

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**REPORTE DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN – PRO AVANCE SAC.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Diego Eliseo Carpio Segura, DNI: 43305443  
Vladimir Cortez Rodríguez, DNI: 41516502  
Miguel Ángel Pacheco Sánchez, DNI: 29708294  
David Ernesto Torres Paredes, DNI: 29601562

**ASESOR**

Luciano Barcellos de Paula, CE: 1534456  
ORCID: 0000-0003-4249-0565

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldmann Presidente  
Ivan de la Vega Hernandez Jurado  
Luciano Barcellos de Paula Jurado

**Surco, febrero 2021**

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis recopila y analiza los conocimientos recibidos a lo largo del programa de Maestría en Dirección de Empresa (MBA), mediante su aplicación en una empresa de la ciudad de Arequipa; con el propósito de identificar el problema clave de la empresa, comprender y analizar la información externa e interna de la organización y sostener una propuesta que busque solucionar esta problemática. En tal sentido, el documento toma como fuente de información los datos de la empresa Pro avance.

Pro avance es una organización con más de 16 años de trayectoria operando en la ciudad de Arequipa desde el 2003, fundada por sus socios, Sres. Edith Choque y Armando Romero, como un Centro de Educación Técnica Productiva (CETPRO), que brinda los servicios de capacitación y consultoría. Asimismo, la organización cuenta con una inmueble moderno, ubicada en el distrito de Yanahuara y que cumple con los principales protocolos de seguridad que le ha permitido ser reconocida y certificada bajo esta calificación. Del mismo modo, a lo largo de los años, Pro avance ha tratado de adaptarse a la vanguardia de un buen servicio educativo, mediante el uso de la tecnología; sin embargo, como toda pequeña empresa, tiene grandes retos por delante para seguir incrementando su presencia y su crecimiento.

Pro avance entiende como desarrollo sostenible el tener un crecimiento económico, social y ambiental, con un nivel de confianza y compromiso con los grupos de interés. Por tal motivo, la compañía monitorea, de manera continua, las directrices de su reporte de sostenibilidad, a fin de identificar sus impactos y encontrar las soluciones o planes de acción para su mitigación. Pro avance participa del programa de negocios competitivos de Global Reporting Initiative (GRI) desarrollando sus reportes conforme a dichos estándares.

En consecuencia, este documento presenta la siguiente estructura de análisis: (a) Situación general de la organización, (b) problema clave de la organización, (c) revisión de la

literatura, (d) análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa, (e) análisis de causa raíz del problema, (f) alternativas de soluciones evaluadas, (g) solución propuesta, (h) plan de implementación y factores de éxito, y (g) resultado esperados. Cabe mencionar, que el reporte está acompañado de conclusiones, recomendaciones y anexos que complementan la información de la propuesta.



## Abstract

This thesis compiles and analyzes the knowledge received throughout the Master of Business Administration (MBA), through its application in a company in the city of Arequipa; with the purpose of identifying the key problem of the company, understanding and analyzing the external and internal information of the organization and supporting a proposal that seeks to solve this problem. In this sense, the document takes as a source of information the data of the Pro Avance company.

Pro Advance is an organization with more than 16 years of experience operating in the city of Arequipa since 2003, founded by its partners, Edith Choque and Armando Romero, as a Center for Productive Technical Education (CETPRO), which provides services training and consulting. Likewise, the organization has a modern property, located in the Yanahuara district and that complies with the main security protocols that has allowed it to be recognized and certified under this qualification. Similarly, over the years, Pro Advance has tried to adapt to the forefront of a good educational service, through the use of technology; However, like any small business, it has great challenges ahead to continue increasing its presence and growth.

Pro Avance understands sustainable development as having economic, social and environmental growth, with a level of trust and commitment to stakeholders. For this reason, the company continuously monitors the guidelines of its sustainability report, in order to identify its impacts and find solutions or action plans for their mitigation. Pro Avance participates in the Global Reporting Initiative (GRI) competitive business program, developing its reports in accordance with these standards.

Consequently, this document presents the following analysis structure: (a) General situation of the organization, (b) key problem of the organization, (c) review of the literature, (d) qualitative and quantitative analysis of the company, (e) root cause analysis of the

problem, (f) alternative solutions evaluated, (g) proposed solution, (h) implementation plan and success factors, and (g) expected results. It is worth mentioning that the report is accompanied by conclusions, recommendations and annexes that complement the information in the proposal.



