables that were in use for the competent analysis.

RESUMEN

Actualmente, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso. Es por ello, que las organizaciones han optado por estar más y mejor preparadas ante el ambiente tenaz que se les presenta día a día, a fin de asegurar su supervivencia en el mercado, razón por la cual vienen desarrollando planes y estrategias que intentan paliar las situaciones adversas en las que se ven inmersas; tal es el caso del PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PROMAD – UNP, el mismo que ante evidentes signos de alerta a su alrededor, la incursión de universidades en el medio, ha determinado como una opción atractiva la elaboración del PLAN DE MARKETING.

El presente proyecto de investigación propone un Plan de Marketing para la organización, que incluye el marco teórico y la aplicación práctica para su adecuada y posterior implementación. Se encuentra distribuido en cuatro capítulos. El primero de ellos corresponde a Marco Teórico Referencial; el segundo, Fundamentos de la Investigación; el tercero, Presentación de Resultados; y el cuarto y último comprende la Propuesta del Plan de Marketing. Así mismo, se incluye una serie de Conclusiones y Recomendaciones al término

del presente trabajo, así como el conjunto de cuadros y tablas estadísticas adicionales que se utilizaron para el análisis competente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso, lo que genera, en la mayor parte de ellas, inestabilidad para una adecuada adaptación.

Es por ello, que las organizaciones han optado por estar más y mejor preparadas ante el ambiente tenaz que se les presenta día a día, a fin de asegurar su supervivencia en el mercado, para lo cual vienen desarrollando planes y estrategias que intentan paliar las situaciones adversas en las que se ven inmersas.

Consecuentemente, empresas de toda índole se encuentran inmersas en la preparación de planes estratégicos, operativos, de marketing, etc.; tal es el caso del PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PROMAD – UNP, el mismo que ante evidentes signos de alerta a su alrededor, la incursión de universidades en el medio, ha determinado como una opción atractiva la elaboración del PLAN DE MARKETING.

Es importante indicar, que una organización no debe adaptarse a un Plan, sino que éste debe adaptarse a la organización, debido a que cada empresa posee características particulares inherentes a ella. Sin embargo, existen peculiaridades entre los sistemas de planeación de empresas distintas. En ese sentido, el presente proyecto de investigación propone un Plan de Marketing para la organización, que contenga todo el marco teórico y toda la aplicación práctica para su adecuada y posterior implementación, que permita hacer frente a la intensa competencia que se ha desarrollado en el sector.

Por consiguiente, en el presente proyecto de investigación titulado PLAN DE MARKETING PARA EL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN PROMAD – UNP, se incluye cuatro capítulos. El primero de ellos corresponde a Marco Teórico Referencial; el segundo, Fundamentos de la Investigación; el tercero, Presentación de Resultados; y el cuarto y último comprende la Propuesta del Plan de Marketing.

El capítulo primero correspondiente a Marco Teórico Referencial abarca los Antecedentes del Problema, los Supuestos de la Investigación, las Bases Teóricas y la Terminología a utilizar. El capítulo segundo, Fundamentos de la Investigación, incluye la Justificación de la misma, los Objetivos, Generales y Específicos, la Hipótesis formulada y el Diseño Metodológico correspondiente. El capítulo tercero muestra el análisis e interpretación de los Resultados. El capítulo cuarto expone la propuesta del Plan de Marketing para el PROMAD. Así mismo, se incluye una serie de Conclusiones y Recomendaciones al término del presente trabajo, así como el conjunto de cuadros y tablas estadísticas adicionales que se utilizaron para el análisis competente.

Cabe resaltar que durante la elaboración del presente Proyecto de Investigación, la labor que el asesor y los miembros del jurado han desempeñado merece un especial reconocimiento, por los aportes y comentarios vertidos, a fin de lograr en conjunto la culminación satisfactoria del mismo. De igual manera, se brinda un agradecimiento al personal docente, administrativo y maestristas en general, por las facilidades prestadas al momento de realizar las encuestas, el análisis documentario, entre otras actividades que se han venido desarrollando en el transcurso del presente proyecto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1. ANÁLISIS DE FUNDAMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

La Universidad Nacional de Piura (UNP), es una Institución Educativa Estatal de nivel superior. Actualmente, se encuentra inscrita en la Partida Registral N° 110039670 de los Registros Públicos de Piura. Fue creada el 3 de marzo de 1961, mediante Ley N° 13531 con el nombre de Universidad Técnica de Piura.

Esta creación fue el corolario del sentir mayoritario piurano que urgía a su representación parlamentaria redoblar esfuerzos para que se hiciera realidad el anhelo de todo el Departamento.

Se recuerda que en Lima, en marzo de 1955, quedó constituida la Asociación de Estudiantes Piuranos de Ciencias Sociales, cuyo objetivo era luchar con tenacidad por hacer realidad este caro anhelo, todos ellos estudiantes de las Universidades Mayor de San Marcos y la Católica de Lima, hicieron circular un memorial que presentarían a nuestra representación parlamentaria.

Por su parte, en Piura, el Colegio Nacional San Miguel, los diarios "El Tiempo" y "La Industria", instituciones y la comunidad en general hicieron causa común con este caro anhelo de que Piura tuviera universidad.

El memorial suscrito por más de mil jóvenes Piuranos fue elevado a los senadores piuranos Drs. Enrique Checa Eguiguren y Luciano Castillo C., y a los diputados señores Roberto Carrión Guzmán, Felipe García Figallo, Isidro Guevara, Francisco Viale, Florencio Portocarrero O., Ricardo Cáceres Cherres y Víctor Zavala. En dicho documento se sugería el funcionamiento de la Universidad de Piura con dos Facultades: La de Letras, Educación y Ciencias Económicas; y La de Ingeniería Química, Mecánica y Agronomía. Es decir, pedían los estudiantes una universidad de tipo humanístico y técnico, pues así lo hicieron conocer los alumnos de cuarto y quinto de secundaria en encuestas y test de capacitación.

1.1.2. ANÁLISIS CONTEXTUAL

ESCUELA DE POSTGRADO

La Escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional de Piura fue creada el 10 de mayo de 1990 mediante Resolución N° 420-R-90, la misma que se rige de acuerdo a la Ley Universitaria 23733, el Estatuto de la UNP y su Reglamento.

PROGRAMAS DE MAESTRÍA	AÑO
Desarrollo Rural	1990
Ciencias Económicas	1996
Ciencias Ambientales	1997
Informática	1997
Ciencias del Mar	1998
Ciencias Contables y Financieras	1998
Administración	1998
Docencia Universitaria	2000
Zumos Tropicales	2000
Derecho	2001
Matemática Aplicada	2001
Ingeniería Industrial	2002
Planificación Urbana y Regional	2002
Medicina	2003
Planificación Regional	2003
Medicina	2004
Agricultura para la Exportación	2005
Acuicultura Tropical	2005

Con la creación de los programas mencionados, se esta cubriendo las necesidades de capacitación postgradual en las áreas de Ingeniería; Ciencias Económicas y Empresariales; y Ciencias Sociales - Ciencias Básicas.

DOCTORADOS	AÑO
Educación	2004
Ingeniería Ambiental	2004
Administración	2006

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (PROMAD)

El PROMAD presenta dos menciones:

- Mención en Gerencia Empresarial
- Mención en Gerencia Gubernamental

Los objetivos del Programa según las menciones se presentan a continuación:

Maestría en Administración con mención en GERENCIA EMPRESARIAL

- ♦ Desarrollar competencias en el manejo de las organizaciones, lo que deberá reflejarse en sus intervenciones en clase y posteriormente en los aportes a sus organizaciones.
- ♦ Fomentar la investigación científica aplicada al campo organizacional y empresarial; lo que deberá traducir en la realización de: Estudios de Mercado, Estrategias Competitivas, Diagnóstico, Planes de Desarrollo, Análisis Estratégico, etc.

- ♦ Promover valores que generen un efecto multiplicador en beneficio de la sociedad, principalmente: orden, puntualidad, responsabilidad, respeto a las leyes y reglamentos, respeto a los derechos de los demás, honradez; lo que deberá reflejarse en sus asistencia y desarrollo de trabajos de investigación, tesis y en su desempeño laboral.

Maestría en Administración con mención en GERENCIA GUBERNAMENTAL

- ♦ Facilitar la formación y el desarrollo profesional de los gestores y directivos de las organizaciones públicas que le permita una gerencia innovadora y socialmente aceptable.
- ♦ Ofrecer soporte a las organizaciones públicas para la formación de sus gestores y directivos con la finalidad de poder desarrollar proyectos estratégicos de cambio e innovación en la gerencia pública.
- ♦ Facilitar el conocimiento de herramientas y técnicas de gestión aplicables al entorno de la gerencia pública, así como promover el desarrollo de habilidades directivas de los maestristas.
- ♦ Construir el programa en un referente nacional e internacional para el intercambio de experiencias y de la gerencia del conocimiento en el ámbito del sector público.

1.2 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ♦ La normativa legal establece condiciones y estatutos generales para la creación de las Escuelas de Post-Grado en las diferentes universidades del Perú.
- ♦ El entorno al que nos enfrentamos cada vez es más competitivo y en constante evolución, por lo tanto, con la planificación sobreviviremos mejor.
- ♦ Planear supone decidir en el presente, lo que hay que hacer en el futuro.
- ♦ Si se analiza la planificación general, se verá que existen varios tipos de planes, que fundamentados en el Plan Estratégico, nos darán la pauta de la actividad empresarial, uno de estos planes es el Plan de Marketing.
- ♦ Cualquier organización necesita un mercado para existir. Por tanto, debe valorar y cuidar su “mercado” y la vía para conseguirlo es a través del Marketing y los Planes de Marketing, que ayudarán a guiar todos los planes operativos de la organización, puesto que la función final de la organización es vender, y el Marketing, la vía para conseguirlo.
- ♦ El Plan de Marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing.
- ♦ Los ejes básicos en los que se apoya un Plan de Marketing para su resolución son: el análisis, la planificación, la gestión y el control.
- ♦ Para poder llegar al Plan de Marketing la empresa deberá tener claro y definido, un Plan a mediano o largo plazo, ya que para dar el primer paso en la elaboración del Plan de Marketing es preciso tener muy claros cuáles son los planteamientos del Plan Estratégico de la empresa.
- ♦ El análisis del entorno permite asegurar una visión más exacta del futuro y un conocimiento preciso de lo que sucede al exterior de la empresa.

- ◆ El análisis interno y externo de la empresa permite formular estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ◆ El Presupuesto de Marketing implica la valoración del impacto financiero en los planes de acción planteados.
- ◆ Un Plan de Marketing deberá ser controlable y flexible, contando para ello con adecuados sistemas de control y seguimiento.

1.3 BASES TEÓRICAS

MARCO LEGAL

NORMATIVA Y ESTATUTOS DE LA LEY UNIVERSITARIA

De acuerdo a la Ley Universitaria N° 23733, tal como se refiere en el Capítulo IV: DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO Y DE SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL, en el Artículo 96° establece que: “Sólo las Universidades organizan estudios de post-grado académico en la forma prevista en el Artículo 13°. Igualmente pueden ofrecer estudios de segunda y ulterior especialidad profesional para los titulados en ellas, los que dan lugar a los títulos o a las certificaciones o menciones respectivas”.

A su vez el Artículo 13° a la letra dice: “La Universidad que dispone de los docentes, instalaciones y servicios necesarios, puede organizar una Escuela de Post-Grado o secciones de igual carácter con una o más Facultades, destinadas a la formación de docentes universitarios, especialistas e investigadores. Sus estudios conducen a los grados de Maestro y de Doctor. Su creación requiere el pronunciamiento favorable de la Asamblea Nacional de Rectores”.

Por lo anteriormente expuesto, es fácil inferir que cualquier universidad en el Perú, se encuentra ante la posibilidad de poder crear Escuelas de Post-Grado, sin que ello signifique la exigencia educativa que ello merece.

Por otro lado, el Estatuto de la Universidad Nacional de Piura, aprobado mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 009-AU-97 del 08 de Abril de 1997; y modificado mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 003-AU-2006 del 21 de Enero del 2006, en su correspondiente Título VIII: DE LOS ESTUDIOS Y GRADOS,

en el Capítulo XXVII: DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO, en sus diferentes artículos establece que:

Art. 160º Los estudios de perfeccionamiento se ofrecen en la Escuela de Post-Grado. La creación de esta Escuela requiere la aprobación de la Asamblea Universitaria y su Director de Escuela es elegido por el Consejo de Escuela por un período de tres años.

Art. 161º Los estudios de perfeccionamiento conducentes a los Grados Académicos de Maestro y Doctor, son posteriores y sucesivos al Grado de Bachiller y tienen por finalidad permitir a los graduados alcanzar un mayor nivel de especialización en un área específica.

Art. 162º El régimen de estudios en el nivel de Post-Grado es determinado para cada especialidad de acuerdo a sus propias características y requerimientos, por la escuela de Post-Grado en coordinación con la Facultad respectiva.

Art. 163º Con el objeto de mantener la vinculación entre la universidad y sus graduados, se establecen los estudios de segunda especialización, los que en coordinación con las distintas Facultades, organizarán el dictado de cursos para las diversas ramas profesionales.

Asimismo, de acuerdo al Reglamento General¹ de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Piura, en el Título V: DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO, en el CAPÍTULO I: DEL RÉGIMEN DE ESTUDIOS, establece que:

Art. 55º El régimen curricular de los estudios de postgrado, será establecido por cada Sección.

Art. 56º Los Planes de Estudio de los Programas de Maestría deben completarse en cuatro semestres académicos, y con un mínimo de 60

¹ Aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 1746-CU-2002, de fecha 11 de diciembre del 2002

créditos. La tesis de maestría se desarrollará en un período mínimo de seis (6) meses.

Art. 57º Los Planes de Estudio de los Programas de Doctorado deben completarse en cuatro semestres académicos escolarizados, con un mínimo de 60 créditos. La tesis doctoral se desarrollará en un período mínimo de un año.

Art. 58º Las propuestas de modificación de planes de estudio que formulan los Coordinadores de Sección con la aprobación de los Comités Asesores, son elevadas al Consejo de Escuela para su ratificación.

Lo detallado en los artículos precedentes se circunda en el marco general referencial de los estudios de postgrado en el Perú. Cabe resaltar que dicha normativa no es equivalente a la existente en el extranjero, por ejemplo en Europa, específicamente en universidades, escuelas o institutos de España², donde se pueden encontrar maestrías de un año, o incluso menos; o doctorados de dos años. Sin embargo, uno de sus requisitos de ingreso es la presentación del Título Profesional correspondiente, (aunque la sustentación de experiencia profesional también es considerada) situación que acá en el Perú no se da, siendo solamente necesaria la presentación del Grado Académico de Bachiller para el ingreso a cualquier maestría del país.

² Universidad del Mar, Universidad de Valladolid, entre otras.
Instituto Madrileño de Formación IMF, entre otros.

MARCO CONCEPTUAL

DIRECCIÓN ORGANIZATIVA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PROMAD – UNP

Considerando que para poder elaborar un Plan de Marketing se necesita de una Dirección Organizativa que sirva como directriz en las acciones y decisiones que se tomen, a continuación se plasman la misión y objetivos organizacionales establecidos en el Plan del PROMAD.

Misión

“La Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Piura es la unidad académica encargada de la formación al más alto nivel de docentes universitarios, profesionales e investigadores a través de los estudios conducentes a la obtención de los Grados de Magíster o Doctor”

Objetivos Organizacionales

Objetivo General 1

Mejorar la calidad y promover su excelencia, acorde con la evolución científica y tecnológica para ponerla al servicio de la comunidad contribuyendo decididamente a su desarrollo integral.

Objetivo Parcial 1

Elevar el nivel académico para formar profesionales competitivos en las diferentes áreas que brindan las Maestrías.

Objetivo Específico 1

Desarrollar satisfactoriamente dos semestres académicos por año en las promociones con las que cuenta.

Objetivo Específico 2

Proveer el intercambio científico-tecnológico con universidades u organizaciones de prestigio del país y del extranjero, así satisfacer las necesidades de desarrollo de Unidades Académicas.

Objetivo Específico 3

Proveer de los requerimientos mínimos necesarios en cada una de las Secciones para el óptimo funcionamiento académico y administrativo de las mismas.

Objetivo Parcial 2

Impulsar la investigación con rigor científico de carácter multidisciplinario y eficiencia utilitaria.

Objetivo Específico 1

Desarrollar proyectos de investigación científica y tecnológica multidisciplinarios y utilitarios, así como su publicación y difusión.

Objetivo General 2

Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos que participan en la gestión académica y administrativa de las diferentes Secciones de Postgrado.

Objetivo Parcial 2

Contar con una plana docente y administrativa eficaz y eficiente.

Objetivo Específico 1

Adoptar una estructura administrativa ágil y eficiente, que garantice el uso racional de los Recursos Humanos existentes de nuestra institución.

Objetivo Específico 2

Propagar la integración de plana docente como profesionales con grado de Doctor como primera prioridad.

Objetivo Específico 3

Propagar una estructura administrativa ágil, eficiente y hacer participar al personal administrativo en eventos de capacitación que coadyuven al logro de metas ya establecidas.

Tomando en consideración la misión y estos objetivos se elaborará el Plan de Marketing para el PROMAD.

PLAN DE MARKETING

QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING, SU NATURALEZA Y CONTENIDO.

Cuando hablamos de planificación en la empresa y, por supuesto según el sector de que se trate, nos referimos a la planificación en un sentido general y dentro de ésta se debe hallar el Plan de Marketing (PMK).

La planificación se podría explicar con dos sencillas definiciones:

- ✓ Planear es trazar el plan de una obra, y un plan es un proyecto, en definitiva la definición de un intento.
- ✓ Planear supone decidir en el presente, lo que hay que hacer en el futuro

Si existe la concienciación de planear, se cometerán muchísimos menos errores empresariales planeando mucho que si se hiciera poco.