## Contenido

<b>Capítulo I: Situación General de la Organización</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Presentación de la Organización</b> .....	<b>1</b>
1.1.1. Visión, misión, política, servicios. ....	2
<b>1.2. Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)</b> .....	<b>3</b>
1.2.1. Rivalidad de competidores actuales.....	4
1.2.2. Amenaza de nuevos competidores.....	6
1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	7
1.2.4. Poder de negociación de proveedores.....	8
1.2.5. Poder de negociación de clientes.....	8
<b>1.3. Evaluación Externa: Análisis PESTE</b> .....	<b>9</b>
1.3.1. Político.....	9
1.3.2. Económico.....	11
1.3.3. Sociales.....	14
1.3.4. Tecnológicos.....	14
1.3.5. Ecológicos.....	15
<b>1.4. Evaluación Interna</b> .....	<b>17</b>
1.4.1. Administración y gerencia (A).....	18
1.4.2. Marketing y ventas (M).....	19
1.4.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).....	20
1.4.4. Recursos humanos y cultura (H).....	23
1.4.5. Tecnología (T).....	25
<b>1.5. Cadena de Valor</b> .....	<b>26</b>
1.5.1. Actividades de soporte.....	26
1.5.2. Actividades primarias.....	27
<b>1.6. Matriz FODA</b> .....	<b>29</b>
<b>1.7. Conclusiones</b> .....	<b>31</b>
<b>Capítulo II: Problemas Clave</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1. Problemas Identificados en la Empresa</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2. Problema Clave</b> .....	<b>34</b>
2.2.1. Sustancia.....	34
2.2.2. Ubicación.....	34
2.2.3. Propiedad.....	35
2.2.4. Magnitud.....	35

2.2.5.	Perspectiva de tiempo .....	36
<b>Capítulo III: Revisión de la Literatura .....</b>		<b>37</b>
<b>3.1.</b>	<b>Mapa de Literatura.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.</b>	<b>Revisión de la literatura .....</b>	<b>38</b>
3.2.1.	Plan de marketing.....	39
3.2.2.	Plan de comunicaciones. ....	43
3.2.3.	Estrategia de Segmentación .....	48
3.2.4.	Estrategia de Posicionamiento .....	51
3.2.5.	Estrategias operativas.....	54
3.2.6.	Comunicaciones Integrales de Marketing .....	59
3.2.7.	Imagen Corporativa: Capital de Marca .....	61
3.2.8.	Estándares GRI .....	68
<b>3.3.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa .....</b>		<b>70</b>
<b>3.4.</b>	<b>Nivel de la investigación .....</b>	<b>70</b>
<b>3.5.</b>	<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>70</b>
<b>3.6.</b>	<b>Método de la investigación .....</b>	<b>71</b>
3.6.1.	Método inductivo. ....	71
3.6.2.	Método deductivo. ....	71
3.6.3.	Método sintético.....	71
<b>3.7.</b>	<b>Técnicas de investigación.....</b>	<b>71</b>
3.7.1.	Instrumentos de la investigación. ....	71
<b>3.8.</b>	<b>Análisis cualitativo .....</b>	<b>72</b>
<b>3.9.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....</b>		<b>74</b>
<b>4.1.</b>	<b>Causas identificadas.....</b>	<b>74</b>
4.1.1.	Ambiente.....	75
4.1.2.	Administración.....	76
4.1.3.	Marketing.....	78
4.1.4.	Personas .....	80
<b>4.2.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>82</b>
<b>Capítulo VI: Alternativas para aprovechar la oportunidad .....</b>		<b>83</b>
<b>5.1.</b>	<b>Alternativas presentadas .....</b>	<b>83</b>
5.1.1.	Elaboración de un plan de Marketing .....	83

5.1.2.	Implementar un plan de comunicaciones .....	84
5.1.3.	Desarrollo de nuevos productos .....	86
5.1.4.	Construcción de la marca (Branding) .....	87
5.1.5.	Mejora en la elaboración del reporte de sostenibilidad.....	88
<b>Capítulo VII: Propuesta .....</b>		<b>93</b>
<b>6.1.</b>	<b>Análisis Situacional.....</b>	<b>94</b>
6.1.1.	Análisis externo.....	94
6.1.2.	Análisis interno .....	94
6.1.3.	Objetivos del plan .....	94
<b>6.2.</b>	<b>Investigación de mercados.....</b>	<b>95</b>
6.2.1.	Objetivos & Metodología de la investigación.....	95
6.2.2.	Hallazgos y conclusiones .....	97
<b>6.3.</b>	<b>Formulación estratégica de marketing.....</b>	<b>97</b>
6.3.1.	Estrategia general.....	97
6.3.2.	Segmentación – Criterios de segmentación .....	98
6.3.3.	Mercado meta (targeting).....	100
6.3.4.	Posicionamiento .....	100
6.3.5.	Propuesta única de valor (USP) .....	105
6.3.6.	Marketing Mix (7P's).....	105
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....</b>		<b>114</b>
<b>8.1.</b>	<b>Actividades.....</b>	<b>114</b>
8.1.1.	Definir política de sostenibilidad .....	114
8.1.2.	Definir responsabilidades, roles y funciones .....	115
8.1.3.	Análisis de grupos de interés y materialidad.....	116
8.1.4.	Definición de objetivos .....	117
8.1.5.	Gestión económica sostenible.....	117
8.1.6.	Gestión económica sostenible.....	120
8.1.7.	La gestión sostenible del desempeño social.....	128
<b>1.1.</b>	<b>Gráfico de implementación de Gantt .....</b>	<b>135</b>
<b>Capítulo IX: Resultados Esperados.....</b>		<b>137</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>139</b>
<b>10.1.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>139</b>
<b>10.2.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>140</b>
<b>Apéndices.....</b>		<b>141</b>



Referencias.....200



**Lista de Tablas**

Tabla 1 .....	5
Tabla 2 .....	6
Tabla 3 .....	17
Tabla 4 .....	24
Tabla 5 .....	25
Tabla 6 .....	29
Tabla 7 .....	49
Tabla 8 .....	53
Tabla 9 .....	89
Tabla 10 .....	118
Tabla 11 .....	122
Tabla 12 .....	127
Tabla 13 .....	128
Tabla 14 .....	129
Tabla 15 .....	130
Tabla 16 .....	132
Tabla 17 .....	134

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para la industria de CETPROs.....	4
<i>Figura 2.</i> Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, 2007-2018. ....	11
<i>Figura 3.</i> Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, según grupo de gasto de educación. .....	12
<i>Figura 4.</i> Evolución del PBI y del PBI Servicios. ....	12
<i>Figura 5.</i> Evolución y proyección del Índice de Precios al Consumidor (IPC).....	13
<i>Figura 6.</i> Estructura de Gobernanza de Pro avance S.A.C. ....	19
<i>Figura 7.</i> Mapa de Procesos de Pro avance S.A.C. ....	23
<i>Figura 8.</i> Cadena de valor de Pro avance .....	26
<i>Figura 9.</i> Análisis y solución del problema identificado. ....	37
<i>Figura 10.</i> Mapa del problema .....	38
<i>Figura 11.</i> Proceso de planeación estratégica de las unidades de negocios. ....	39
<i>Figura 12.</i> Análisis FODA del negocio. ....	42
<i>Figura 13.</i> Proceso de la investigación de mercados. ....	42
<i>Figura 14.</i> Modelo de 3 Componentes como estrategia de comunicación. ....	46
<i>Figura 15.</i> Modelo de jerarquía de efectos, estrategias de mensaje y componentes del anuncio. ....	48
<i>Figura 16.</i> Estilos de Vida en Perú y en América Latina. ....	51
<i>Figura 17.</i> Análisis vectorial de crecimiento – Estrategias producto/mercado. ....	53
<i>Figura 18.</i> Ciclo de Vida de un Producto. ....	54
<i>Figura 19.</i> La flor de servicios.....	55
<i>Figura 20.</i> Resultados del análisis cuantitativo .....	75
<i>Figura 21.</i> Modelo de Valor Activo de la Marca .....	88

## Lista de Apéndices

<i>Apéndice 1.</i> Guía de preguntas para entrevista a las jefaturas de Administración y Académico de Pro avance .....	141
<i>Apéndice 2.</i> Guía de preguntas para entrevista a profundidad a directivo de Pro avance.....	144
<i>Apéndice 3.</i> Guía de preguntas para entrevista a profundidad a directivo de Pro avance.....	146
<i>Apéndice 4.</i> Entrevista a profundidad a directivo de Pro avance .....	148
<i>Apéndice 5.</i> Entrevista a profundidad a la coordinadora de Académico de Pro avance .....	156
<i>Apéndice 6.</i> Entrevista a profundidad a la coordinadora de Ventas de Pro avance .....	173
<i>Apéndice 7</i> Entrevista a profundidad al coordinador de Marketing de Pro avance .....	186
<i>Apéndice 8</i> Entrevista a profundidad a la coordinadora de Administración y Finanzas de Pro avance .....	195

## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

El propósito del presente capítulo es conocer, comprender y analizar los eventos del entorno externo e interno que pueden impactar, de manera positiva o negativa en la organización; para tal fin, se recolectará la debida información de distintas fuentes y esta será procesada y presentada en las matrices de evaluación de los factores externos [MEFE] y de evaluación de factores internos [MEFI].

### **1.1. Presentación de la Organización**

Pro avance es una empresa fundada el año 2003, brinda capacitación y consultoría empresarial, orientado a en temas de gestión administrativa, recursos humanos, finanzas, logística, comercio, entre otros; adicionalmente interviene en proyectos de desarrollo comunitario, ejecutados en la ciudad de Arequipa. Como institución es reconocida por el ministerio de educación con RD 0917, lo que le permite certificar y titular a sus egresados.

El objetivo principal de Pro avance es apoyar y aportar en el desarrollo empresarial de la región a través de su amplia trayectoria en el trabajo con empresas, emprendedores, gobiernos locales y regionales, asociaciones empresariales, además de otros gremios e instituciones, tanto a nivel local, regional e internacional. Cuentan con la certificación de calidad ISO 9001:2015 bajo la rigurosa auditoria de la certificadora SGS el 20 de noviembre del 2018.

Su enfoque está basado en valores y exigencia continua, para lograr la competitividad que requiere el mercado a través de la consultoría y capacitación. También promueven la excelencia e innovación de los procesos de gestión y programas de capacitación, para así lograr socios estratégicos, optimizando la gestión de negocios y el potencial humano que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenible de la actividad empresarial del país.

### **1.1.1. Visión, misión, política, servicios.**

#### **1.1.1.1. Misión:**

La empresa Pro avance define su misión como: “Somos una empresa que brinda servicios de capacitación empresarial, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los requerimientos exigidos por nuestra certificación ISO 9001:2015.” (Pro avance, 2019).

#### **1.1.1.2. Visión:**

La institución Pro avance destaca su visión como: “*Ser una empresa líder en servicios de capacitación empresarial y profesional, en la Región Sur del Perú para el 2021.*” (Pro avance, 2019).