El entorno al que nos enfrentamos cada vez es más competitivo y en constante evolución, por lo tanto, con la planificación sobreviviremos mejor. Y además, un punto fundamental, sin planificación, no habrá dirección por objetivos. A continuación, se resaltarán las ventajas que conlleva la planificación:

- ✓ Se fomentará algo verdaderamente difícil que la alta dirección piense con detenimiento antes de actuar.
- ✓ Se conseguirá que los esfuerzos de la empresa estén mejor coordinados.
- ✓ Se podrá precisar mejor los objetivos.
- ✓ La empresa estará mejor preparada ante un rápido desarrollo.
- ✓ Será posible una gran interacción en las funciones de los mandos, lo que facilitará una mejora de nuestro trabajo en equipo.

Si se analiza la planificación general, se verá que existen cinco tipos de planes, que fundamentados en el Plan Estratégico, nos darán la pauta de la actividad empresarial. Estos planes se corresponden normalmente con el Plan Administrativo-Financiero, el Plan de Personal, el Plan de Producción, el Plan de Aprovisionamiento y por supuesto, el Plan de Marketing.

Pero si se ahonda más en la planificación general, ésta se podrá desglosar en planificación a largo plazo (entre 4 y 10 años), la planificación a medio plazo (entre 2 y 4 años) la planificación a corto plazo (alrededor de un año) y la planificación a muy corto plazo (menos de un año). Aunque en las cuatro puedan encontrarse planificaciones de marketing, la que engloba al Plan de Marketing es la planificación a corto plazo.

Para poder llegar al PMK la empresa deberá tener claro y definido, al menos, el Plan a medio o largo plazo, ya que para dar el primer paso en la elaboración del PMK es preciso tener muy claros cuáles son los planteamientos del Plan Estratégico de la empresa. Sin estos datos no se podrá abordar la elaboración del PMK, puesto que nos faltará la línea directriz por la que quiere ir la empresa.

Comentario [Luciana T1]: Por eso es que el primer indicador es la Planeación Estratégica

Definición del Plan de Marketing

¿Qué es un Plan de Marketing? ¿Qué definición es la más adecuada? La respuesta no va a resultar fácil, sobre todo si se tiene en cuenta que insignes autores no han llegado a coincidir, dando múltiples definiciones.

De entre ellas, vamos a destacar algunas:

Para P. Kotler: “Un PMK es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-

Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso”.

Desarrollo de las Etapas de un PMK

A continuación, vamos a analizar las distintas etapas que hay que abordar para la correcta realización de un PMK.

Es fundamental que se respete el orden establecido para así proceder a su correcta elaboración, lo que no implica que se vaya aportando documentación, buscando información y preparando los informes correspondientes.

Quiere esto decir que, simultáneamente, podremos ir trabajando en distintas fases del mismo, debido a que en determinados momentos tanto la central como la organización comercial estarán trabajando y analizando la información imprescindible para su realización.

Las etapas o pasos a realizar para la elaboración de un PMK son las siguientes:

1. Análisis de la situación del mercado.
2. Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.
3. Análisis de los pasos 1 y 2 desde el punto de vista de la Organización Comercial.
4. Fijación de Objetivos como conclusión de los pasos 1, 2 y 3.
5. Estrategias a seguir, utilizando los elementos del Marketing-Mix.
6. Programa de acciones (Quién, qué, cómo, cuándo).
7. Presupuestos.
8. Sistema de evaluación y control.

Misión y Cultura Corporativa

Sería temerario el iniciar la realización del PMK sin antes definir cuál es la misión y la cultura corporativa de nuestra empresa. Este análisis no se debe realizar por escrito en el PMK, puesto que en el Plan Estratégico, estará perfectamente reflejado. Aún así, vamos a recordar una serie de conceptos básicos sobre estos aspectos. La misión en una empresa define su objeto social, o lo que es lo mismo, explica la razón de ser la misma.

Además, nos permitirá delimitar los mercados a los que se dirige, así como los beneficios que se derivan para sus clientes, con la compra de sus productos.

La cultura corporativa es un conjunto de principios de actuación que cohesionan a la Organización y orientan a su personal en la realización de la misión.

METODOLOGÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.

Existen una serie de Normas Básicas para la elaboración del Plan. En primer lugar, se debe contar con un calendario de actividades que permita tener claramente definidas las actividades a realizar. Asimismo, para la elaboración de un Plan de Marketing se debe ser muy riguroso y exigir a cada área cumpla con los compromisos por la Dirección General de la organización.

Comentario [Luciana T2]: Por eso es que se incluyen los indicadores: "Estructura Organizacional y de gestión", "Liderazgo" y "Comprensión del giro del negocio". Ya que para que la Dirección pueda exigir que se cumpla los compromisos debe poseer una Adecuada Estructura y ejercer un Apropiado Liderazgo y para que los trabajadores la cumplan a cabalidad deben tener una Clara Comprensión del Negocio.

DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO

Se debe proceder a realizar un amplio análisis de la situación de mercado, tanto en el ámbito externo como interno, que permita tomar futuras decisiones.

A. Análisis Externo

Comenzaremos nuestro análisis realizando un primer estudio de los factores que afectan a lo que se denominará Análisis Externo.

Dichos factores son: El Entorno, El Sector y El Mercado.

Se estudiarán cada uno de estos factores individualmente.

a) Análisis del Entorno

Tiene una gran importancia hacer una previsión de la evolución de los distintos aspectos que configuran el entorno de la empresa, de forma que ésta pueda disponer de un “sistema de alarma” que le permita llegar a descubrir los aspectos del entorno que influirán más en su desarrollo futuro, y en qué medida.

El primer apartado que se analizará será la SITUACIÓN ECONÓMICA. En la Situación Económica nos marcamos como objetivo la apreciación del entorno.

Como contenido nos interesa describir y destacar cuáles son los segmentos de mercado y los sectores de actividad que consideramos más importantes en la zona a tratar, según si el análisis se hace a nivel local, regional o nacional.

Otro punto que necesitamos destacar de su contenido será, siempre que sea posible, cuantificar los datos y saber qué productos actuales o nuevos pueden permitirles acceder a ellos.

b) Análisis del Sector

Este punto es muy importante para el correcto análisis externo que se realizará en el Plan.

Sin duda, en el apartado anterior se estudió el análisis del entorno y éste influirá en la empresa sea cual sea el sector al que pertenezca. Pero al realizar el análisis del sector, vamos a tropezar con las valoraciones y análisis de la competencia, tanto directa como indirecta, y ya no será tan fácil ni la obtención de información, ni la veracidad de la misma.

Como objetivo, se plantea la valoración de los cambios de los competidores, respecto a la zona que se está analizando.

Dados los constantes cambios en las empresas competidoras, este objetivo es prioritario, puesto que la información que se obtenga sobre número de fabricantes o marcas existentes, crecimiento del producto en esa zona, etc. afectará sobre manera a nuestras posteriores decisiones.

Como contenido, consideramos que nos debemos centrar en información de tipo cualitativo, sobre las tendencias de la competencia en la zona.

Se dividirá esta información en cinco apartados:

- ✓ Principales competidoras
- ✓ Acciones que la competencia haya desarrollado en los últimos doce meses.
- ✓ Acciones de la competencia en productos (comercialización).
- ✓ Sistemas de comercialización que utilizan otras compañías.
- ✓ Otras observaciones

c) Análisis del Mercado

Nos encontramos ante uno de los análisis más difíciles de hacer, puesto que hablar del mercado y de sus posibles variables es tremendamente complejo.

Se complica todavía más por estar realizado de una forma parcial, por zonas o

regiones. Lo que en un principio puede parecer una pega, también puede ser una ventaja, porque de alguna manera, nos permitirá realizar una segmentación mayor.

Cuando hablamos del mercado, hablamos de las variaciones que desde un punto de vista psicológico, de euforia, etc., pueden producir una transformación importante del mismo.

La situación económica, sin duda, será determinante, y a veces, también resulta útil estudiar otros mercados similares, coincidentes con el nuestro, pero a nivel meramente orientativo, nos permitirá sacar conclusiones para el que estamos analizando.

Objetivo: La valoración de oportunidades y riesgos para la zona operativa, como resultado de los cambios en el mercado.

Contenido: Serán válidos los comentarios de la dirección de la zona sobre las tendencias y cambios en el mercado, subdividido en tres apartados: mercado global, competidores específicos y situación del sector vinculado con el nuestro.

B. Análisis Interno

Al proceder a realizar el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, habrá una gran cantidad de factores que se tendrán que considerar. Estos valores irán desde los valores y habilidades de los ejecutivos, la cultura de la empresa, los fundamentos éticos, etc. hasta aspectos relacionados con la producción, el marketing, el financiamiento, en definitiva, múltiples aspectos generales de la empresa.

Para poder acometer un análisis serio y en profundidad de la situación interna de la empresa es necesario crear un sistema de información de Marketing (SIM) que sea capaz de aclarar una serie de datos, analizándolos con la intención de aportar una información suficientemente útil que permita tomar decisiones.

A continuación, vamos a señalar algunos factores a tener en cuenta en el análisis interno de la empresa.

a) Sistema de Información de Marketing (SIM)

Un sistema de información de marketing (SIM) pretende que toda la organización, a través de los equipos y sistemas, sean capaces de analizar y evaluar las necesidades que se produzcan en el periodo de tiempo establecido, con el fin de aportar la suficiente información a los gestores, para la posterior toma de decisiones.

Los directores de marketing necesitan información sobre el entorno de marketing para poder desarrollar sus responsabilidades de análisis, planificación, ejecución y control. El papel del SIM es valorar esa necesidad de información, desarrollarla y distribuirla a tiempo.

Se obtiene a partir de los datos internos de la compañía, los sistemas de inteligencia, la investigación de marketing y el sistema de apoyo a las decisiones de marketing y desarrollo, con herramientas informáticas y modelos a implantar dentro de la propia empresa.

El sistema de información de marketing empieza y termina con los responsables de marketing. En un primer momento ellos deciden qué información desean obtener, se selecciona la que necesitan y entran en

marcha lo que denominaríamos “las actividades de inteligencia de marketing” y “los procesos de investigación de marketing”

El proceso del análisis a partir de aquí es básico, obteniéndose lo solicitado, a través del sistema de información de marketing, aportándonos de la manera adecuada y en el momento oportuno las ayudas necesarias para que los responsables de marketing puedan utilizarla en el desarrollo de su plan.

b) Productos

Conocemos que el producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el marketing es un instrumento de una importancia fundamental. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

Una vez que tengamos definidos claramente nuestros productos o gama de productos en nuestro análisis interno, deberemos detallar modelos, tamaños, atributos, características sobresalientes, defectos, etc., que nos permitan conocer con profundidad que es lo que tenemos.

En el análisis de productos, se deben detallar los productos a gamas de productos, una breve descripción de sus características, señalando en que punto de su ciclo de vida se encuentran, y cuál es su posicionamiento actual en el mercado.

c) Distribución

La acción comercial de emplazar los productos al alcance de sus clientes objetivo se denomina distribución.

Se denominan canales de distribución las vías a través de las que se efectúa la acción comercial de la misma.

Tres son las figuras básicas en la distribución: los fabricantes, los intermediarios y el cliente final.

d) Organización Comercial

La organización comercial o también denominada fuerza de ventas debe ser analizada con cierto detalle.

e) Comunicación

Este apartado podría ser muy amplio, puesto que normalmente cuando se habla de comunicación no nos referimos a factores cuantitativos y sí a cualitativos. Esto, sin duda, nos podría hacer caer en la tentación de rellenar múltiples informes, sin ninguna credibilidad. Por lo tanto, como comunicación entenderemos el grado de conocimiento, comprensión y aceptación de nuestra marca comercial y de nuestros productos.

f) Gastos Generales

Este análisis que simplemente será un conjunto de datos nos permitirá una valoración de las cifras totales presupuestadas de gastos para el año en curso. Se debe realizar un desglose del presupuesto anual de gastos de la empresa, completando los totales.

ANÁLISIS DAFO

Una vez realizado el análisis de la situación de mercado, desde un punto de vista tanto externo como interno, el siguiente paso que se debe acometer en la elaboración del Plan de Marketing es el análisis DAFO.

Como concepto básico podemos considerar al Análisis DAFO, como una herramienta que permitirá conocer y valorar cuatro conceptos (dos internos de la propia empresa y dos externos), que serán fundamentales a la hora de establecer los objetivos dentro del plan. Consideraremos como internos de la propia empresa las Debilidades y Fortalezas, y externos las Amenazas y Oportunidades.

Además, debemos realizar un análisis referente a los cuatro componentes, dos son considerados desde un punto de vista positivo, perceptibles por lo tanto de favorecer los objetivos que se planteen, (fortalezas y oportunidades) y los otros dos complicarán y hasta podrán llegar a impedir el logro de los objetivos fijados (debilidades y amenazas).

A continuación, se detallarán los cuatro factores.

Debilidades y Fortalezas

Se consideran puntos débiles o debilidades las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; y puntos fuertes o fortalezas, las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos.

Oportunidades y Amenazas

Se consideran oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden ayudar para la consecución de los objetivos que se fijen.

Se entiende por amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden perjudicar a los mismos.

Como se había comentado anteriormente, las oportunidades y amenazas vendrán representadas por elementos externos a la empresa. Por lo tanto, su control y análisis es mucho más complejo, y aún realizando un amplio proceso de investigación, en muchas ocasiones no se identificarán plenamente. Una vez decididos los objetivos, desarrolladas las estrategias, y puesto en marcha el PMK, habrá que revisar los objetivos que se vieran afectados por situaciones externas.

Conclusiones del Análisis de la Situación y del DAFO desde el punto de vista de la Organización Comercial

Una vez obtenida toda la información a través del Análisis Externo e Interno, así como la relacionada al Análisis DAFO, se debe proceder a valorar desde el punto de vista de la organización comercial.

LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Es una de las fases más controvertidas de cualquier Plan de Marketing, puesto que se deben tomar una serie de decisiones, y éstas decisiones afectarán a todo el devenir de nuestra empresa.

La definición de objetivo puede ser tan sencilla como: Un resultado determinado, cuantificado, ubicado en tiempo y lugar, realista y consistente y que se prevé alcanzar por medio de la implantación de un plan de negocios.

Normalmente, cuándo nos preguntemos cuáles van a ser nuestros objetivos, la respuesta suele ser similar a un eslogan publicitario, “ser los mejores”, “dar mejor y

más servicio a los clientes”, “vender más”, “aumentar la rentabilidad”, lo que parece más sueño y deseo que realidades tangibles.

Pero, para que verdaderamente reúnan todo aquello que se desea de la empresa deben responder a una serie de características, que se detallan a continuación:

OBJETIVOS BÁSICOS

- ◆ Objetivo de Ventas
- ◆ Objetivo de Posicionamiento
- ◆ Objetivo de Rentabilidad o Margen

Los objetivos englobados en estas tres áreas forman el núcleo básico de los objetivos de una empresa.

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias van a ser muy importantes en los últimos pasos del Plan de Marketing. Se entiende por estrategia el punto de vista del desarrollo de las acciones que se van a plantear para la consecución de los objetivos marcados. Por lo tanto, lo que harán las estrategias será determinar las grandes líneas de acción, que pretendemos poner en marcha para obtener los objetivos que se han previamente establecido.

A la hora de diseñar las estrategias, se deben formular preguntas a las que se tendrán que dar respuestas claras y concisas en lo que se refiere a:

- ◆ Público objetivo
- ◆ Posicionamiento
- ◆ Líneas de productos
- ◆ Precio
- ◆ Distribución

- ◆ Fuerza de ventas
- ◆ Servicios
- ◆ Publicidad
- ◆ Promoción de ventas
- ◆ Investigación y desarrollo
- ◆ Investigación de marketing

Una vez finalizada la elaboración de las respuestas, habrá que poner en marcha los planes de acción. Sin embargo, a fin de analizar adecuadamente los puntos anteriormente señalados, se hará mención a lo que se conoce con el nombre de **MARKETING MIX**.

MARKETING MIX

El marketing mix es la combinación de los cuatro instrumentos básicos del marketing: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Será imprescindible para la correcta selección de estrategias el analizar con profundidad estas cuatro variables, valorando especialmente las ventajas competitivas que podremos obtener en comparación con nuestra competencia.

Producto

El producto será el primer instrumento a valorar. No se debe pensar en el producto o gama de productos desde la perspectiva de las características técnicas que posee, sino desde el punto de vista de sus ventajas competitivas, es decir, en relación con la competencia.

En algunas ocasiones las ventajas competitivas no son tangibles a primera vista. Por ejemplo, un buen posicionamiento de cierto producto ha podido crear en la mente de los consumidores determinadas motivaciones de compra.

Tampoco se debe olvidar que esas ventajas también existen debido a las características técnicas, o relacionadas con la marca o el propio diseño, o con temas relacionados con el financiamiento, garantía, etc. por lo tanto, para ello se deberá analizar la fase de vida en la que se encuentra el producto, así como el nivel del mismo, es decir, si se está comercializando un producto básico o posee valor añadido o agregado.

Igualmente, se deberá examinar los tres componentes esenciales de un Mix de Producto: la coherencia, la amplitud o extensión y la profundidad. La coherencia relaciona a una línea de productos que esté formada por aquellos que sean de la misma naturaleza, que se comercialice a grupos de consumidores homogéneos, a través de canales del mismo tipo, o tengan un entorno de precios similar.

La amplitud o extensión está referida al número de líneas diferentes de productos que tiene una empresa. La profundidad se refiere al número total de productos o marcas que componen una línea de productos determinada.

Una vez conocido el mix de producto se deben plantear cuáles serían las razones para argumentar sobre la amplitud, la profundidad y los atributos de los productos en cuestión. Algunas de estas razones podrían ser, las mismas oportunidades de mercado dentro de un mismo segmento, o el atender a determinados subsegmentos. Otra razón podría ser consecuencia de una importante reacción de la competencia o de una posible estrategia de diversificar hacia unos mercados concretos.

Con respecto a los productos de una empresa, respecto a las variables del mismo y las estrategias que se van a seguir, se deberán analizar uno a uno dichos productos y valorar qué aspectos se puede destacar dentro de los parámetros comentados anteriormente.

Precio

El precio es un instrumento clave, debido a que una buena elección del mismo servirá para ajustar correctamente las finanzas de la empresa.

Nunca se debe valorar la posibilidad de seleccionar el precio sólo sobre la base de su importe, como en el caso del producto se tendrá en cuenta las ventajas competitivas que puede aportar y a raíz de esto, asignar los precios correspondientes.

El precio será una de las piezas clave en la imagen de la empresa, puesto que según cómo se utilice, la percepción que el mercado tendrá de la misma variará ostensiblemente.

Distribución

Con respecto a la distribución, trabajando en la línea de obtener ventajas competitivas, se deberá analizar cómo se está realizando y su influencia en la empresa. Lógicamente en aquellas empresas donde la distribución afecta sobremanera a los procesos productivos se deberá tener mucho cuidado puesto que en este aspecto la logística a utilizar tendrá una gran relevancia.

Pero en definitiva se podría hacer la pregunta: ¿qué hacen los distribuidores?

Algunas características básicas serían:

- ◆ Acercar el producto al consumidor, tanto física como en el tiempo.
- ◆ Contribuir en la financiación.
- ◆ Asumir parte del riesgo
- ◆ Participar en las promociones.

- ◆ Aportar información de mercado.

Los niveles básicos más usuales de distribuidores son:



Cada uno de estos niveles puede ser utilizado por la empresa, no siendo excluyente ninguno de ellos. Tendrán sus ventajas e inconvenientes, pero con unos objetivos empresariales claros, la elección será tarea sencilla.

En la distribución, una vez seleccionados los canales, existen tres tipos de alternativas de distribución: Distribución intensiva, donde el objetivo es emplear el máximo número de puntos de venta posibles; la distribución exclusiva, que permitirá una exclusividad territorial o de producto; y la distribución selectiva que será una mezcla a situación intermedia de los dos tipos de alternativas anteriores.

La distribución en los últimos años ha sufrido una importante evolución. Presentamos a continuación algunas de las principales situaciones que ha vivido.

Aquellas situaciones en las que todo el ciclo de comercialización se controla por una sola organización o varias, esto ha generado lo que se denomina el desarrollo de canales verticales.

Otras situaciones relevantes han sido: al aumento de las centrales de compra, el aumento de las cooperativas de detallistas, el aumento de rentas a través de múltiples canales y también el fuerte desarrollo del sistema de franquicias.

Promoción

La promoción es considerada uno de los instrumentos más importantes del Marketing Mix, debido a que a través de ella se pueden obtener importantes ventajas competitivas.

La imagen, las campañas publicitarias y promocionales, y la diferenciación con la competencia, son algunas características que se deben incluir en la promoción para su análisis dentro del PMK.

Existen tres preguntas importantes, que deben plantearse, relacionadas con este tema:

1. ¿Existe campaña de publicidad?
2. ¿Existe campaña de promoción?
3. ¿Existe campaña de comunicación?

Esta última diferenciada de las dos anteriores, pero interrelacionada.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se pueden utilizar son muy diversas, existiendo una infinidad de ellas, sin embargo en el presente trabajo de investigación se considerarán las cinco más utilizadas por las organizaciones, en las cuales se valora tanto la competencia como las acciones que deberemos desarrollar:

- ✓ Estrategia de Líder
- ✓ Estrategia de Retador
- ✓ Estrategia de Seguidor
- ✓ Estrategia de Especialista
- ✓ Estrategias basadas en el Ciclo de Vida del producto

Estrategia de Líder

Cada mercado y sector, con el paso del tiempo, va “eligiendo” los denominados líderes.

Por líder se entiende el conductor de una colectividad, en definitiva el que va a la cabeza. Por lo tanto, no será difícil descubrir quién es el líder del mercado donde se está posicionado.

El líder será aquella empresa que de alguna manera marque la política de precios, que marque la pauta con el lanzamiento de nuevos productos, que sea puntera en la investigación y su posterior desarrollo, etc.

Pero el ser líder no permitirá a dicha empresa una excesiva relajación, puesto que el mercado, por la competencia existente, pondrá al líder siempre en situaciones extremas que tal vez, le hagan perder su dominio.

Estrategia de Retador

La estrategia del retador va dirigida a todas aquellas empresas que ocupan la segunda, tercera o cuarta posición del sector al que pertenezcan. Esto no quiere decir que no sean empresas de gran relieve, simplemente incide en que en ese sector determinado existe un líder.

Como en cualquier estrategia el retador lo primero que debe hacer es definir el objetivo de su estrategia.

Normalmente, lo que pretende un retador es incrementar su cuota de mercado buscando obtener una mayor rentabilidad.

A continuación, se destacan algunos de los ataques estratégicos de los que podría disponer una empresa retadora:

Por lo tanto, el retador será una empresa que intentará expandir de manera agresiva su cuota de mercado, atacando tanto al líder como a empresas de su mismo nivel, así como a empresas de menor envergadura.

Estrategia de Seguidor

La estrategia del seguidor es quizá la más sencilla, pero también la más arriesgada.

Si se realizara una hipotética estructura del mercado, el 40% del mercado estaría en manos del líder, el 30 % en manos de los retadores, el 20% en manos de los seguidores y solamente un 10% en manos de los especialistas en nichos.

Las empresas que pretendan seguir la estrategia del seguidor son aquellas que no proyectan realizar fuertes innovaciones, puesto que están de acuerdo con la cuota de mercado que tienen.

Por lo tanto, su estrategia principal será la de conservar su cuota de mercado, y para ello tendrá que mantener en muchas ocasiones, una estrategia defensiva, que contrarreste las acciones de los posibles retadores o el líder.

Estrategia del Especialista

Esta estrategia reúne una serie de características verdaderamente interesantes.

Permite a determinadas empresas acceder a algunos nichos de mercado muy selectivos y en los que la competencia no suele ser muy fuerte.

Hace algún tiempo, esta estrategia únicamente la utilizaban pequeñas empresas con pobres recursos y que pretendían cubrir aquellos huecos que las grandes no cubrían.

Actualmente, también las grandes empresas emplean este tipo de estrategia puesto que existen determinados nichos de mercado muy rentables.

Por lo tanto, las empresas especialistas en ocupar nichos de mercado serán aquellas que ocupen espacios no relevantes para las grandes empresas.

Pero hay una característica que las empresas especialistas en nichos no deberán olvidar y es no concentrarse exclusivamente en un nicho accediendo a más de uno con la intención de dispersar el riesgo.

Estrategias basadas en el Ciclo de Vida del producto

Una vez analizadas las estrategias a seguir³, será interesante valorar en qué ciclo de vida se encuentra determinado producto. Esto permitirá centrar las tácticas posteriores.

Considerando que durante la etapa inicial de Desarrollo de producto la empresa no comienza sus ventas aún, las etapas o fases de vida posteriores a analizar de un producto son:

- ◆ Fase de Introducción.
- ◆ Fase de Crecimiento.
- ◆ Fase de Maduración.
- ◆ Fase de declive.

Por lo tanto, habrá que posicionar el producto que se vaya a analizar en su momento correcto, puesto que saber en qué fase de su ciclo de vida se encuentra permitirá el elegir una u otra estrategia. Sin duda, no será lo mismo seguir una estrategia de líder con un producto en su fase de maduración que en su fase de declive.

³ Según Kotler.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para proceder a la evaluación de la estrategia, habrá que seleccionar una serie de criterios que nos permitan valorar las estrategias seleccionadas.

REALIZACIÓN DE PLANES Y PRESUPUESTOS

Es una de las fases finales del Plan de Marketing, puesto que a partir de aquí se debe plasmar todo aquello que se ha analizado, estudiado y desarrollado en las fases anteriores.

Los programas o planes que se desarrollarán están formados por el conjunto de actividades a poner en marcha para conseguir los objetivos planteados.

Se deben anotar cuidadosamente las medidas y acciones que se pretenden realizar para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, en primer lugar, es necesario precisar las acciones que deberán impulsarse para su consecución.

Así, tres son las pautas fundamentales que guiarán la realización de los planes y presupuestos:

- ✓ Consideración de los objetivos y medidas para los próximos años.
- ✓ Cuantificación de los objetivos (siempre que sea posible), con la inclusión del tiempo previsto para su consecución.
- ✓ Valoración del impacto financiero de los planes de acción planteados.

CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing debe finalizar con:

- ✓ Las mejoras a aportar sobre el sistema de información y medidas existentes.
- ✓ Las nuevas medidas a aportar por el sistema de información.

Una vez finalizada la elaboración del plan y antes de su presentación a la Dirección General para su aprobación, se deberán implementar los Sistemas de Control y Seguimiento del Plan de Marketing y el proceso de dicho control.

Como se ha comentado anteriormente, el PMK debe ser controlable y flexible.

Controlable porque permitirá el desarrollo de la empresa en el periodo de tiempo preestablecido, por lo tanto una vez al mes, se hará un seguimiento a profundidad por parte de los responsables del Departamento de Marketing.

Una vez hecha esta revisión se deberá valorar tres posibles vías:

- a) Si existiese una desviación inferior al 10% sobre los objetivos marcados, habrá que controlar los siguientes meses con precaución.
- b) Si existiese una desviación superior al 10% sobre los objetivos marcados, se observará si al mes siguiente sigue esa tendencia y si fuera así desarrollar acciones alternativas para compensar el desfase.
- c) Si existiese una desviación superior al 25% sobre los objetivos marcados, se deberá inmediatamente analizar todo el PMK, y posiblemente, desarrollar un PMK de emergencia hasta final del ejercicio.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Bienes Tangibles. Son los productos físicos que fabrica una empresa.

Bienes Intangibles. Son servicios ofrecidos por las empresas; no pueden ser palpados, pero sí pueden ser apreciados.

Calidad. Atributo que va más allá de sólo crear un producto por arriba de la media a un buen precio; se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos

Ciente. Es la persona o empresa que habitualmente compra el bien o servicio que una compañía ofrece.

Ciente Cautivo. Es el consumidor o comprador de un bien o servicio cuya captación ya está garantizada de antemano debido a la necesidad que tiene de la mercancía que se le ofrece. En la administración, el concepto de mantener al cliente "en cautiverio" no quiere decir que carezca de otras opciones, sino que el cliente decida libremente consumir en determinada empresa debido a que se siente satisfecho por el buen servicio que recibe.

Comercialización. Es el intercambio de bienes o servicios en el mercado que se realiza con el fin de satisfacer las necesidades del comprador y dar márgenes de utilidad al vendedor.

Competencia. Situación en la que dos o más personas o empresas luchan entre sí por alcanzar metas que las beneficien.

Competitividad. Es la forma mediante la cual las empresas pueden lograr competir y mantenerse en el mercado frente a otros negocios similares. Este proceso debe colocar a una empresa en situación favorable frente al comprador cuando éste la compara con otro negocio.

Confiabilidad. Es el grado de relación que existe entre la planificación del proceso productivo y los resultados que se obtienen. Mientras más cercanos a lo previsto estén los resultados, más confiabilidad tiene la planificación.

Costos. Son los desembolsos de dinero o la utilización de recursos con el fin de producir un activo que luego generará ingresos a la empresa

Costos Fijos. Son los desembolsos inevitables que no cambian con el aumento o el descenso de la producción.

Costos Variables. Son los desembolsos que se modifican a medida que varía el ritmo de la producción.

Cualidad. Característica que diferencia a un bien o servicio de otros similares. Normalmente está relacionada con atributos positivos.

Demanda. Requerimiento (natural o creado) de bienes o servicios a determinado precio. Está influenciada por gustos, preferencias y necesidades que son factores decisivos en la compra.

Dirigir. Es la función administrativa que consiste en indicar a los miembros de un equipo que acciones deben realizar; para ello es necesario tomar en cuenta sus opiniones.

Eficiencia. Consiste en alcanzar un objetivo utilizando los recursos de la mejor manera posible.

Ejercicio Presupuestal. Es el presupuesto anual que prepara la dirección de la empresa con el fin de establecer un marco para que los responsables de cada área elaboren sus propios presupuestos. Este ejercicio se orienta al cumplimiento de las metas planteadas para un año.

Estados Contables. Llamados también estados financieros. Son informes contables acerca de la situación de una empresa que reúnen datos sobre el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, así como el flujo de caja.

Estrategia. Es un término de origen militar que se utiliza en el campo empresarial para designar el arte, la habilidad y técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

Expectativa del cliente. Es lo que el consumidor espera del bien o servicio que se le ofrece. Esta expectativa está siempre en relación con las experiencias previas del cliente así como con lo que él imagina.

Gastos Administrativos. Son aquellos en los que incurren las áreas dedicadas a la administración de la organización. Los gastos de administración incluyen el pago del personal, mantenimiento, útiles, entre otros; y excluyen los costos de producción, de logística, etc.

Imagen. Representación sobre sí misma que proyecta una organización ante el público en general y los consumidores. La imagen se forma en la mente de los consumidores o clientes.

Infraestructura. Comprende el local, los muebles, los equipos y las máquinas que utiliza la empresa para realizar sus operaciones.

Innovar. Es la acción de replantear tanto las estructuras de un negocio como las formas de conducirlo. La capacidad de innovar está relacionada con la concepción de nuevos bienes o servicios o con el mejoramiento de los ya existentes.

Insatisfacción. Es el estado de ánimo del consumidor que siente que el bien o servicio adquirido está por debajo de sus requerimientos o expectativas.

Inversión. Es aquello que una persona decide aportar a un negocio. Este aporte puede ser en dinero, activos (maquinarias, equipos) o conocimientos.

Know - How. Son los conocimientos adquiridos en determinadas áreas o especializaciones, los cuales pueden provenir de estudios realizados o experiencia en el trabajo.

Liderazgo. Es una habilidad mediante la cual una persona influye en el comportamiento de otras con el fin de alcanzar un objetivo común.

Liquidez. Situación en la que una empresa o persona tiene libre disponibilidad de dinero.

Marketing. Llamado también mercadotecnia, es el conjunto de principios y prácticas que buscan aumentar el comercio y especialmente la demanda de un bien o servicio. Es también el estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin.

Marketing directo. Es un método de venta que busca llegar al cliente en forma personal; por ejemplo, el telemarketing, el marketing de ventas por catálogo, etc.

Mercado. Es el espacio en el que se dan las condiciones para la interacción de comprador(es) y vendedor(es). Estos intercambian bienes y servicios, acordando o aceptando un precio. No necesariamente es un lugar físico.

Mercado Potencial. Es la cantidad máxima que de un bien o servicio puede venderse durante un periodo dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas. También suele llamarse a este concepto potencial del mercado; el mismo que depende en la mayoría de los casos de la situación económica del país, así como del conjunto de acciones comerciales que las empresas puedan realizar.

Objetivos. Pasos y acciones que se deben seguir en el corto plazo para alcanzar las metas a largo plazo de la empresa.

Oferta. Es la capacidad que tienen las empresas de entregar bienes y servicios en función tanto de sus posibilidades como de los requerimientos o demandas de los consumidores.

Optimizar. Es un proceso que relaciona costos de producción con resultados cuyo fin es aprovechar al máximo los recursos de la empresa (recursos humanos, de maquinaria, de equipo, económicos y tiempo). Se dice que una empresa optimiza cuando logra producir un máximo de productos utilizando el mínimo de recursos posible.

Plan Estratégico. Proyecto general orientado a alcanzar la misión y la visión de la empresa. Para elaborarlo se analiza tanto la situación interna de la

organización (sus fortalezas y debilidades) como su entorno (las oportunidades y amenazas que se le presentan).

Posicionamiento. Es la capacidad que tiene una marca o empresa para ubicarse en el mercado de tal manera que los consumidores identifiquen claramente sus características o virtudes sin necesidad de hacer mucha publicidad. Las marcas mejor posicionadas llegan a convertirse casi en sinónimos del producto genérico.

Publicidad. Es la manera no personal de presentar y promover bienes, servicios o conocimientos. La acción de presentar y promover tiene un costo y es realizada por la empresa o por terceros. La publicidad es una de las principales herramientas que tienen las empresas para convencer a sus potenciales clientes de que compren los productos.

Público Objetivo. Es el sector socio-económico o de estilos de vida al que una empresa decide apuntar con su bien o servicio. El público objetivo es aquel para el que está concebido y diseñado el producto.

Satisfacción. Es el estado de ánimo en el cual el cliente siente que el bien o servicio adquirido cumple con sus requerimientos o expectativas.

Segmentación de Mercado. División de la población total de consumidores en segmentos que pueden estar referidos a los niveles socio-económicos o los estilos de vida.

Sondeo de Opinión. Es una técnica de investigación de mercado que, tomando en cuenta una muestra representativa de la población total que se quiere abarcar, busca recopilar información acerca de los deseos, intenciones o necesidades de las personas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, el PROMAD no cuenta con un Plan de Marketing que permita dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas al Marketing, a fin de que el PROMAD sea más eficaz y competitivo en el medio.

Por otro lado, tras una revisión exhaustiva de material bibliográfico, se ha podido verificar que, aunque existen algunos trabajos de investigación, éstos solamente se ciñen a estrategias orientadas al crecimiento del PROMAD, pero no existe un Plan de Marketing, que incluya la metodología a seguir con propuestas claras y concisas.