#### **1.1.1.3. Política:**

Pro avance SAC, empresa dedicada a brindar servicios de capacitación; a través de un equipo de profesionales altamente calificados, se compromete a:

- Brindar un servicio de calidad, buscando la satisfacción total del cliente.
- Buscar la mejora continua de nuestros procesos basándonos en los requisitos exigibles por la Norma ISO 9001:2015, así como, en la identificación y cumplimiento de requisitos legales, regulaciones vigentes y otros suscritos aplicables a nuestros servicios.

#### **1.1.1.4. Servicios:**

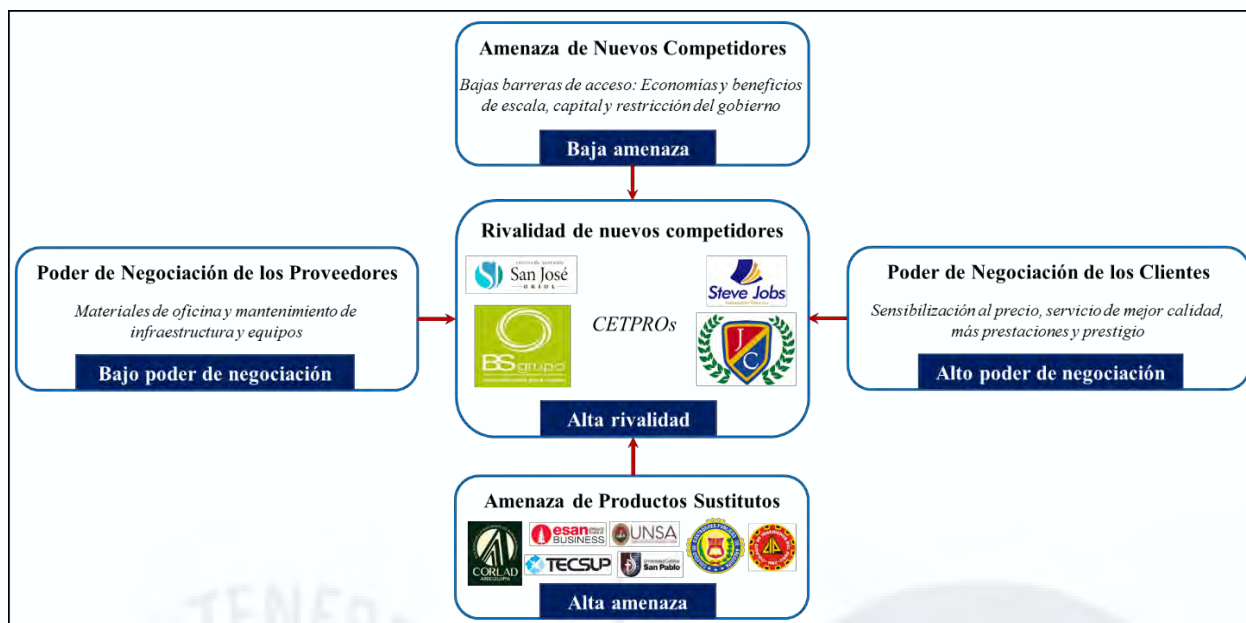
La sede de Pro avance se encuentra en Calle Misti 109 Yanahuara, Arequipa. Pro avance se ha dedicado a brindar capacitaciones en diferentes rubros en ciudades como Cuzco, Moquegua y Tacna. De esta manera, sus servicios se centran en: (a) Diplomados, (b) programas, (c) cursos de extensión, (d) charlas, (e) seminarios, (f) talleres, (g) cursos in-house, (h) alquiler de salas, y (i) asesoría y proyectos.

Los principales rubros que Pro avance atiende son: agricultura, automotor, computación, conglomerados, construcción, equipos, logística, minería, minoristas, productos alimenticios y bebidas, productos metálicos, servicios de agua, servicios de energía, telecomunicaciones, textiles y confección.

Asimismo, los servicios que ofrece Pro avance es destinado al sector público y privado, asociaciones y comunidad en general interesados en los servicios de capacitación que se brinda a lo largo del año. Dentro de las capacitaciones ofrece en temas de actualidad y de coyuntura, también se especializa en satisfacer todo tipo de requerimiento que tenga una organización en temas más enfocados a su rubro.

### **1.2. Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)**

El análisis del sector de centros de educación técnica productiva está basado en analizar la estructura subyacente de la industria en función de las cinco fuerzas (ver Figura 1): la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores; puesto que es la estructura del sector que impulsa la competencia y rentabilidad (Porter, 2009).



*Figura 1.* Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para la industria de CETPROs. Muestra el modelo de la industria de Centro de Educación Técnica Productiva mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Adaptado de “Pro avance: Reporte de Sostenibilidad”, por Global Reporting Initiative, 2018.

### 1.2.1. Rivalidad de competidores actuales.

La rivalidad de competidores actuales debe evaluarse muy cuidadosamente ya que se trata de los participantes con quienes nos enfrentamos en el mismo terreno, con el propósito de alcanzar una mayor participación en el mercado captando a nuestros mismos consumidores, quienes optarán por la mejor alternativa de servicio (D’Alessio, 2015).