Sin embargo, el PROMAD si cuenta con una Dirección Organizativa y con planes operativos, a partir de los cuales se podrá elaborar el Plan de Marketing, que conlleve a unificar esfuerzos y obtener resultados en el corto plazo, considerando que la Dirección Organizativa de una organización es la que rige al resto de planes existentes en la misma, sin ella no se podría abordar la elaboración del Plan de Marketing, puesto que faltaría la línea directriz por la que quiere ir la organización.

El PROMAD ha ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria un prestigio por la calidad académica impartida a sus estudiantes. Sin embargo, la incursión de

universidades particulares en la región con la creación de sus correspondientes escuelas de postgrado, ha generado que el mercado objetivo, al cual va dirigida la oferta del PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (PROMAD), se distribuya entre todas las posibilidades existentes, generando de esta manera que el porcentaje de participación de mercado se vaya reduciendo paulatinamente durante los últimos años, tal como se muestra en los Anexos 01 y 02, los mismos que corresponden al número de alumnos ingresantes, matriculados, retirados y egresados de las diferentes promociones (Anexo 01); asimismo se presentan los gráficos relacionados con las tendencias de egresados de las menciones de Gerencia Gubernamental y Gerencia Empresarial, (Anexo 02), respectivamente.

Cabe resaltar que no todos los Programas de Maestrías y/o Doctorados cuentan con planes o programas adecuados al nivel que debe ser exigido en los mismos.

Por lo anteriormente expuesto, ¿se hará necesario contar con un Plan de Marketing que permita diseñar las estrategias correspondientes, a fin de lograr un crecimiento en la participación de mercado del PROMAD, lo que conlleve al incremento en el número de alumnos y la extensión de sus programas no sólo en la Región Grau sino en el ámbito nacional?

Esta es la interrogante que se plantea en el presente trabajo de investigación y que será labor de estudio.

2.2 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Marketing con el propósito de incrementar la participación de mercado del Programa de Maestría en Administración (PROMAD),

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar las metodologías relacionadas con la elaboración y desarrollo de las estrategias de marketing a fin de elaborar un marco conceptual para la investigación.
- ✓ Realizar un análisis económico y financiero del PROMAD.
- ✓ Realizar un análisis FODA que permita diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del PROMAD..
- ✓ Elaborar estrategias relacionadas con cada uno de los elementos de la Mezcla de Marketing, a fin de abordar la investigación desde un ámbito general.

2.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis General

La propuesta de elaboración de un Plan de Marketing para el Programa de Maestría en Administración (PROMAD) incrementará su participación de mercado.

Definición Conceptual y operacional de las Variables

Variables Independiente: Propuesta de Plan de Marketing

Variables Dependiente: Incremento en la Participación de Mercado

Propuesta de Plan de Marketing

Indicadores:

Comentario [Luciana T3]: H
a cambiado el orden

- ♦ **Visión Organizacional:** Se evaluará la imagen proyectada por los directivos de cómo sería la empresa en el futuro, es decir en el largo plazo.
- ♦ **Misión Organizacional:** Se analizará la comprensión del Giro del Negocio, valorando el grado de discernimiento de los directivos del PROMAD con relación a los servicios de enseñanza que ofrece la escuela en el sector al cual pertenece.
- ♦ **Estructura Organizacional y de Gestión:** Se analizarán las características básicas del PROMAD vinculadas con división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la autoridad, responsabilidad y racionalidad.
- ♦ **Liderazgo:** Se determinará el estilo de liderazgo que ejercen los directivos del PROMAD en función a su conducta utilizando los enfoques empleados en los modelos conductual y situacional del liderazgo.
- ♦ **Marketing Mix:** Se evaluarán cada uno de los elementos de la Mezcla de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción del PROMAD.
- ♦ **Análisis FODA:** Sobre la base de los indicadores anteriores se analizarán los elementos internos de la empresa: Debilidades y Fortalezas, así como los externos: Amenazas y Oportunidades.

Incremento en la Participación de Mercado

Indicadores:

- ♦ **Cuota de Mercado por volumen de participantes:** Se especificará el porcentaje de mercado que le corresponde al PROMAD de

acuerdo al número de alumnos de las diferentes escuelas de postgrado de la región.

- ♦ **Cuota de Mercado por ingresos monetarios:** Se realizará un análisis de las tarifas de cada una de las diferentes escuelas de postgrado para de esta manera inferir en el porcentaje de mercado por ingresos monetarios que le concierne al PROMAD.

2.4 DISEÑO METODOLÓGICO

2.4.1. Diseño de la Investigación

Considerando los diferentes tipos de problemas de investigación; al proyecto se le puede clasificar en:

- ✓ De acuerdo al grado de madurez del problema y las hipótesis. La investigación corresponde a un diseño de solución de problemas o de comprobación de hipótesis.
- ✓ De acuerdo al nivel y tipo de conocimiento que se pretende lograr con la solución del problema se refiere a un diseño explicativo causal, no experimental, descriptivo y transversal, dado que se desarrollará durante un período de tiempo determinado.

2.4.2. Unidades de Análisis

La muestra a ser investigada corresponderá a:

1. Coordinador del PROMAD.
2. Personal administrativo del PROMAD.
3. Personal docente del PROMAD.
4. Alumnos que se encuentran actualmente estudiando en el PROMAD.
5. Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios.

Comentario [Luciana T4]: Antes estaba sólo la secretaria.

6. Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron.
7. Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades.
8. Alumnos potenciales

También se analizarán las encuestas realizadas a los alumnos de las diversas promociones, así como otros datos históricos (Ej. Reclamos de alumnos, premios o distinciones recibidas por el PROMAD, convenios firmados, etc.)

Tanto la información cuantitativa como cualitativa del estudio, permitirán determinar las estrategias que se diseñarán para el Plan de Marketing del PROMAD, a partir de las mismas se formularán las conclusiones y recomendaciones.

2.4.3. Muestra representativa

De acuerdo a la naturaleza del estudio de investigación, se llevará a cabo un muestreo probabilístico por conglomerados; al ser las unidades de análisis, series estadísticamente diferentes, sometiéndose a cada una de éstas a un tratamiento muestral o censal según corresponda.

Por lo tanto, a las tres primeras unidades de análisis se les aplicará un tratamiento censal; mientras que a las unidades restantes se les aplicará un muestreo aleatorio estratificado sin reemplazo.

Esto es:

Unidades de Análisis	Tratamiento
Coordinador	Censal
Personal administrativo	
Personal docente	

Unidades de Análisis	Tratamiento
Alumnos	Muestreo aleatorio estratificado sin reemplazo
Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios	
Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron	
Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades	
Alumnos potenciales	

Tamaño de la muestra

Puesto que, el estudio de investigación incluye diferentes muestras aplicadas a las diferentes unidades de análisis, por lo tanto se tiene:

- ✓ Las muestras correspondientes a las tres primeras unidades de análisis estarán conformados por sus poblaciones totales.
- ✓ Las muestras correspondientes a las unidades de análisis restantes estarán dadas por la fórmula del muestreo aleatorio simple sin reemplazo de población finita:

$$n = \frac{Z^2 * N * \sigma^2}{(x - \mu)^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

en donde:

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

μ = media de la muestra

x = media de la población

σ = desviación estándar de la población

Z = números determinados según la tabla de valores críticos de la distribución normal estándar

Sin embargo cuando la población es infinita, tal es el caso de la última unidad de análisis: Alumnos potenciales, entonces la fórmula a utilizar será:

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2}{(x - \mu)^2}$$

Aplicando las fórmulas anteriormente señaladas a aquellas unidades de análisis cuyo tratamiento sea muestral.

Sin embargo, considerando que los valores de la media (μ) y la varianza (σ^2) son desconocidos, se considerarán muestras correspondientes al 10% de la población. Dichas muestras serán posteriormente evaluadas con las fórmulas anteriormente señaladas.

La siguiente tabla incluye los tamaños censales o muestrales -según sea el caso- de las unidades de análisis; así se tiene:

Unidades de Análisis	Tamaño de Población	Tamaño de Muestra
Coordinador	1	1
Personal administrativo ⁴	1	1
Personal docente	25	25
Alumnos ⁵	112	12
Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios ⁶	356	36
Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron	171	18
Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades ⁷ .	23	3

⁴ La persona encargada de secretaría.

⁵ La información detallada se muestra en el Anexo 01

⁶ op.cit. 4

⁷ Se han considerado dos de las más representativas universidades de la región, tal como se indica en el Anexo 03

Alumnos potenciales ⁸	∞	50
----------------------------------	----------	----

2.4.4. Técnicas de recolección de la Información y presentación de resultados.

Definidas las unidades de análisis y sus respectivos tamaños muestrales, se determinan las técnicas de recolección de la información. Para ello se utilizarán los cuestionarios y el análisis documental.

En la siguiente tabla se detalla las técnicas a utilizarse en cada uno de los indicadores de las variables:

Variable	Indicadores	Técnica
Plan de Marketing	Visión Organizacional.	Entrevista personal
	Misión Organizacional.	Cuestionarios
	Estructura Organizacional y de Gestión.	
	Liderazgo.	
	Marketing Mix.	Análisis documental
	Análisis FODA.	
Participación de Mercado	Cuota de Mercado por volumen de participantes.	Análisis documental
	Cuota de Mercado por ingresos monetarios.	

Los cuestionarios, aunque medirán aspectos cualitativos, tendrán un tratamiento cuantitativo, a fin de poder aplicar las operaciones aritméticas necesarias para el análisis estadístico. Éstos serán aplicados a cada una de las unidades de análisis, tal como se muestra en la tabla adjunta:

⁸ Considerando que el total de la población de alumnos potenciales es desconocida, se ha considerado una muestra de 50; muestra que será aplicada a alumnos egresantes de carreras afines a Administración.

Unidades de Análisis	Anexo
Coordinador	04
Personal administrativo	05
Personal docente	06
Alumnos	07
Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios	08
Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron	09
Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades	10
Alumnos potenciales	11

Los resultados de estos cuestionarios, servirán para evaluar tres de los indicadores correspondientes a la variable independiente: Plan de Marketing; como son: Estructura Organizacional y de Gestión, Liderazgo y Comprensión del Giro del Negocio

Sin embargo, para el análisis del indicador Planeación Estratégica de la variable independiente, así como de los dos indicadores de la variable dependiente: Participación de Mercado, se tendrá en cuenta el análisis documental. De este modo, en el caso de los indicadores: Cuota de Mercado por volumen de participantes y Cuota de Mercado por ingresos monetarios se obtendrá información pertinente de los registros correspondientes al número de alumnos de las principales Escuelas de Postgrado del departamento de Piura.

Finalmente, para el procesamiento de datos y presentación de los resultados se hará uso de hojas electrónicas de cálculo (Microsoft Excel).

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Considerando que en la formulación de la hipótesis se definieron indicadores susceptibles a ser evaluados, ya sea estadísticamente, o a través del análisis documental; se presenta a continuación el correspondiente estudio detallado de cada una de las unidades de análisis, para efectos de la evaluación estadística y los resúmenes referentes a la evaluación documental.

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ESTADÍSTICA

Cada cuestionario⁹ fue evaluado, y cada una de sus respuestas, tabuladas. Se depuraron las encuestas que no presentaban coherencia, y se llenaron otras hasta completar el número establecido por el tamaño muestral.

La distribución de frecuencias fue de tipo categórico, considerándose el criterio cualitativo en cada una de las opciones presentadas. Así:

Opciones	Valores
a)	5
b)	4
c)	3
d)	2
e)	1

⁹ Véase Anexos

Posteriormente, fueron utilizadas las fórmulas correspondientes a las técnicas de recolección y procesamiento de datos, descritas en el capítulo anterior. A partir de allí, se elaboraron una serie de tablas que muestran los promedios de las medias y las desviaciones estándar de los indicadores de cada una de las unidades de análisis anteriormente definidas, tal como figura en las Hojas de Tabulación y Puntuación, que se encuentran adjuntas en los Anexos siguientes:

Unidades de Análisis	Hoja de Tabulación	Hoja de Puntuación
Coordinador	Anexo 12	Anexo 13
Personal administrativo	Anexo 14	Anexo 15
Personal docente	Anexo 16	Anexo 17
Alumnos	Anexo 18	Anexo 19
Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios	Anexo 20	Anexo 21
Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron	Anexo 22	Anexo 23
Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades	Anexo 24	Anexo 25
Alumnos potenciales	Anexo 26	Anexo 27

A fin de que la interpretación de los resultados sea lo más comprensible posible, se procedió a convertir las puntuaciones promedio a escala vigesimal. De esta manera, la ponderación de 5 en los cuestionarios, viene a ser equivalente a 20 en la escala vigesimal. Por ello una puntuación de 3.5 (14 puntos) se consideró la mínima permisible para efectos de análisis.

A continuación se analiza cada unidad de análisis por separado. Se incluye además el porcentaje de desviación con respecto a la media.

3.1.1. Coordinador

Indicador	x
Estructura organizacional y de gestión	4.40
Liderazgo	4.00
Conocimiento del giro del negocio	3.00
Promedio	3.80

En el auto análisis del Coordinador, se refleja una ponderación por encima del valor estándar; sin embargo podría mejorar notablemente.

Por otro lado, más adelante se analizan las percepciones generales del personal, docente y administrativo, cuyo examen resulta imprescindible para poder completar la interpretación de los resultados.

3.1.2. Personal administrativo

Indicador	x
Estructura organizacional y de gestión	3.00
Liderazgo	3.20
Conocimiento del giro del negocio	3.00
Promedio	3.07

En el auto análisis del Personal Administrativo, en este caso de la Secretaria del PROMAD, el promedio se encuentra por debajo del estándar, lo cual no significa un bajo desempeño por parte de su persona; sino que corresponde a una percepción del desempeño de los indicadores. Por ende será un punto focal en el análisis posterior.

3.1.3. Personal docente

Indicador	x	σ
Estructura organizacional y de gestión	3.33	0.98
Liderazgo	3.54	0.87
Conocimiento del giro del negocio	3.30	0.88
Promedio	3.39	0.91
% de σ/x	26.84%	

En este caso, el personal docente tiene una percepción general, por debajo del estándar establecido, dado que todos los indicadores, salvo el correspondiente a liderazgo, se encuentran por debajo del promedio. Sin embargo, el que liderazgo se encuentre, aunque en poca medida, por encima del promedio del estándar, es señal que las estrategias a implementarse encontrarían el apoyo necesario para hacerlo.

3.1.4. Alumnos

Indicador	x	σ
Desempeño Académico	3.91	0.76
Desempeño Administrativo	3.83	0.54
Promedio	3.87	0.65
% de σ/x	16.75%	

Los promedios correspondientes a los Desempeños Académico y Administrativo se encuentran por encima del estándar, lo cual indica puntos a favor para el PROMAD. Sin embargo, existen una serie de comentarios vertidos en las encuestas, y que serán motivo de posterior análisis. Por otro lado, como se verá a continuación, se tendrá que

examinar las evaluaciones de los Ex-alumnos, a fin de tener un estudio más global de la situación.

3.1.5. Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios

Indicador	x	σ
Desempeño Académico	4.16	0.52
Desempeño Administrativo	4.10	0.41
Promedio	4.13	0.47
% de σ/x	11.28%	

Como se puede observar en la tabla anterior, los promedios correspondientes a los Desempeños Académico y Administrativo de los Ex-alumnos que culminaron sus estudios en el PROMAD son mayores que los de los actuales alumnos; lo que conllevaría a pensar en una disminución en la calidad de servicio que se viene brindando, en comparación con la que recibieron la mayor parte de las promociones pasadas. Asimismo, el porcentaje de variación es menor en los Ex-alumnos que en los actuales alumnos, lo cual indica que la percepción general del buen servicio recibido estaba menos dispersa antes que ahora.

3.1.6. Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron

Indicador	x	σ
Desempeño Académico	4.36	0.63
Desempeño Administrativo	3.99	0.58
Promedio	4.18	0.61
% de σ/x	14.53%	

En líneas generales, los Ex-alumnos retirados del PROMAD percibieron un buen desempeño por parte de la institución, tanto en lo Académico como en lo Administrativo. En las encuestas, se recogieron sus comentarios, y será a partir de ellas que en el Plan de Marketing propuesto en el siguiente Capítulo se planteen estrategias adecuadas para atraer nuevamente al PROMAD un porcentaje de los mismos en la medida de lo posible.

3.1.7. Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades

Indicador	x	σ
Desempeño Académico	3.67	0.46
Desempeño Administrativo	3.60	0.43
Promedio	3.63	0.44
% de σ/x	12.20%	

El promedio de los Alumnos que se encuentran estudiando maestría en administración en otras universidades está por encima del estándar, sin embargo es menor que el promedio de los alumnos del PROMAD; lo que podría significar una oportunidad para la organización.

3.1.8. Alumnos potenciales

Indicador	x	σ
Percepción General	4.15	0.90
% de σ/x	21.71%	

La percepción general de los alumnos potenciales en relación con el PROMAD es elevada, lo cual constituiría a la vez, una oportunidad interesante del mercado.

3.1.9. Conclusiones del Análisis e Interpretación Estadística

- ✓ A pesar que la percepción del Coordinador se encuentra por encima del promedio, la percepción del personal administrativo (secretaría) y personal docente se encuentra por debajo del estándar, lo cual indica que existe una brecha que salvar.
- ✓ La percepción general de los Ex - alumnos encuestados, con relación a los actuales alumnos del programa, es mayor; lo cual es indicio de que la calidad del servicio educativo ha sufrido una disminución significativa, que debe ser resuelta.
- ✓ La percepción de los alumnos estudiantes de maestría en administración en otras universidades es menor que la del PROMAD, lo cual constituirá un punto fuerte a la hora del posterior análisis FODA.
- ✓ El PROMAD goza de un buen posicionamiento en el actual mercado de la región, tal como lo indican los resultados de las encuestas, lo cual también constituye otro punto a favor que debe ser aprovechado adecuadamente.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DOCUMENTARIA

3.2.1. Marketing Mix

Al desarrollar el análisis de la Mezcla de Marketing para el PROMAD, no sólo se deberán analizar las cuatro Ps descritas en el marco teórico, sino que además se estudiarán las cuatro Ps adicionales que establece la Mercadotecnia Moderna.

En primer lugar se incluyen los elementos tradicionales:

Producto

Considerando que el producto es el elemento más importante de la Mezcla de Marketing o Marketing Mix, su análisis será de vital importancia para la posterior formulación de estrategias en el caso de darse el Plan de Marketing.

Para el PROMAD, el producto a comercializar viene a ser la unidad académica encargada de la formación al más alto nivel de docentes universitarios, profesionales e investigadores a través de los estudios conducentes a la obtención de los Grados de Magíster, tal como lo declara en su Misión.

Específicamente, se hace hincapié en la formación de más alto nivel, expresión que muchas otras maestrías también han adoptado, sin que por ello tal afirmación resulte auténtica. Por lo tanto, cabe la pregunta: ¿Qué evidencia que la formación del PROMAD sea del más alto nivel? En este sentido, luego de haber examinado la plana docente de las universidades que constituyen la principal competencia del PROMAD, tal como se especificó en el Capítulo anterior y se detalla en el Anexo 03;

sólo términos cuantitativos, el PROMAD presenta la mayor cantidad porcentual de docentes académicamente mejor preparados en lo que concierne a los grados y títulos obtenidos, eso sin contar el aspecto cualitativo en lo referente al prestigio de los mismos¹⁰. Sin embargo, cabe resaltar que a través de las encuestas, se pudo recoger información relevante acerca del servicio educativo, en lo relacionado específicamente a plana docente, y luego de conversaciones, anotaciones y comentarios con alumnos y ex - alumnos del PROMAD, se llegó a la conclusión que en las primeras promociones los docentes que impartían cátedra en la institución eran extranjeros; no en su mayoría, pero sí en número importante; en cambio, ahora la incursión de extranjeros, sencillamente no se da, razón por la cual, muchos de aquellos a quienes se les preguntó si volverían a estudiar en al PROMAD aducían que no. Por lo tanto, si lo que se pretende es posicionarse en la mente de los consumidores adecuadamente, se tendrá que plantear ciertas estrategias a fin de disminuir esa percepción negativa de disminución en la calidad de la enseñanza por parte de un sector significativo del mercado.

Por otro lado, al hablar de producto también se deben analizar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra. En el caso del producto: estudios de maestría, éste se encuentra en la etapa da madurez, dado que ya hace algún tiempo se ha estabilizado el mercado y la entrada de nuevos competidores, razón por la cual las porciones de mercado están relativamente establecidas, lo cual no significa que necesariamente vayan a quedarse tal como están; el PROMAD podría perder cuota de

¹⁰ De acuerdo a entrevistas realizadas a los principales directivos de las Escuelas de Postgrado de la Competencia.

mercado, pero con las estrategias adecuadas podría más bien, apoderarse de una porción interesante del mismo.

Asimismo, en este caso el nivel de producto indica que se está comercializando un producto con valor añadido, que corresponde al más alto nivel en lo que a niveles de producto se refiere, por lo tanto, el hacerlo diferenciado es indiscutible. Se debe especificar que el valor agregado, no sólo se encontrará en el servicio en sí, sino en los servicios anexos, como cafetería, fotocopiado, entre otros; para lo cual, se especificarán estrategias a seguir.

Precio

Al analizar el elemento precio, no sólo se debe considerar el precio del PROMAD, sino el precio de la competencia, en este caso, tal como se especificó en el capítulo anterior, se deberán analizar los precios de la Universidad César Vallejo y la Universidad Alas Peruanas; por ser las dos universidades que representan casi en su totalidad a la competencia directa del PROMAD.

Tal como se indicó en el Anexo 03, la inversión total para un alumno estudiante de maestría de las dos universidades anteriormente mencionadas viene a ser:

UNIVERSIDAD	INVERSIÓN
Universidad César Vallejo	S/. 13 950 ¹¹
	S/. 7 950 ¹²
Universidad Alas Peruanas	S/. 5 580

¹¹ Proceso ordinario a tipo de cambio 3.00

¹² Proceso especial a tipo de cambio 3.00

La Universidad César Vallejo utiliza dos tipos de modalidades: Especial y Ordinaria, tal como lo hace el PROMAD; la Universidad Alas Peruanas sólo utiliza una sola modalidad, con una inversión mucho menor.

Cabe resaltar que las dos universidades en cuestión tienen un mercado relativamente limitado, dado que su mercado objetivo está principalmente orientado a los docentes que dictan clases en dicha universidad y que aún no cuentan con estudios de maestría. Sin embargo, específicamente en la UCV, dado que aquellos que ya han terminado una maestría presentan actualmente problemas en tramitar sus grados, esto constituye un punto de interés para el PROMAD.

Ahora, para el caso del PROMAD la inversión será:

PROMAD	INVERSIÓN	
	S/.	Subtotal (S/.)
Sobre de admisión	30	30
Inscripción al proceso	175	175
Matricula anual	700	1400
Costo por crédito	140	8400
Total		S/. 10 005

Cabe señalar que para los docentes de la UNP esta inversión se reduce a la mitad. Habría que evaluar ciertos mecanismos que permitan ampliar la posibilidad de ajustar este precio.

No obstante, dado que el precio es una de las piezas claves en la imagen de la empresa, habrá que idear ciertas estrategias para que la percepción del mercado lo posicione como un producto de verdadera calidad, no sólo en el mercado regional, sino en el ámbito nacional.

Distribución

Con la llegada de la tecnología, la distribución en los últimos años ha sufrido una importante evolución.

En este caso particular, dado que se comercializa un servicio educativo, la distribución se podría dar a través de promotores o representantes de ventas. Sin embargo, en ese sentido, el PROMAD no cuenta con canales de distribución apropiados que permitan una mayor difusión de sus programas.

Promoción

Actualmente, el PROMAD utiliza algunos de los instrumentos de la llamada Mezcla Promocional, como son la Publicidad y las Promociones de Ventas.

En lo que se refiere a la Publicidad emplea medios de transmisión, impresos y de exhibición para llegar a la mayor cantidad de público objetivo, haciendo uso de folletos, trípticos, avisos en el periódico, afiches.

3.2.2. Análisis FODA

Fortalezas

- ◆ El posicionamiento alcanzado en el mercado al ser una de las primeras maestrías ofrecidas en la región.
- ◆ El prestigio obtenido a lo largo del tiempo por el hecho de contar con expositores de primer nivel, nacionales y extranjeros.
- ◆ La experiencia, el Know How de la organización obtenido en el transcurso de los años, por ser una de las pioneras.

- ♦ El efecto multiplicador de la publicidad oral por parte de los ex - alumnos.
- ♦ Los convenios firmados con diversas instituciones de la región, como son: ESSALUD, Fuerzas Armadas y Policiales, Educación, etc.
- ♦ Las alianzas estratégicas con Universidades del Extranjero.

Oportunidades

- ♦ El inmenso mercado potencial proveniente de la Universidad Nacional de Piura que podría aprovechar el PROMAD
- ♦ La importancia y trascendencia que en estos tiempos modernos viene cobrando la administración y la gestión empresarial, en el marco de un entorno cada vez más competitivo.
- ♦ El carácter multidisciplinario que posee la Administración, dado que en ella convergen, en alguna medida, todas las carreras y especialidades, al momento de hacer gestión en sus organizaciones.
- ♦ La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), lo que origina la necesidad de conocimiento en temas relacionados a la gestión y los negocios.
- ♦ Las deficiencias que presenta la competencia, en lo que se refiere, por ejemplo, la emisión de grados, problema específicamente de la Universidad César Vallejo.
- ♦ La limitada visión que presentan las universidades de la competencia al circunscribir sus esfuerzos sólo en exigir a sus docentes a que continúen estudios de maestría preferentemente en sus Escuelas de Postgrado, y no ampliar su mercado objetivo.
- ♦ La posibilidad de establecer una mayor cantidad de convenios con universidades del extranjero, a fin de lograr intercambios culturales en el ámbito internacional.

- ♦ La necesidad que presentan los docentes de la Universidad Nacional de Piura de capacitarse, para efectos de la homologación de sueldos.

Debilidades

- ♦ La ausencia de una Oficina Central de Admisión, afectándose las inscripciones en épocas de huelga.
- ♦ La presencia de docentes fundamentalmente teóricos, sin experiencia empresarial.
- ♦ La ausencia de docentes extranjeros a partir de la tercera promoción.
- ♦ La falta de presencia del PROMAD en actividades relacionadas a la temática empresarial.

Amenazas

- ♦ El incremento de la competencia, dada la creciente incursión de Escuelas de Postgrado que vienen apareciendo en el sector con modalidades alternativas, como lo es la modalidad a distancia por Internet.
- ♦ La situación socio-económica del país que genera recesión y falta de inversión en lo referente a inversión en educación.
- ♦ La constante disminución de la rentabilidad del sector.

3.2.3. Cuota de Mercado por volumen de participantes

El cuadro de cuota de mercado por volumen de participantes que se muestra a continuación corresponde sólo a los alumnos actuales de cada una de las tres universidades.

Los alumnos actuales del PROMAD - UNP corresponden a las celdas sombreadas del Anexo 01 (Parte A y B), mientras que los de las

universidades de la competencia figuran en el Anexo 03. La Universidad César Vallejo en este momento no se encuentra dictando el Programa de Maestría en Administración.

UNIVERSIDAD	CUOTA DE MERCADO	
	Alumnos	Porcentaje
PROMAD	112	82.96 %
Universidad César Vallejo	0	0.00 %
Universidad Alas Peruanas	23	17.04 %

Del cuadro anterior se puede concluir que el PROMAD lidera en participación de mercado por volumen de alumnos. Sin embargo, si se analizan los ingresos de alumnos de los últimos años, éstos muestran una tendencia decreciente, tal como figura en el Anexo 02.

3.2.4. Cuota de Mercado por ingresos monetarios

El cuadro que a continuación se presenta resume la cuota de mercado por ingresos monetarios percibidos por cada una de las universidades.

Para el PROMAD se consideró que en promedio el 50% de los maestristas paga la cuota ordinaria y que el otro 50% paga la cuota especial con descuento; en cambio, la UAP sólo posee un único proceso, estos datos se detallan en el Anexo 03.

UNIVERSIDAD	CUOTA DE MERCADO	
	Ingresos	Porcentaje
PROMAD	S/. 840 420	86.75 %
Universidad César Vallejo	S/. 0	0.00 %
Universidad Alas Peruanas	S/. 128 340	13.25 %

Al igual que en el cuadro anterior, el PROMAD figura como líder del mercado, pero se debe tomar en cuenta que de la misma manera que para el ingreso de alumnos, la tendencia de los ingresos monetarios ha venido decreciendo.

3.2.5. Conclusiones del Análisis e Interpretación Documentaria

- ✓El Marketing Mix del PROMAD presenta ciertas limitaciones que pueden ser salvadas.
- ✓El servicio educativo del PROMAD es desde ya un producto posicionado en el mercado objetivo, pero ese posicionamiento puede llegar a cobrar más presencia.
- ✓Los precios ordinarios del PROMAD son relativamente más elevados que los de la competencia, pero si compara las tarifas preferenciales que se ofrecen, éstas resultan por debajo de las de la competencia, lo cual significa una ventaja competitiva interesante.
- ✓El PROMAD no cuenta con representantes de ventas o promotores, lo cual limita su sistema de distribución.
- ✓La mezcla promocional del PROMAD se ciñe sólo a dos de los cuatro elementos que pueden llegar a utilizar.
- ✓El análisis FODA revela que aunque existe debilidades y amenazas presentes en el PROMAD, tal como suele acaecer en cualquier organización, el programa cuenta con verdaderas fortalezas y muchas y muy diversas oportunidades.
- ✓La cuota de mercado por volumen de alumnos y por ingresos monetarios determina que el PROMAD lidera en buena medida el mercado; a pesar que sus ingresos vienen disminuyendo en los últimos años.

3.3 CONCLUSIONES FINALES

Evocando la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, se tiene que:

La propuesta de elaboración de un Plan de Marketing para el Programa de Maestría en Administración (PROMAD) incrementará su participación de mercado.

Tal como se mencionó en el Capítulo II, dicha hipótesis presentaba dos variables a considerar:

VARIABLES INDEPENDIENTE: Propuesta de Plan de Marketing

VARIABLES DEPENDIENTE: Incremento en la Participación de Mercado

Cada una de ellas con sus respectivos indicadores, que acaban de ser evaluados a través del análisis estadístico y documentario anteriormente presentados; a partir de los cuales se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Considerando que el Plan de Marketing tiene como indicadores: Visión Organizacional, Misión Organizacional, Estructura Organizacional y de Gestión, Liderazgo, Marketing Mix y Análisis FODA; se evidenció diferencias en lo relacionado a las percepciones de las unidades de análisis, por un lado, así como un limitado aprovechamiento de todos los recursos del Marketing Mix, por otro.

- ✓ La variable participación de mercado que fue analizada a partir de análisis documentario señala que, si bien es cierto, el PROMAD aún lidera el mercado, esta situación podría revertirse de continuar la tendencia decreciente del ingreso de alumnos.

Habiéndose definido ambas variables y comprobada la hipótesis en cuestión, se llegó a la conclusión que el Marketing Mix del PROMAD podría mejorar notablemente con la implementación de un **Plan de Marketing**, por lo que dadas las muy diversas fortalezas y oportunidades del PROMAD, dicho **Plan** permitiría la utilización de Estrategias adecuadas y pertinentes que detengan la disminución de ingresos de alumnos, y genere más bien un incremento sostenible con el tiempo del mismo.

El Capítulo siguiente detalla el referido Plan, el cual plantea el conjunto de estrategias a implementar a fin de lograr los planteamientos descritos.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing, conforme se especifica en el marco teórico, debe comenzar por el análisis de la situación del mercado, luego deben reconsiderarse el análisis de las oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles de la organización, detallados en el capítulo anterior, a continuación se empleará un enfoque de Marketing o comercial, para poder fijar los objetivos y las estrategias a seguir. Una vez definidos, se determinará el Plan de Acciones, los Presupuestos y el Sistema de Evaluación y Control, a fin de que posteriormente se pueda verificar la buena marcha del Plan de Marketing.

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO

El análisis de la situación del mercado comprende el examen de los ambientes externo e interno de la organización. En cada uno de ellos, conforme a lo establecido en el marco teórico, se especifican los componentes necesarios para un adecuado estudio de los mismos.

4.1.1. Análisis Externo

De acuerdo al marco teórico presentado en el primer capítulo, el ambiente externo comprende el entorno, el sector y el mercado.

A continuación se detalla el análisis de cada uno de dichos componentes:

Análisis del Entorno

Para el análisis del entorno del PROMAD se ha utilizado el **Análisis Peste**, que comprende los componentes: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ético. La previsión de la evolución de cada uno de dichos componentes dará una idea más clara de cómo puede el ambiente externo influir en el desarrollo de las actividades del PROMAD.

Componente Político

El Estado, a través de la Ley de Promoción de la Inversión en Educación¹³, establecen condiciones favorables para promover la inversión en servicios educativos

Sin embargo, a pesar que el gobierno expresa la intención de fomentar e impulsar la educación en el país, su política económica no motiva en gran medida a la inversión; dados los altos niveles de recesión que se dan en la actualidad, el mantener una empresa resulta bastante complicado.

Aun así, en los últimos años, se han venido creando una serie de universidades en el país, 84 en total, que conforman un mercado altamente competitivo, en el que para muchas de ellas la calidad en educación no representa un asunto prioritario.

Componente Económico

El análisis del componente económico juega un papel importante, dado que los modelos de gasto y de compra se ven afectados por los factores macroeconómicos que se detallan a continuación:

¹³ D. Leg. N° 882 /pub. 09.11.96

- ♦ Producto Bruto Interno (PBI).- Existe una tendencia de disminución del PBI en los últimos años¹⁴ por el proceso de ajuste macroeconómico.

- ♦ Inflación.- A pesar que durante los últimos años, el país ha venido reduciendo paulatinamente la inflación¹⁵, esto no se ve reflejado en la economía de la población en general.

- ♦ Renta Nacional.- En general, el poder adquisitivo de la población ha disminuido en los últimos años. Particularmente, las organizaciones han sufrido una disminución de sus ingresos por ventas como consecuencia de ello.

Sin embargo, a pesar de la recesión que se experimenta, existe una tendencia, en general, de invertir en educación, sobre todo en lo que se refiere a los estudios de postgrado, dado el mercado fuertemente competitivo, en el que se enfrentan los profesionales hoy en día. Pero, no por ello, la economía de la población deja de ser un punto en contra al momento de su valoración.

- ♦ Nivel de Empleo.- Existen en la actualidad, una serie de problemas de desempleo, subempleo e inestabilidad laboral. En este sentido, el problema no se refiere primordialmente a la cantidad de empleo, sino más bien a la calidad del mismo, dado que la tasa de desempleo, en los últimos años, viene disminuyendo¹⁶. Sin

¹⁴ Según datos del INEI

¹⁵ En 1990 se alcanzó la cifra record de 7649.7%

¹⁶ Según datos del INEI

embargo, el nivel de subempleo viene en aumento¹⁷, lo que genera la consecuente inestabilidad anteriormente señalada.

Así, el nivel de empleo en el país disminuye el poder adquisitivo de la población.

- ♦ Tipo de Cambio.- Dado que la tasa de inflación se ha mantenido constante en los últimos años, el nivel general de los precios de bienes o servicios se ha mantenido de igual forma. Pero, por ello, las empresas han tenido que asumir los gastos por incrementos en el tipo de cambio.