En general, dentro del sector de Centros de educación técnico productiva, los competidores que operan en la ciudad de Arequipa son numerosos, ya que ofrecen distintos tipos de programas y cursos en la ciudad; sin embargo, aquellos que ofrecen la misma gama de productos de Pro avance, comprenden un listado de 28 competidores directos (ver Tabla 1); en consecuencia, la alta presencia de competidores impacta directamente en la rentabilidad del negocio; ante este escenario de alta rivalidad, los distintos CETPROs deben buscar en el uso de la tecnología, las acciones de marketing y la especialización, sus ventajas competitivas.



Tabla 1

Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Departamento / Provincia / Distrito
SAN FERNANDO DEL VALLE	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
EL CONTADOR	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
MICROCONSULT	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
JOSE CRISAM	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
ESCE-ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
BSGRUPO	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
SANTO DOMINGO DE GUZMAN	Técnico Productiva	Pública - Otro Sector Público	Arequipa / Arequipa / Arequipa
ITEP INSTITUCION TECNICO PROFESIONAL	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
CECATEP PERU	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
INFOMIN AREQUIPA	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
INFOTEC M.A.	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
TECSUR INTER	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
CHIJER	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
INSTECCMIN	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
ESCOMAPE	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
PROINTEC	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
MBA GLOBAL	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
HOLT & BEST TRACTORS	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Cayma
CFC GROUP	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Cayma
SISOMA	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Cerro Colorado
MICHIGAN SCHOOL	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Cayma
CALPA	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Cerro Colorado
CETPRO TEPNUM	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Miraflores
SAN JOSE ORIOL	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Yanahuara
STEVE JOBS	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
JOSEPHSON	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
BS FORMACION EMPRESARIAL	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa
SAN AGUSTIN	Técnico Productiva	Privada - Particular	Arequipa / Arequipa / Arequipa











### *Información sobre los competidores directos de Pro avance*

*Nota.* Tomado de “DRE/GRE y UGEL,” por ESCALE-MINEDU, 2020.

De esta manera, podemos notar que el sector es altamente competitivo ya que los competidores directos monitorean constantemente el sector, con el propósito de diseñar mejores estrategias y analizar el público objetivo (ver Tabla 2); cabe mencionar que la reducción de precios es la principal herramienta del sector puesto que actúa como uno de los más importantes factores de decisión de los usuarios y se trata de servicios muy similares; sin embargo, los CETPROs deben también enfocar sus acciones hacia otras características del servicio ofrecido, como acuerdos internacionales, bolsa laboral, promoción y publicidad, entre otros.

Tabla 2

*Información sobre los competidores y sustitutos más importantes de Pro avance*

Logo	Razón Social	Servicio	Segmento	Precio	Notas
	Orion GPE	Diplomados: Supervisión de seguridad y salud en el trabajo	27 a 44 años	S/. 1,700	Poca producción de servicios
	Ideas Campus S.A.C.	-Habilidades directivas -Control y producción -Marketing digital	24 a 45 años	S/. 1,500	--
	Universidad Católica San Pablo	-Planillas -Estados financieros -Ventas -Contrataciones laborales -Recursos humanos -APE / PED	24 a 45 años	S/. 385 (cursos de 30 horas) S/. 900 (APE de 60 horas) S/. 3,500 (PED) S/. 500	Dictan los mismos docentes de pregrado, tiene prestigio
	Universidad ESAN	-Seminarios -Diplomados	29 a 46 años	(seminarios) S/. 6,000 (diplomados)	--
	Universidad Nacional de San Agustín	-Maestrías -Cursos	24 a 37 años	--	--
	Tecsup N° 1	-Operaciones, logística e inventarios -Seguridad y salud en el trabajo -Sistemas integrados de gestión	27 a 44 años	S/. 450 - S/. 2,000 (90 horas académicas) S/. 4,000 - 6,000 (programas)	Instalaciones modernas, precios altos, docentes destacados y trato formal
	Organización Educativa San José Oriol S.A.C.	-Administración	B, C	--	--
	Instituto de Educación Superior Tecnológico Steve Jobs E.I.R.L.	-Administración -Seguridad	C, D	--	--
	Escuela Profesional de Ciencias Empresariales E.I.R.L.	-Administración	C, D	--	--
	BS Grupo S.A.C.	-Big data -Construcción -Finanzas -Proyectos -Habilidades directivas -Marketing digital -Control y producción	B, C 28 a 46 años	Cursos: S/. 1,500 - S/. 1,300 (online & presencial)	--

Nota. Adaptado de "Cuadro de la competencia," por Pro avance, 2018.

Por último, la rivalidad de competidores es alta también debido que los costes fijos son elevados y los costes variables son bajos, es decir las empresas enfocan sus esfuerzos en reducir su estructura de costes, a través del arrendamiento de oficinas/aulas, disponer de una gran cartera de proveedores y tercerizar ciertas actividades, como tecnología y sistemas, y marketing y publicidad.