Componente Social

El Estado ha venido ejecutando un amplio programa de lucha contra la pobreza, con el consecuente incremento del gasto social. Por otro lado, la tasa de alfabetización y la tasa de matrícula son cada vez mayores. Sin embargo, no por estas razones, la calidad en educación o el ingreso per cápita han aumentado; es por ello que, a pesar que la población en el país es relativamente joven, pudiendo considerarse un enorme mercado potencial, los niveles de recesión presentan una importante barrera.

Aún así, existe una tendencia de mayor demanda de servicios educativos, dado el ambiente tremendamente competitivo al que se enfrenta los profesionales hoy por hoy. El problema radica en que muchos de estos servicios brindados, por los problemas anteriormente señalados, no presentan el nivel de calidad deseado.

¹⁷ Aproximadamente el 50% de la PEA se encuentra subempleada.

Componente Tecnológico

El país, en general, presenta serias limitaciones en este aspecto. El Sector Educación, específicamente, padece de enormes restricciones; ya que frente a las grandes demandas en servicios educativos, existen también grandes ofertas, pero dados los altos niveles de recesión y el bajo poder adquisitivo, la calidad de la oferta brindada es relativamente baja.

Una de las consecuencias es el hecho de que el trabajo científico y tecnológico en el país es deficiente, lo cual no permite incorporarse plenamente a los avances de la ciencia y tecnología que se requieren en el mundo globalizado de hoy.

Por ende, el limitado acceso a la tecnología de la mano con las restricciones económicas actuales, generan una amenaza para el Sector Educación y para su correspondiente servicio educativo

Componente Ético

Al componente ético se le puede considerar como uno de los factores críticos en el ambiente competitivo de hoy por hoy.

La necesidad de brindar productos, en general, a bajo costo genera que el costo de los mismos sea relativamente bajo a la vez, lo que repercute en una calidad empobrecida.

Aunque existen un organismo encargado de velar por el consumidor, como lo es INDECOPI, o específicamente el Ministerio de Educación, para el caso de servicios educativos, es conocido que muchísimas

instituciones encargadas de brindar dichos servicios no cuentan con la infraestructura y los equipos necesarios para un adecuado funcionamiento de las mismas; y que con la finalidad de captar la mayor cantidad de alumnos ofrecen un deficiente servicio a la población.

Análisis del Sector

El análisis del sector se basó en las **Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**, que están determinadas por: la amenaza de nuevos ingresos, la intensidad de rivalidad entre los competidores existentes, la presión de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

El análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter permitirá realizar un estudio que no sólo observe a la competencia, sino al resto de componentes del sector que podrían afectar a la organización.

La amenaza de nuevos ingresos

La amenaza de nuevos competidores en el sector va a depender de las barreras de entrada que encuentren, las mismas que representan importantes dificultades de acceso.

Por ello, a continuación, se precisan las más significativas barreras de entrada que se pueden encontrar en el sector:

- ♦ **Requisitos de Capital.**- La creación de nuevas Escuelas de Postgrado va a depender de que exista ya una universidad que la ampare, por ello el capital necesario para implementarla, muchas

veces, podría no ser un factor tan relevante, aunque en el caso de querer brindar un servicio diferenciado la adquisición de nuevos equipos, si va a traer consigo inversiones de capital importantes.

- ♦ Diferenciación del Servicio.- Considerando que la etapa de vida en la que se encuentran los Estudios de Postgrado es la madurez, se debe señalar que el posicionamiento que han logrado cada uno de los competidores ya existentes presenta una relativa estabilidad, sin que ello signifique su permanencia en el tiempo. Por ello, se hace tremendamente necesario la implementación de un Plan de Marketing, que permita realizar acciones a fin de promocionar los servicios educativos, y lograr que el mercado objetivo los perciba diferenciados. En el caso de nuevos competidores, será aquí donde deberán enfocar principalmente sus esfuerzos e inversiones.
- ♦ Reglamentos.- Dado que actualmente se ha frenado la creación de nuevas filiales por parte de las universidades ya existentes, esto ha generado que la creación de Escuelas de Postgrado también se vea afectada, siendo esto un punto positivo, considerando que la educación no viene a ser cuestión de cantidad, sino de calidad.

Sin embargo, por otro lado, a pesar de existir una serie de documentación a cumplir, en lo que se refiere a sílabos, planes de estudio, pagos de derechos, etc., las Escuelas de Postgrado no son evaluadas minuciosa y concienzudamente, en detrimento de la calidad del servicio.

- ♦ Experiencia en el Sector.- La necesidad de experiencia en el sector es una barrera importante a considerar, ya sea en el ámbito académico o físico; aunque en este caso la necesidad de experiencia académica prima sobre lo relacionado a infraestructura física o de equipos, sin que por ello deje de ser importante. Sin embargo la contratación de personal, en este caso expositores, será un punto crucial a la hora de pretender diferenciar el producto.
- ♦ Costo de Cambio de Clientes.- Es el costo que representaría para un cliente actual el cambiar de un servicio educativo a otro, en lo que se refiere, por ejemplo, a certificados o constancias de estudio, convalidación de cursos, etc. Además se tiene que considerar que el costo no sólo va expresado en cuestiones monetarias explícitamente, sino en términos de tiempo invertido.

Habiendo analizado las barreras de entrada, se podría considerar una baja posibilidad de nuevos ingresos al sector; sin embargo, debido a la incursión de nuevas tecnologías y considerando el fenómeno de la globalización, la presencia de nuevos ingresos, independientemente de las distancias físicas, se presenta como una posibilidad bastante viable.

La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes se presenta, dado que todos quieren mantener, defender o incrementar su participación de mercado. Existen varios factores que generan en mayor o menor medida la rivalidad entre los competidores de un sector:

- ♦ Número de Competidores.- La existencia de varias alternativas al momento de elegir dónde estudiar una maestría ha generado una competencia basada principalmente en el factor costo de inversión, sin que se justiprecie, muchas veces, lo referente a calidad impartida.

- ♦ Crecimiento de Mercado.- Tal como se indicó anteriormente, el hecho de que haya un mercado potencial enorme no significa que sea del todo factible, dados los altos índices de recesión existentes; por lo tanto, no se percibe en gran medida, un crecimiento del mercado, por lo que la competencia por mantener, defender o arrebatarse participación de mercado, es intensa.

- ♦ Costos Fijos.- Considerando la guerra de precios a la que se ven expuestos los servicios educativos, los competidores intentan que sus costos fijos se mantengan lo más bajo posibles, lo cual conlleva a la reducción inevitable de la calidad del servicio, con la consecuente disminución de la rentabilidad del sector.

- ♦ Diferenciación del Servicio.- A pesar de que las Escuelas de Postgrado, que en la actualidad poseen los más altos porcentajes de participación de mercado y que se han mencionado con anterioridad, intentan mantener sus respectivas porciones; lamentablemente, no basan su estrategia en la diferenciación de sus servicios, sino más bien, como ya se dijo, en la guerra de precios, que les permita lograr una mayor cobertura. Por ello, es que este aspecto se convertirá en uno de especial interés a la hora de plantear estrategias relacionadas al Marketing Mix del PROMAD.

- ♦ Posición de los Competidores.- Es indispensable conocer el posicionamiento de los competidores, para así poder hacer frente a la amenaza que representan.

Tal como se comentó en el Capítulo anterior, correspondiente a la Presentación de Resultados, el PROMAD, a pesar de haber perdido participación de mercado, se encuentra como líder del mismo. Sin embargo, es necesario tomar acciones a fin de detener dicha tendencia decreciente que amenaza a la institución.

Por lo tanto, dado que la Universidad César Vallejo y la Universidad Alas Peruanas se consideraron los principales competidores del PROMAD, a continuación se describen las fortalezas y debilidades más resaltantes de cada una de ellas:

FORTALEZAS / DEBILIDADES	UNIVERSIDAD	
	UCV	UAP
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mercado cautivo de docentes de la UCV. ♦ La importante participación de mercado que posee, y que podría representar un interesante mercado potencial. ♦ La importancia que se le otorga a las actividades de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ El respaldo económico de la Cooperativa Alas Peruanas. ♦ Mercado cautivo de docentes de la UAP. ♦ La expedición del grado de Magíster desde Lima. ♦ La celeridad en la aprobación de documentos.

<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Los problemas generados a la hora de tramitar los grados de magíster. ♦ Los problemas internos de la Dirección Administrativa debido a conflictos familiares. ♦ La falta de experiencia y de prestigio por tratarse de una universidad joven que recientemente ha iniciado sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La escasa calidad del personal docente, dado que en su convocatoria, se considera como requisito inicial que sean socios de la cooperativa y que sólo tengan Estudios de Maestría. ♦ La ausencia de un Departamento de Marketing y de criterios adecuados en el área. ♦ La falta de experiencia y de prestigio por tratarse de una universidad joven que recientemente ha iniciado sus actividades.
--------------------	---	---

Del cuadro anterior, se define que las fortalezas de la competencia representan verdaderas amenazas para el PROMAD, mientras que sus debilidades, auténticas oportunidades de obtener ventajas competitivas.

- ♦ Diversidad de los Competidores.- Como se detalló anteriormente, no existe un número considerable de competidores en Programas de Maestría, siendo los principales el PROMAD y las Escuelas de Postgrado de las dos universidades analizadas.

- ♦ Rentabilidad del Sector.- Considerando una serie de factores ya mencionados, se puede llegar a determinar que la rentabilidad del sector ha disminuido en comparación con años pasados.

La presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos para las Escuelas de Postgrado del sector vienen a estar representados principalmente por los Cursos a distancia de otras universidades nacionales y extranjeras, cuyos grados emitidos constituyen una alternativa más atractiva para el mercado objetivo. Para el caso de las Maestrías en Administración, los productos sustitutos se constituyen por todas aquellas diferentes maestrías ofertadas en el mercado, ya sea en la misma universidad o alguna de la competencia.

El poder de negociación de los compradores

Los compradores presentan un poder de negociación relativamente elevado, debido a que pesar de que cada año egresa una gran cantidad de alumnos de pre-grado y que podrían considerarse como potenciales alumnos de maestrías, el factor económico se convierte en un punto en contra debido a la fuerte recesión; por ende el mercado se torna más sensible a los precios, y prefiere alternativas más económicas frente a aquellas que representen una mayor calidad.

El poder de negociación de los proveedores

Para desarrollar sus actividades, las Escuelas de Postgrado requieren de una serie de proveedores. En este rubro se pueden considerar una serie

de empresas, como por ejemplo aquellas encargadas de brindar servicios de fotocopiado; comercializar equipos de cómputo, accesorios, suministros, útiles de escritorio, etc.; realizar trabajos publicitarios; entre otras.

Específicamente, el PROMAD cuenta con una serie de proveedores, los mismos que no poseen un gran poder de negociación, debido al gran número de ellos presente en el sector.

Análisis del Mercado

El análisis del mercado comprende el examen de las tendencias en lo que se refiere a: Mercado en general, Competencia y Sector.

En el cuadro siguiente, se especifican las principales tendencias de cada uno de dichos rubros:

RUBRO	TENDENCIAS
Mercado en general	<ul style="list-style-type: none">◆ Se ha producido a nivel general un incremento en la demanda de los servicios educativos.◆ El mercado, en conjunto, se ha tornado más sensible a los precios.◆ El mercado potencial presenta una tendencia de crecimiento.

Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se mantiene los mismos competidores de años anteriores, con limitadas posibilidades de expansión. ◆ La propensión a disminuir costos. ◆ El efecto de la globalización puede generar que nuevos competidores incursionen en el mercado, debido a su vez por las nuevas tecnologías que permanentemente vienen evolucionando.
Sector	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existe la posibilidad de creación de convenios con instituciones de la región, universidades del extranjero, etc., a fin de hacer más atractivo el servicio. ◆ La introducción de nuevas modalidades de obtener el servicio, como por ejemplo a distancia; como consecuencia de la incursión de nueva tecnología.

4.1.2. Análisis Interno

El análisis del ambiente interno de una organización requiere considerar una serie de factores que se detallan a continuación:

Sistema de Información de Marketing (SIM)

Un sistema de información de Marketing pretende que toda la organización sea capaz de analizar y evaluar sus necesidades, a través de equipos y sistemas, con el fin de que la toma de decisiones se realice sobre la base de suficiente y adecuada información

El PROMAD no cuenta con un SIM, lo que indudablemente conlleva a la ausencia de estrategias adecuadas a fin de hacer frente a la competencia.

Productos

El producto es un instrumento de una importancia fundamental, dado que si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. En este sentido, las maestrías de administración satisfacen la demanda de un amplio sector del mercado.

Para el caso del PROMAD, los productos a comercializar son los siguientes:

- ◆ Programa de Maestría en Administración (MBA) con mención en Gerencia Gubernamental y/o Gerencia Empresarial.
- ◆ Programa de Maestría en Administración (MBA) con mención en Negocios Internacionales y logística de Exportación.

Distribución

La distribución implica colocar los productos al alcance de los clientes objetivo a través de intermediarios.

El PROMAD no cuenta con canales de distribución a partir de los cuales se pueda llegar a una mayor cantidad de clientes posibles; sin embargo, en el caso de comercialización de servicios, muchas veces, no es tan interesante el utilizar intermediarios, dado que el Know-How de la organización puede ser susceptible a hacerse conocido por la competencia.

Organización Comercial

La organización comercial es también denominada Fuerza de Ventas o Cuerpo de Vendedores. Implica utilizar personal de apoyo en las ventas de una cierta organización.

El PROMAD, del mismo modo que para los canales de distribución, no cuenta con fuerza de ventas que le sirva de apoyo para la comercialización de sus servicios; es por ello que en las estrategias que se definen más adelante, se establecerán las acciones a seguir.

Comunicación

Para efectos de la comunicación en una organización, interesa primordialmente factores de carácter cualitativos en lugar de aquellos cuantitativos.

El PROMAD a fin de comunicarse con sus clientes potenciales utiliza medios de comunicación masiva, como lo son: diarios locales, folletos, trípticos, etc. Sin embargo, estos medios resultan insuficientes, dado que, por ejemplo, no cuenta con una página web actualizada e interactiva; por otro lado, la comunicación interna con sus actuales clientes resulta insuficiente, así lo demuestran las encuestas aplicadas y evaluadas en el capítulo anterior.

Asimismo, se implementarán una serie de medidas a fin de que el PROMAD tenga más presencia en el mercado, aprovechando que fue uno de los primeros en ofrecer la Maestría de Administración; y que, por lo tanto, el prestigio e imagen ganados son una ventaja competitiva que se deberá aprovechar al máximo.

Gastos Generales

Comprende el conjunto de datos que permitirá una valoración de las cifras totales de gastos del año en curso.

Se especifican a continuación los Gastos Generales Totales para el PROMAD, durante el presente año; los detallados de cada mes se encuentran en el Anexo 28

Movimiento	Totales
Viáticos y asignaciones	3,552.00
Gastos de transporte	28,081.77
Telefonía móvil y fija	665.26
Publicidad	763.64
Servicios de Terceros	45,446.67
Subvenciones Sociales	102,713.45
Devolución	916.36
Encargos	20,727.27
Notas de Transferencia	2,203.09
Egresos Totales	205,069.52

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, lo presupuestado para Publicidad es prácticamente nulo, sólo un 0.37%, menos del 1% se designo para dicho elemento.

4.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

El análisis FODA, ya fue detallado en el análisis documentario del capítulo anterior.

4.3 ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL.

Del análisis anterior, se pueden extraer algunas situaciones favorables evaluadas desde el punto de vista del Marketing a fin de, posteriormente, definir las estrategias a seguir. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- ♦ La presencia de nuevas posibilidades en lo referente a la publicidad, la promoción y las Relaciones Públicas.
- ♦ La utilización de nuevas modalidades de estudios de maestría ante la tradicional ya existente.
- ♦ La apertura de nuevos mercados, ante la tendencia actual de globalización.
- ♦ La posibilidad de nuevas estrategias de negociación con los proveedores.
- ♦ La oportunidad de disminuir progresivamente el mercado de las dos principales competidoras del sector.
- ♦ La creación de nuevos sistemas de venta, que cuenten con el apoyo de personal especializado, a fin de una mayor adecuación del servicio al mercado.
- ♦ La tendencia de una mayor demanda de servicios educativos.

4.4 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

4.4.1. Objetivo de Ventas

Los objetivos de ventas son fundamentales en el desarrollo de un Plan de Marketing. Para su elaboración se deberá tomar en cuenta información cuantitativa.

Se consideró el siguiente Objetivo General de Ventas:

- ◆ Consolidar el liderazgo del mercado, elevando la cuota de participación por ingresos monetarios en un 10% anual, utilizando para ello la inversión necesaria en las herramientas de Marketing adecuadas para tal fin.

4.4.2. Objetivo de Posicionamiento

Dado que el análisis de posicionamiento de mercado no aporta datos cuantitativos, muchas veces se descuida, desestimando que el posicionamiento permite a las organizaciones que su producto se diferencie de manera visible en la mente de los consumidores.

Para el PROMAD, los objetivos de posicionamiento serán:

- ◆ Promover la imagen del PROMAD a través de diversas acciones que permitan el adecuado posicionamiento de la institución.
- ◆ Conformar alianzas estratégicas con instituciones relevantes en el ámbito empresarial.
- ◆ Establecer vínculos con organismos extranjeros, especialmente universidades, que permitan incrementar el prestigio de la institución.

4.4.3. Objetivo de Rentabilidad o Margen

Los objetivos de rentabilidad o margen se deben estimar a partir de la previsión de ventas y la estimación de los costos de una organización.

De acuerdo con el Objetivo General de Ventas, el Objetivo de Rentabilidad será:

- ◆ Mantener un margen de rentabilidad por encima del 20%, permitiendo las inversiones necesarias a fin de brindar un servicio diferenciado del PROMAD.

El margen de rentabilidad fijado en el objetivo anteriormente propuesto no corresponde a un valor arbitrario impuesto, sino que se obtuvo a partir del presupuesto de ingresos y egresos, que se adjuntan en los Anexo 28 y 29, respectivamente.

Más adelante, se demostrará que con la implementación del Plan de Marketing, el margen del 10% resulta completamente realista.

4.5 ESTRATEGIAS A SEGUIR

Considerando los cinco grandes objetivos planteados, las estrategias que a continuación se van a especificar, vienen a ser las acciones a partir de las cuales se pretende alcanzar dichos objetivos.

En el marco teórico, se puntualizaron, en primer lugar, aspectos relacionados al Marketing Mix, para luego definir la Estrategia a seguir. Sin embargo, dado que todas las acciones de una organización deben ir encaminadas hacia metas comunes, entonces primero se va a definir la referida estrategia a seguir, para luego precisar las estrategias específicas para cada uno de los elementos del Marketing Mix

4.5.1. Estrategia a seguir

Considerando que el PROMAD en el momento actual, a pesar de que paulatinamente ha ido perdiendo participación de mercado, aún lidera el sector; además, según los objetivos planteados, se concluye que de las cinco estrategias señaladas en el marco teórico del presente trabajo de investigación, la **Estrategia del Líder** es aquella que mejor se ajusta a la institución.

Por lo tanto, para que el PROMAD continúe siendo el líder y logre considerablemente incrementar su participación de mercado tendrá que advertir las siguientes actividades:

- Encontrar formas de expandir la demanda total del mercado, para lo cual deberá buscar nuevos clientes y brindar nuevas alternativas en la oferta del servicio.

- Proteger su actual porción de mercado, ya que al ser el líder y tener la supremacía en el sector, será blanco de múltiples ataques a los que deberá de hacer frente.

4.5.2. Elementos del Marketing-Mix.

Habiéndose definido la estrategia a seguir, se especifican las acciones que deberán realizarse con relación a cada uno de los elementos del Marketing Mix, a fin de producir una combinación eficaz que permita lograr los objetivos planteados.

Producto

La permanencia del PROMAD en el mercado responde al prestigio y solidez indiscutibles de la Universidad Nacional de Piura, sin olvidarse de la administración por parte de la Dirección durante todos estos años en el mercado.

Actualmente los Servicios de Estudios de Postgrado se encuentran en la Etapa de Madurez, caracterizada por un crecimiento lento en los ingresos por ventas, con una competencia fuerte y relativamente definida; por lo tanto las estrategias a seguir serán:

- ◆ Mantener y fortalecer los vínculos sociales con los actuales alumnos del PROMAD.

Cualquier institución educativa no debe considerar a sus alumnos como clientes cautivos, ni pensar que por haber iniciado sus estudios en dicha institución, deban necesariamente completarlos allí. Es más, pueda que el alumno en realidad no tenga más opción que

terminarlos en la institución donde los inició, pero no por ello dejará de expresar su malestar en general, perjudicando de esa manera a la organización, gracias a la publicidad negativa que manifieste.

Es por ello, que el PROMAD deberá sumar esfuerzos a fin de lograr que los alumnos que actualmente posee, perciban un servicio de calidad que se ajuste a sus necesidades, para ello, deberá realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar Diplomados, Talleres, entre otros; a fin de mantener un ambiente dinámico en el PROMAD. Para ello, a fin de que los cursos sean de entera satisfacción para los participantes, se utilizarán encuestas, a partir de las cuales se recogerán sugerencias con relación a la temática de los referidos cursos.
- Actualizar el contenido silábico del Plan de Estudios del PROMAD, con el objeto, por una parte, de satisfacer lo requerido por los alumnos tal como lo manifestaron un gran porcentaje de encuestas, sino también, a fin de mantenerse en una permanente innovación.
- Hacer tangible el servicio brindado por el PROMAD. Por ende será necesario la “materialización” del servicio en general, como por ejemplo: El conservar un ambiente pulcro, no sólo de las aulas, sino incluso los servicios higiénicos, así como también la cafetería, centros de fotocopiado, etc.; además de utilizar equipos con tecnología de punta.
- Realizar encuestas a modo de retroalimentación, para así poder saber hasta que medida las necesidades de los alumnos del PROMAD están siendo cubiertas, y poder tomar acciones correctivas en el caso de que no fuera así.

Precio

A pesar de que, considerando la estrategia a seguir, y ya que, obviamente, no se podría disminuir las tarifas actuales que se ofertan en el mercado; en lo relacionado a los precios, se podría hacer uso de una mayor cantidad de convenios con las principales instituciones del sector, a fin de lograr captar una mayor cantidad de alumnos potenciales.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta que se deberán adoptar ciertas medidas encaminadas a lograr que el cliente perciba que la calidad del producto justifica la inversión que está realizando. Esto se detallará más adelante, en lo que corresponde a estrategias de promoción.

En resumen, las estrategias relacionadas con el Elemento precio son las siguientes:

- ◆ Realizar descuentos por pronto pago, a fin de disminuir la morosidad, contar con liquidez y brindar un beneficio a los usuarios.
- ◆ Realizar descuentos funcionales, al ofrecer una reducción en las mensualidades en el caso de que un alumno actual persuadiera a otro de estudiar en el PROMAD.

Plaza

Muchas veces se piensa que los canales de distribución están limitados específicamente a productos tangibles, más no a los servicios. Sin embargo, los productos intangibles, al igual que los tangibles, también

necesitan llegar efectivamente a sus clientes a través de intermediarios. Sin embargo, a fin de evitar que pueda ocurrir pérdida de Know-How en la organización, dada la condición del PROMAD, se evitará el uso de intermediarios, aunque más adelante se especifica la utilización de un cuerpo de vendedores, en el Elemento Promoción; por lo tanto el Canal de Distribución será de Tipo 1.

Por otro lado, la distribución que se deberá considerar será la Distribución Selectiva, que viene a ser una mezcla o una situación intermedia entre la Distribución Intensiva y aquella Exclusiva.

Promoción

Dado que la promoción es uno de los instrumentos más importantes del Marketing Mix, el PROMAD debe de hacer uso de todos los instrumentos de la Mezcla Promocional a la hora de llevar a cabo las siguientes estrategias:

◆ Mantener la fidelidad de los actuales alumnos del PROMAD.

Para ello se hará uso de:

- Publicidad.- La publicidad del PROMAD debe estar encaminada, no sólo a la captación de nuevos clientes, sino también, a mantener en la mente de los usuarios el servicio brindado. Asimismo, se deberá considerar a los ex - alumnos, a fin de mantener el vínculo con la mayor cantidad posible de ellos.
- Promoción de Ventas.- Los descuentos, ya antes mencionados, se pueden ofrecer a alumno, ex - alumnos, o aquellos participantes de programas afines.

- Relaciones Públicas.- Los auspicios, las conferencias de prensa, el apoyo social, entre otras actividades análogas, deberán ser parte del itinerario del PROMAD.
- Ventas Personales.- Como ya se mencionó anteriormente, el PROMAD no deberá sólo esperar que los clientes acudan a él, sino que deberá contar con un Cuerpo de Vendedores especializado en la captación de alumnos. Específicamente para la realización de la estrategia en cuestión, los vendedores deberán realizar visitas a los centros de trabajo o a los domicilios de los ex - alumnos del PROMAD, tomando en cuenta que previamente estos posibles clientes han debido recibir cierta publicidad, a fin de que el cuerpo de vendedores posea un respaldo y se convierta en verdadera arma competitiva.

De igual manera, se debe plantear la posibilidad de recuperar los clientes perdidos, haciendo un seguimiento adecuado de los mismos.

- ◆ Reforzar la imagen y el prestigio del PROMAD, a fin de lograr incrementar la participación de mercado, bajo una adecuada comunicación con el público objetivo.

Con la finalidad de lograr la estrategia indicada se deberán realizar las siguientes acciones:

- Publicidad.- Se deberá distribuir cartas personalizadas a aquellas personas que pertenezcan a instituciones de prestigio de la región, así como también a los ex - alumnos del PROMAD, invitándolos a participar en actividades académicas o recreativas que se hayan programado.

Por otro lado, se hará uso del correo electrónico, con el propósito de abarcar el mercado de la mayor y mejor forma posible.

Además, se debe considerar pertinente la instalación de una Oficina de Admisión, donde se ofrezca permanentemente toda la información relevante del PROMAD, y cuyo funcionamiento no se vea perjudicado por sucesos tales como huelgas, que perjudican la buena imagen de la institución.

- Promoción de Ventas.- Se utilizará material escrito, como por ejemplo: artículos de interés, boletines informativos, etc. a fin de tener una mayor presencia en el mercado. Igualmente, la utilización de artículos de merchandising, como llaveros, lapiceros, etc. ayudará a reforzar la imagen del PROMAD.
- Relaciones Públicas.- Al igual que para la anterior estrategia, las relaciones públicas serán un aspecto de especial interés, en ese sentido los esfuerzos hacia la consecución de una serie de aspectos generarán a crear una imagen positiva del PROMAD ante el público, en general. Así, las prácticas a realizar serán:
 - La realización de eventos académicos que permitan una mayor difusión de las actividades del PROMAD.
 - La participación de los directivos, personal docente, administrativo y maestristas en ceremonias de índole cívica.
- Ventas Personales.- Al igual que para la estrategia de fidelización de los clientes, los vendedores se constituirán como una herramienta poderosa a fin de llegar exitosamente a los clientes potenciales.

De esta manera quedan definidas cada una de las estrategias del Marketing Mix, fundamento principal del Plan de Marketing del PROMAD.

CONCLUSIONES

- ✓ El PROMAD en el transcurso de los años ha venido disminuyendo su participación de mercado, ante el fenómeno de incursión de universidades particulares en el sector.
- ✓ El Objetivo General del presente proyecto de investigación consistió en elaborar un Plan de Marketing con el propósito de incrementar la participación de mercado del Programa de Maestría en Administración (PROMAD),
- ✓ Se comprobó la hipótesis a través del análisis estadístico y documental, que consistía en que la elaboración de un Plan de Marketing para el Programa de Maestría en Administración (PROMAD) incrementaría su participación de mercado.
- ✓ La metodología a emplear se inició con el Análisis de la Situación de Mercado y el Análisis FODA, para posteriormente fijar los objetivos y las estrategias a seguir, de acuerdo con los estudios realizados.
- ✓ La estrategia a seguir se definió como la Estrategia de Líder, dadas las condiciones actuales observadas para el PROMAD.
- ✓ Las estrategias del Marketing Mix se plantearon en función a la estrategia general a seguir.
- ✓ La implementación, para su consecuente puesta en marcha se proyecta para el año 2008.

RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollar el Plan de Marketing propuesto en el presente trabajo de investigación, a fin de incrementar la participación del mercado del PROMAD.
- ✓ La proyección de implementación del Plan de Marketing comprendido para el próximo año debe considerar que cualquier plan debe mantenerse flexible de acuerdo a los lineamientos generales del mercado, y que las estrategias propuestas en el presentes trabajo de investigación proporcionarán los lineamientos generales para su posterior y adecuada implementación.
- ✓ Reforzar la comunicación con el público objetivo del PROMAD través de las diferentes estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación, a fin de lograr una verdadera fidelización de los clientes y el correspondiente incremento de participación de mercado-.
- ✓ Poner especial énfasis en el desarrollo de convenios con universidades el extranjero, con la finalidad de satisfacer las expectativas de muchos clientes del PROMAD.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Oyarce, Otoniel (2003)

Gerencia y Marketing Educativo. Herramientas Modernas de Gestión Educativa.

Lima, Universidad Alas Peruanas.

Alvarado Rosillo, Mario (1999)

Marketing para Instituciones Educativas. Guía para Planificar la captación y retención de alumnos.

Lima, Pacífico Ediciones.

Apaza Meza, Mario y Quispe Ramos, Rosario (2000)

Diccionario 2000. Herramienta del Nuevo Milenio

Lima, Pacífico Ediciones.

Estatuto de la Universidad Nacional de Piura

Aprobado el 08 de abril de 1997

Hernández Sampiere. (2003)

Metodología de la Investigación Científica

México, Ediciones Mc. Graw Hill

Johnson, Richard A. (1997)

Probabilidad y Estadística para Ingenieros de Miller y Freund

México, Ediciones Prentice Hall.

Ley N° 23733

Publicada en el Diario "El Peruano" el 19.05.82

Nueva Ley Universitaria

Mitacc Meza, Máximo (1990)

Tópicos de Inferencia Estadística

Lima, Ediciones San Marcos.

Moreno Luzón, María (2001)

Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones

Madrid - España, Editorial Pearson.

Porter, Michael E. (2005)

Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

México, Compañía Editorial Continental S.A. De CV.

Reglamento Académico de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Piura

Aprobado el 11 de diciembre del 2002

Reglamento General de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Piura

Aprobado el 11 de diciembre del 2002

Velásquez Fernández, Ángel R. y Rey Córdova, Nérida G. (1999)

Metodología de la Investigación Científica

Lima, Ediciones San Marcos.

Voto-Bernales, Andrés (2000)

Consultas de marketing.

Lima, Mercados Consultora y Publicaciones S.A.

Direcciones Electrónicas:

<http://www.unp.edu.pe>

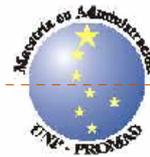
<http://www.infoformacion.com>

<http://www.uap.edu.pe>

<http://www.ucv.edu.pe>



ANEXO 04
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL1]: Coordinador

Instrucciones:

Este cuestionario ayudará al PROMAD a analizarse a sí mismo. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra.

Estructura organizacional y de gestión

1. Ha definido claramente las metas del PROMAD:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) En ninguna medida

2. Acepta la responsabilidad total de los resultados de su gestión:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) En ninguna medida

3. Mide con regularidad su desempeño con el plan estratégico del PROMAD:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

4. Discute con regularidad los asuntos del PROMAD con su personal:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

5. La estructura organizacional le facilita a Ud. el logro de sus metas:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) En ninguna medida

Liderazgo.

6. Se comunica mejor con su personal mediante una relación directa que por escrito:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

7. Ofrece apoyo y guía a su personal:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

8. Escucha a su personal con la mente abierta:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

9. Tiene en consideración la personalidad de su personal y se dirige a ellos con simpatía

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. Cree Ud. que las normas de liderazgo del PROMAD ayudan a su progreso:

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) En ninguna medida

Comprensión del Giro del Negocio

11. Ha sido el personal docente y administrativo informado de las metas del PROMAD

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) No las conoce

12. Ud. comprende el propósito del PROMAD (su misión):

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) No lo conoce

13. Evalúa la eficiencia de los servicios que actualmente se imparten en el PROMAD

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

14. El PROMAD lleva a cabo un seguimiento de sus alumnos egresados

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

15. Ha llevado cursos de capacitación acordes con el programa que Ud. dirige en la actualidad

- a) Muchos
- b) Bastantes
- c) Algunos
- d) Muy pocos
- e) Ninguno

16. De manera opcional, incluya algún aspecto adicional que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 05
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL2]: Personal administrativo: Secretaria

Instrucciones:

Este cuestionario ayudará al PROMAD a analizarse a sí mismo. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra.

Estructura organizacional y de gestión

1. Cree Ud. que las metas del PROMAD están definidas:
 - a) Claramente
 - b) Con bastante claridad
 - c) Con cierta imprecisión
 - d) Con bastante imprecisión
 - e) No están definidas

2. Cree Ud. que la estructura del PROMAD (la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades) está diseñada de manera:
 - a) Adecuada
 - b) Adecuada pero con limitaciones
 - c) Algo adecuada
 - d) Poco adecuada
 - e) Inadecuada

3. ¿Considera que existen esfuerzos de planificación y control en el PROMAD?
 - a) Inmensos
 - b) Bastantes
 - c) Algunos
 - d) Muy pocos
 - e) No existen

4. La estructura organizacional le facilita a Ud. el logro de sus metas:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) En ninguna medida

5. La asignación de actividades en el PROMAD es objetiva:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) Es subjetiva

Liderazgo.

6. Las relaciones con su jefe inmediato son:
 - a) Excelentes
 - b) Muy buenas
 - c) Buenas
 - d) Un poco tirantes
 - e) Desagradables

7. ¿Cree Ud. que el PROMAD es un buen sitio para trabajar comparándolo con otras empresas que Ud. conozca?
 - a) Uno de las mejores
 - b) Un poco mejor que la mayoría
 - c) Más o menos como todos
 - d) Un poco por debajo del promedio
 - e) Uno de las peores

8. Su superior inmediato apoya sus esfuerzos:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

9. ¿Cree Ud. que la dirección se preocupa por el desarrollo de su personal?

- a) Muchísimo
- b) Bastante
- c) Lo normal
- d) Muy poco
- e) Nada

10. Cree Ud. que las normas de liderazgo del PROMAD ayudan a su progreso:

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) En ninguna medida

Comprensión del Giro del Negocio

11. Ha sido informado de las metas del PROMAD

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) No las conoce

12. Ud. comprende el propósito del PROMAD (su misión):

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) No lo conoce

13. ¿Tiene la información que necesita para desempeñar un buen trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

14. ¿Cree Ud. que las prioridades del PROMAD son comprendidas por el personal?

- a) Por todos
- b) Por la mayoría
- c) Por algunos
- d) Por muy pocos
- e) Por ninguno

15. Ha llevado cursos de capacitación acordes con el desempeño laboral que Ud. realiza en la actualidad

- a) Muchos
- b) Bastantes
- c) Algunos
- d) Muy pocos
- e) Ninguno

16. De manera opcional, incluya algún aspecto adicional que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 06
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL3]: Personal docente

Instrucciones:

Este cuestionario ayudará al PROMAD a analizarse a sí mismo. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra. No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario. **Es anónimo.**

Estructura organizacional y de gestión

1. Cree Ud. que las metas del PROMAD están definidas:
 - a) Claramente
 - b) Con bastante claridad
 - c) Con cierta imprecisión
 - d) Con bastante imprecisión
 - e) No están definidas

2. Cree Ud. que la estructura del PROMAD (la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades) está diseñada de manera:
 - a) Adecuada
 - b) Adecuada pero con limitaciones
 - c) Algo adecuada
 - d) Poco adecuada
 - e) Inadecuada

3. ¿Considera que existen esfuerzos de planificación y control en el PROMAD?
 - a) Inmensos
 - b) Bastantes
 - c) Algunos
 - d) Muy pocos
 - e) No existen

4. La estructura organizacional le facilita a Ud. el logro de sus metas:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) En ninguna medida

5. La asignación de actividades en el PROMAD es objetiva:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) Es subjetiva

Liderazgo.