### 1.2.2. Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores o amenaza de entrada en una industria depende de los elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción esperada por parte de los miembros establecidos en el sector (Porter, 2009); en tal sentido, estas barreras se ven

reflejadas en las siguientes fuentes: (a) Economías de escala por parte de la oferta, (b) beneficios de escala por parte de la demanda, (c) requisitos del capital, y (d) política restrictiva del gobierno.

Respecto a la primera fuente, el sector ofrece precios menores al mercado ya que gestionan una estructura de costes baja, a través de la tercerización de funciones, como tecnología e información y marketing, y el disponer de una gran cartera de proveedores.

La segunda fuente, beneficios de escala por parte de la demanda, también conlleva a crear una barrera de entrada puesto que los nuevos entrantes deben enfocar sus esfuerzos en reducir sus precios para poder competir, hasta que puedan construir una base importante de clientes, y así poder garantizar un producto más especializado y acorde a la competencia existente.

La tercera fuente, requisitos de capital, también representa también altas barreras de entrada en el sector ya que estas instituciones educativas deben invertir en instalaciones fijas e inventarios, con el objetivo de disuadir a los nuevos entrantes.

Por último, la política restrictiva del gobierno implica otra barrera de entrada puesto que el rol fiscalizador del estado, a través del Ministerio de Educación, monitorea el desempeño de estas instituciones, con el propósito de licenciar aquellas instituciones que han cumplido con las disposiciones legales.

### **1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.**

La amenaza de los sustitutos es elevada y está determinada por: (a) Rendimiento relativo del precio de sustitutos, (b) costes cambiantes, y (c) propensión a comprar sustitutos.

Al ser elevada la amenaza de sustitutos, ello impacta negativamente en la rentabilidad; por consiguiente, para mitigar este impacto, estas instituciones educativas deben enfocar sus esfuerzos en el servicio ofrecido y las campañas de marketing.

Cabe mencionar que los sustitutos de este sector están comprendidos por universidades, institutos superiores y colegios profesionales (ver Tabla 2); en consecuencia, la diferenciación del servicio es la manera de captar mayor participación de mercado y lograr una mayor rentabilidad; así, por ejemplo, la certificación de títulos, las alianzas estratégicas, la inserción laboral de los estudiantes y los horarios de estudio son acciones utilizadas por estas instituciones.

#### **1.2.4. Poder de negociación de proveedores.**

Respecto al poder de negociación de los proveedores es bajo puesto que la empresa cuenta con tres proveedores para cada producto, teniendo un total de 15 a 20 proveedores en consecuencia existe una alta concentración de proveedores en la industria. También existe la presencia de insumos sustitutos por ejemplo la sustitución de insumos como el papel por la digitalización de toda la información con un proveedor que ofrezca toda la infraestructura.

#### **1.2.5. Poder de negociación de clientes.**

El poder de negociación de los clientes es alto ya que el usuario tiene gran sensibilidad al precio forzándolo a la baja y exigiendo un servicio de mejor calidad, más prestaciones o el prestigio de la institución educativa; en consecuencia, influye preponderantemente en el enfrentamiento de los distintos participantes del sector.

Si bien es cierto, se tiene un amplio universo de usuarios, la oferta también es alta debido a la gran presencia de competidores directos y sustitutos; por tanto, los participantes deben enfocar sus esfuerzos en la especialización, segmentación del mercado para satisfacer mejor las necesidades y deseos del nicho de mercado, certificaciones conjuntas con instituciones de prestigio o a nombre de la nación, la inmersión en el mercado laboral y la facilidad de acceso a financiamiento directo por parte de las instituciones educativas.

Asimismo, al enfrentar pocas variaciones en los costes, los compradores deberán tomar su decisión de elección en torno a las prestaciones adicionales al servicio, que puedan

ofrecer las distintas instituciones educativas, como el financiamiento, la bolsa laboral, la imagen de la institución y la certificación.

Por último, no existe una amenaza de integración hacia atrás o producir ese mismo producto, ya que eso conllevaría a que los clientes (B2B o B2C) tengan que incurrir en incrementar sus costes fijos.

### **1.3. Evaluación Externa: Análisis PESTE**

El análisis externo o auditoría externa de la gestión estratégica se focaliza en el análisis del entorno y el análisis de la industria, a través de la identificación y evaluación de las tendencias y eventos que no son controlables por la organización; de esta manera se analizarán los impactos positivos y negativos; con el propósito de obtener las ventajas de las oportunidades y evitar y/o reducir las amenazas, y a su vez conocer los factores claves en la industria (D'Alessio, 2016).

#### **1.3.1. Político.**

La participación directa o indirecta de las entidades educativas en el ámbito de la política, a través de acciones de lobbying, puede representar una oportunidad para frenar el rol estricto de la supervisión y monitoreo por parte de UGEL/MINEDU. Sin embargo, hasta la fecha, no existe un reglamento para operatividad de estas instituciones; en caso se llegue a cristalizar esta normatividad, ello representaría una amenaza para el proceso de licenciamiento de CETPROs. (GSSB, 2016).

La alta rotación de los ministros de educación, en el último gobierno, afecta las políticas del sector (Perú21, 2020). Es una amenaza porque crea inestabilidad para el sector ya que no hay una continuidad de las políticas y acciones relacionadas con educación.