6. Las relaciones con el Coordinador del PROMAD son:
 - a) Excelentes
 - b) Muy buenas
 - c) Buenas
 - d) Un poco tirantes
 - e) Desagradables

7. ¿Cree Ud. que el PROMAD es un buen sitio para trabajar comparándolo con otras universidades que Ud. conozca?
 - a) Uno de las mejores
 - b) Un poco mejor que la mayoría
 - c) Más o menos como todos
 - d) Un poco por debajo del promedio
 - e) Uno de las peores

8. Coordinación Académica apoya sus esfuerzos:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

9. ¿Cree Ud. que la dirección se preocupa por el desarrollo del PROMAD?

- a) Muchísimo
- b) Bastante
- c) Lo normal
- d) Muy poco
- e) Nada

10. Cree Ud. que las normas de liderazgo del PROMAD ayudan a su progreso:

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) En ninguna medida

Comprensión del Giro del Negocio

11. Ha sido informado de las metas del PROMAD

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) No las conoce

12. Ud. comprende el propósito del PROMAD (su misión):

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) En alguna medida
- d) En poca medida
- e) No lo conoce

13. ¿Tiene la información que necesita para desempeñar un buen trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

14. ¿Cree Ud. que las prioridades del PROMAD son comprendidas por el personal docente?

- a) Por todos
- b) Por la mayoría
- c) Por algunos
- d) Por muy pocos
- e) Por ninguno

15. Ha llevado cursos de capacitación acordes con las actividades académicas que Ud. realiza en la actualidad

- a) Muchos
- b) Bastantes
- c) Algunos
- d) Muy pocos
- e) Ninguno

16. De manera opcional, incluya algún aspecto adicional que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 07
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL4]: Alumnos

Instrucciones:

Este cuestionario ayudará al PROMAD a analizarse a sí mismo. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra. No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario. **Es anónimo.**

- | | |
|--|---|
| <p>1. En general, los docentes han explicado los objetivos de los cursos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Claramenteb) Con bastante claridadc) Con alguna claridadd) No se entendió la explicacióne) No ha explicado los objetivos <p>2. En su opinión general, los docentes dominan el contenido de los cursos, en forma:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Muy buenab) Buenac) Regulard) Malae) Muy mala <p>3. En general, los docentes motivan al alumno, es decir, despierta su interés por el curso:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Siempreb) Casi siemprec) Algunas vecesd) Casi nuncae) Nunca | <p>4. En general, los docentes durante la clase promueven la participación del alumno:</p> <ul style="list-style-type: none">a) En forma excelenteb) Muy bienc) Algunas vecesd) Rara veze) Nunca <p>5. El material bibliográfico que en general, los docentes han recomendado es:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Muy importanteb) Importantec) Relativamente importanted) De poca importanciae) No ha recomendado <p>6. En general, hasta la fecha, los docentes han desarrollado el programa del curso:</p> <ul style="list-style-type: none">a) De acuerdo al programab) Con ligeras variacionesc) Con cierto adelantod) Con cierto atrasoe) Con mucho atraso |
|--|---|

7. Las calificaciones que, en general, los docentes dan a las evaluaciones corresponden con el desempeño real de los alumnos:
- Totalmente
 - En gran medida
 - En alguna medida
 - En poca medida
 - No corresponden
8. En general, los docentes informan acerca de las calificaciones y realiza la devolución de las evaluaciones, para que Ud. conozca sus aciertos y errores:
- En la siguiente sesión
 - En la siguiente semana
 - En la segunda semana
 - Después de la tercera semana
 - No devuelve las evaluaciones
9. En general, los docentes asisten a sus clases:
- Siempre
 - No ha faltado más de dos veces y ha recuperado
 - Ha faltado más de dos veces y casi siempre ha recuperado
 - Ha faltado más de dos veces y no siempre ha recuperado
 - Falta frecuentemente y casi nunca recupera
10. La relación, en general, de los docentes con los alumnos es:
- Respetuosa y cordial
 - Respetuosa, pero no muy cordial
 - Tímida
 - Tirante y rígida
 - Irrespetuosa
11. En general, los docentes, fuera de clases, aceptan consultas e inquietudes de los alumnos con respecto al curso:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca
12. En comparación con otros docentes que ha tenido Ud. considera en general, la calidad los docentes:
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
13. Los trámites documentarios en el PROMAD (certificados, informes de notas, solicitudes, etc.) se llevan a cabo de manera:
- Muy rápida
 - Rápida
 - Normal
 - Engorrosa
 - Muy engorrosa
14. Cuando solicita información referente a cursos (horarios, docentes) o pago de cuotas (costos, promociones) se la entregan:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca

15. Los plazos para los pagos de cuotas en el PROMAD son:

- a) Muy flexibles
- b) Flexibles
- c) Ni flexibles, ni rígidos
- d) Rígidos
- e) Muy rígidos

16. La calidad de trato que recibe del personal administrativo es:

- a) Muy amable
- b) Amable
- c) Indiferente
- d) Muy indiferente
- e) Agresivo

17. A criterio personal, cree Ud. que la labor de los directivos del PROMAD es:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

18. A continuación de manera opcional le solicitamos que plantee algún aspecto de interés que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 08
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL5]: Ex-alumnos del PROMAD que culminaron sus estudios

Instrucciones:

Este cuestionario ayudará al PROMAD a analizarse a sí mismo. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra. No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario. **Es anónimo.**

- | | |
|---|--|
| <p>1. En general, los docentes explicaban los objetivos de los cursos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Claramenteb) Con bastante claridadc) Con alguna claridadd) No se entendió la explicacióne) No ha explicado los objetivos <p>2. En su opinión general, los docentes dominaban el contenido de los cursos, en forma:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Muy buenab) Buenac) Regulard) Malae) Muy mala <p>3. En general, los docentes motivaban al alumno, es decir, despertaban su interés por el curso:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Siempreb) Casi siemprec) Algunas vecesd) Casi nuncae) Nunca | <p>4. En general, los docentes durante la clase promovían la participación del alumno:</p> <ul style="list-style-type: none">a) En forma excelenteb) Muy bienc) Algunas vecesd) Rara veze) Nunca <p>5. El material bibliográfico que en general, los docentes recomendaban era:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Muy importanteb) Importantec) Relativamente importanted) De poca importanciae) No ha recomendado <p>6. En general, los docentes desarrollaban el programa del curso:</p> <ul style="list-style-type: none">a) De acuerdo al programab) Con ligeras variacionesc) Con cierto adelantod) Con cierto atrasoe) Con mucho atraso |
|---|--|

7. Las calificaciones que, en general, los docentes daban a las evaluaciones correspondían con el desempeño real de los alumnos:
- Totalmente
 - En gran medida
 - En alguna medida
 - En poca medida
 - No corresponden
8. En general, los docentes informaban acerca de las calificaciones y realizaban la devolución de las evaluaciones, para que Ud. conociera sus aciertos y errores:
- En la siguiente sesión
 - En la siguiente semana
 - En la segunda semana
 - Después de la tercera semana
 - No devuelve las evaluaciones
9. En general, los docentes asistían a sus clases:
- Siempre
 - No ha faltado más de dos veces y ha recuperado
 - Ha faltado más de dos veces y casi siempre ha recuperado
 - Ha faltado más de dos veces y no siempre ha recuperado
 - Falta frecuentemente y casi nunca recupera
10. La relación, en general, de los docentes con los alumnos era:
- Respetuosa y cordial
 - Respetuosa, pero no muy cordial
 - Tímida
 - Tirante y rígida
 - Irrespetuosa
11. En general, los docentes, fuera de clases, aceptaban consultas e inquietudes de los alumnos con respecto al curso:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca
12. En comparación con otros docentes que ha tenido Ud. considera en general, que la calidad los docentes era:
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
13. Los trámites documentarios que Ud. solía realizar en el PROMAD (certificados, informes de notas, solicitudes, etc.) se llevaban a cabo de manera:
- Muy rápida
 - Rápida
 - Normal
 - Engorrosa
 - Muy engorrosa
14. Cuando solicitaba información referente a cursos (horarios, docentes) o pago de cuotas (costos, promociones) se la entregaban:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca

15. Los plazos para los pagos de cuotas en el PROMAD eran:

- a) Muy flexibles
- b) Flexibles
- c) Ni flexibles, ni rígidos
- d) Rígidos
- e) Muy rígidos

16. La calidad de trato que recibía del personal administrativo era:

- a) Muy amable
- b) Amable
- c) Indiferente
- d) Muy indiferente
- e) Agresivo

17. A criterio personal, cree Ud. que la labor de los directivos del PROMAD era:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

18. Si pudiera regresar en el tiempo, ¿Volvería a estudiar en el PROMAD?

- a) Definitivamente, sí
- b) Probablemente sí
- c) Lo pensaría
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente, no

19. A continuación de manera opcional le solicitamos que plantee algún aspecto de interés que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 09
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL6]: Ex-alumnos del PROMAD que se retiraron

Instrucciones:

Este cuestionario ayudará al PROMAD a analizarse a sí mismo. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra. No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario. **Es anónimo.**

1. En general, los docentes explicaban los objetivos de los cursos:
 - a) Claramente
 - b) Con bastante claridad
 - c) Con alguna claridad
 - d) No se entendió la explicación
 - e) No ha explicado los objetivos
2. En su opinión general, los docentes dominaban el contenido de los cursos, en forma:
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala
3. En general, los docentes desarrollaban el programa del curso:
 - a) De acuerdo al programa
 - b) Con ligeras variaciones
 - c) Con cierto adelanto
 - d) Con cierto atraso
 - e) Con mucho atraso
4. Las calificaciones que, en general, los docentes daban a las evaluaciones correspondían con el desempeño real de los alumnos:
 - a) Totalmente
 - b) En gran medida
 - c) En alguna medida
 - d) En poca medida
 - e) No corresponden
5. En general, los docentes asistían a sus clases:
 - a) Siempre
 - b) Generalmente
 - c) Casi siempre
 - d) A veces
 - e) Casi nunca
6. La relación, en general, de los docentes con los alumnos era:
 - a) Respetuosa y cordial
 - b) Respetuosa, pero no muy cordial
 - c) Tímida
 - d) Tirante y rígida
 - e) Irrespetuosa
7. En general, los docentes, fuera de clases, aceptaban consultas e inquietudes de los alumnos:
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
8. En comparación con otros docentes que ha tenido Ud. considera en general, que la calidad los docentes era:
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Mala

9. Primordialmente, por cuál de los siguientes motivos se retiró Ud. del PROMAD.

- a) Falta de tiempo
- b) Problemas económicos
- c) Deficiente gestión administrativa
- d) Baja calidad docente
- e) Deficiente gestión administrativa y baja calidad docente

En caso de que su motivo haya sido otro, podría especificarlo:

10. Los trámites documentarios que Ud. solía realizar en el PROMAD (certificados, informes de notas, solicitudes, etc.) se llevaban a cabo de manera:

- a) Muy rápida
- b) Rápida
- c) Normal
- d) Engorrosa
- e) Muy engorrosa

11. Cuando solicitaba información referente a cursos (horarios, docentes) o pago de cuotas (costos, promociones) se la entregaban:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

12. Los plazos para los pagos de cuotas en el PROMAD eran:

- a) Muy flexibles
- b) Flexibles
- c) Ni flexibles, ni rígidos
- d) Rígidos
- e) Muy rígidos

13. La calidad de trato que recibía del personal administrativo era:

- a) Muy amable
- b) Amable
- c) Indiferente
- d) Muy indiferente
- e) Agresivo

20. A criterio personal, cree Ud. que la labor de los directivos del PROMAD era:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

14. De tener la posibilidad, ¿Volvería a estudiar en el PROMAD?

- a) Definitivamente, sí
- b) Probablemente sí
- c) Lo pensaría
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente, no

15. A continuación de manera opcional le solicitamos que plantee algún aspecto de interés que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 10
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL7]: Alumnos que se encuentran estudiando maestría de administración en otras universidades

Instrucciones:

Este cuestionario pretende analizar la calidad de servicios educativos que Ud. está recibiendo en el Programa de Maestría que actualmente se encuentra estudiando. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra. No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario. **Es anónimo.**

- | | |
|---|---|
| <p>1. En general, los docentes explican los objetivos de los cursos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Claramenteb) Con bastante claridadc) Con alguna claridadd) No se entendió la explicacióne) No ha explicado los objetivos <p>2. En su opinión general, los docentes dominan el contenido de los cursos, en forma:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Muy buenab) Buenac) Regulard) Malae) Muy mala <p>3. En general, los docentes motivan al alumno, es decir, despierta su interés por el curso:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Siempreb) Casi siemprec) Algunas vecesd) Casi nuncae) Nunca | <p>4. En general, los docentes durante la clase promueven la participación del alumno:</p> <ul style="list-style-type: none">a) En forma excelenteb) Muy bienc) Algunas vecesd) Rara veze) Nunca <p>5. El material bibliográfico que en general, los docentes han recomendado es:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Muy importanteb) Importantec) Relativamente importanted) De poca importanciae) No ha recomendado <p>6. En general, hasta la fecha, los docentes han desarrollado el programa del curso:</p> <ul style="list-style-type: none">a) De acuerdo al programab) Con ligeras variacionesc) Con cierto adelantod) Con cierto atrasoe) Con mucho atraso |
|---|---|

7. Las calificaciones que, en general, los docentes dan a las evaluaciones corresponden con el desempeño real de los alumnos:
- Totalmente
 - En gran medida
 - En alguna medida
 - En poca medida
 - No corresponden
8. En general, los docentes informan acerca de las calificaciones y realiza la devolución de las evaluaciones, para que Ud. conozca sus aciertos y errores:
- En la siguiente sesión
 - En la siguiente semana
 - En la segunda semana
 - Después de la tercera semana
 - No devuelve las evaluaciones
9. En general, los docentes asisten a sus clases:
- Siempre
 - No ha faltado más de dos veces y ha recuperado
 - Ha faltado más de dos veces y casi siempre ha recuperado
 - Ha faltado más de dos veces y no siempre ha recuperado
 - Falta frecuentemente y casi nunca recupera
10. La relación, en general, de los docentes con los alumnos es:
- Respetuosa y cordial
 - Respetuosa, pero no muy cordial
 - Tímida
 - Tirante y rígida
 - Irrespetuosa
11. En general, los docentes, fuera de clases, aceptan consultas e inquietudes de los alumnos con respecto al curso:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca
12. En comparación con otros docentes que ha tenido Ud. considera en general, la calidad los docentes:
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
13. Los trámites documentarios en la Escuela de Postgrado donde se encuentra estudiando (certificados, informes de notas, solicitudes, etc.) se llevan a cabo de manera:
- Muy rápida
 - Rápida
 - Normal
 - Engorrosa
 - Muy engorrosa
14. Cuando solicita información referente a cursos (horarios, docentes) o pago de cuotas (costos, promociones) se la entregan:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca

15. Los plazos para los pagos de cuotas en la Escuela de Postgrado donde se encuentra estudiando son:

- a) Muy flexibles
- b) Flexibles
- c) Ni flexibles, ni rígidos
- d) Rígidos
- e) Muy rígidos

16. La calidad de trato que recibe del personal administrativo es:

- a) Muy amable
- b) Amable
- c) Indiferente
- d) Muy indiferente
- e) Agresivo

17. A criterio personal, cree Ud. que la labor de los directivos la Escuela de Postgrado donde se encuentra estudiando es:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

18. A continuación de manera opcional le solicitamos que plantee algún aspecto de interés que desee comentar.

Muchas gracias por su cooperación.



ANEXO 11
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Comentario [LTL8]: Alumnos potenciales

Instrucciones:

Este cuestionario pretende analizar la calidad de servicios educativos que Ud. desearía obtener ante la posibilidad de seguir estudios de postgrado en algún Programa de Maestría que actualmente se encuentran brindando las diferentes universidades de nuestra región. Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando **sólo** una letra. No ponga su nombre en ninguna parte del cuestionario. **Es anónimo.**

De poder seguir estudios post –graduales, le gustaría estudiar una maestría de administración:

- Sí No

En caso de haber indicado Si, proceda por favor a responder las siguientes preguntas:

- | | |
|--|--|
| <p>1. Cuál de las siguientes opciones buscaría preferentemente en la Escuela de Post grado que escogiera para estudiar:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Elevado prestigiob) Profesores extranjerosc) Corta duraciónd) Cómodas cuotase) Facilidad para aprobar los cursos <p>2. Coloque en orden creciente, donde (1) representa el primer lugar, la siguiente relación de universidades que Ud. conoce actualmente se encuentran dictando programas de maestría en administración:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Universidad Nacional de Piura
()b) Universidad de Piura
()c) Universidad César Vallejo
()d) Universidad Alas Peruanas
()e) Universidad Los Ángeles de Chimbote () | <p>3. Ha pensado seguir una maestría en el PROMAD (Programa de Maestría en Administración) de la Universidad Nacional de Piura:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Definitivamente, síb) Probablemente síc) Lo pensaríad) Probablemente noe) Definitivamente, no <p>4. A continuación de manera opcional le solicitamos que plantee algún aspecto de interés que desee comentar.</p> |
|--|--|

Muchas gracias por su cooperación.