Respecto a la política fiscal, el artículo 19 de la Constitución Política del Perú establece que “las universidades, institutos superiores y demás centros educativos gozan de inafectación de todo impuesto directo e indirecto” (Cabrera, 2018); en consecuencia, los

CETPROs como instituciones educativas gozan de este beneficio tributario y por tanto, se trata de un impacto positivo para el sector ya que pueden reinvertir sus excedentes; sin embargo, en la actual legislatura del Congreso, se ha presentado un proyecto de ley para la modificatoria de este artículo, con el propósito de que las instituciones educativas tributen (Quintanilla, Pacori, Arce, Canzio, Dammert, Glave, Huilca, Ochoa, Pariona & Zeballos, 2018); de aprobarse esta iniciativa legislativa en el nuevo Congreso, conllevaría a un impacto negativo.

El gobierno subsidia o brinda soporte económico a las iniciativas educativas privadas que generen valor a la sociedad (caso SENATI); en tal sentido se trataría de un impacto positivo ya que estas instituciones educativas, especialmente las pymes, necesitan tener estabilidad económica. Fondos CRECER, MIPYME, RESPALDO y Garantía Empresarial fueron diseñados para encauzar el desarrollo de las empresas de menor tamaño (MEF, 2019).

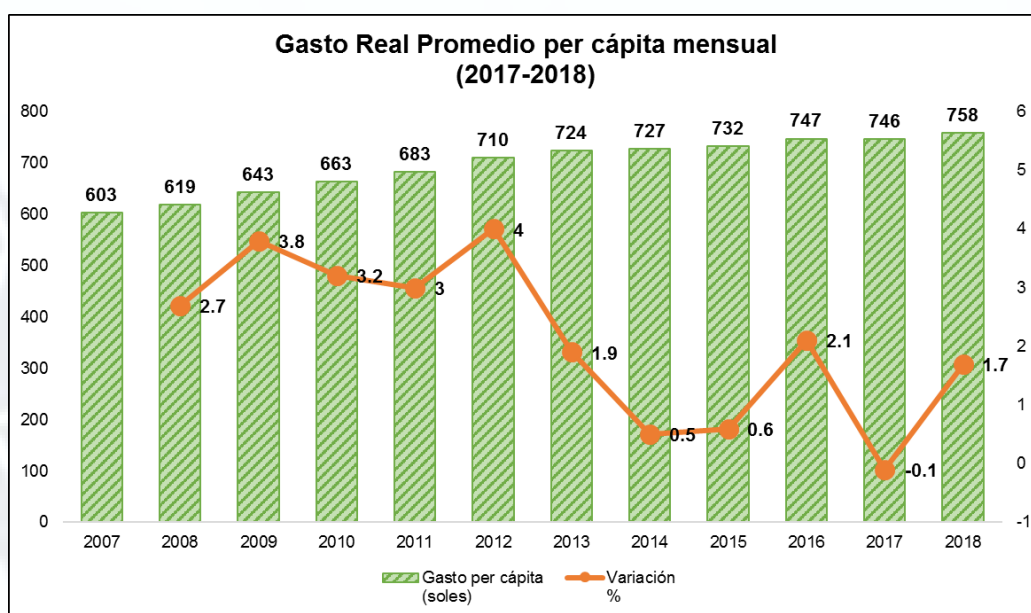
La apertura de este tipo de negocios actúa como una oportunidad puesto que la legislación les flexibiliza los requerimientos de infraestructura, equipamiento y recursos humanos (El Peruano, 2019).

La accesibilidad de que los estudiantes de CETPRO puedan transitar a mayores niveles de formación en los Institutos de educación Superior Tecnológico es una oportunidad porque garantiza el desarrollo profesional del estudiante (Gonzales, 2019).

Los conflictos internos permanentes, como protestas y terrorismo, instauran un ambiente de incertidumbre e inestabilidad en el país ya que el país es considerado como uno de los que más protesta en la región; afortunadamente, estas protestas no se han articulado en manifestaciones nacionales, como ha sucedido en Chile y Colombia (Coronel, 2019). En consecuencia, esto impactaría negativamente en el sector puesto que afectaría el ritmo de la economía.

### 1.3.2. Económico.

En el período del 2018, el gasto real promedio per cápita mensual ascendió a 758 soles siendo superior al año anterior en 1.7%; este evento impacta positivamente en el sector, a ello debe añadirse que, al detallar dicho gasto, se observa que el gasto promedio per cápita correspondiente a educación muestra una tendencia positiva desde el 2007 (INEI, 2019); por consiguiente, ello impacta también positivamente en el sector ya que las familias peruanas estarían dispuestas a realizar un mayor gasto en educación (ver Figuras 2 y 3).



*Figura 2.* Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, 2007-2018. Muestra anualmente la tendencia del gasto real promedio per cápita mensual. Adaptado de “Evaluación de la pobreza monetaria”, por INEI, 2019.

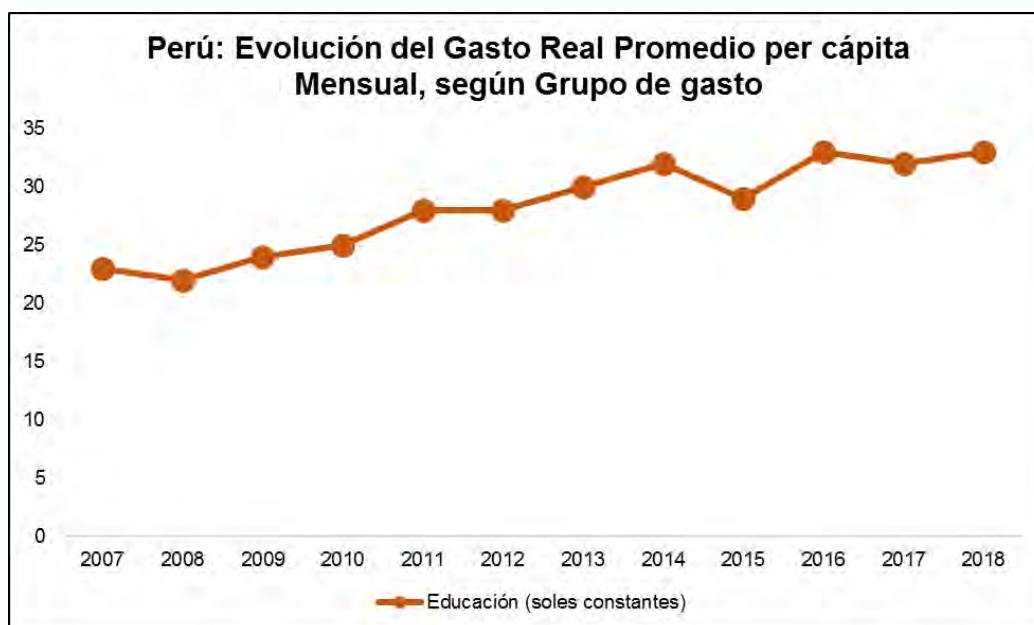
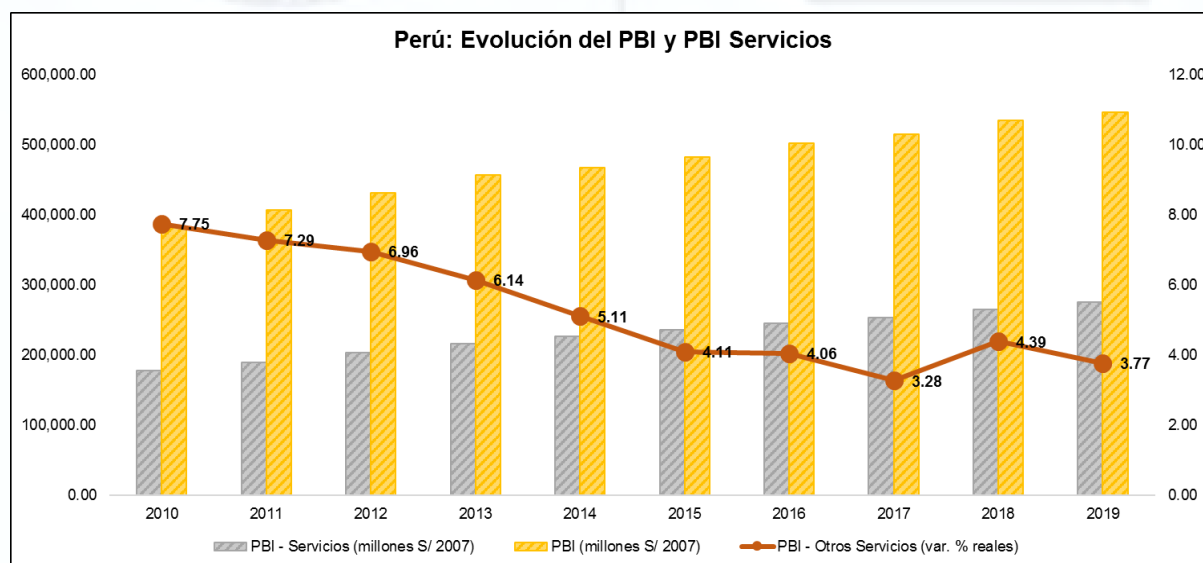


Figura 3. Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, según grupo de gasto de educación.

Muestra anualmente la tendencia del gasto real promedio per cápita mensual desagregado en gasto de educación.

Adaptado de “Evaluación de la pobreza monetaria”, por INEI, 2019.

El Producto Bruto Interno (PBI) expresa la producción de bienes y servicios de un país que, al ser analizado dentro de los indicadores macroeconómicos del país, se muestra una tendencia de crecimiento tanto en el indicador que agrupa todos los sectores productivos, como en el desagrupado en solo servicios, que incluye educación (BCRP, 2019). Por tanto,



este indicador representaría un impacto positivo en el sector (ver Figura 4).

Figura 4. Evolución del PBI y del PBI Servicios.



Muestra anualmente el comportamiento del PBI y PBI Servicios en el período 2010-2019, en millones de S/. y en variación porcentual.

Adaptado de “Series estadísticas”, por BCRP, 2019.

En lo que respecta a la inflación, específicamente al Índice de Precios al Consumidor, los indicadores muestran estabilidad a lo largo de los últimos 20 años, e incluso se proyecta, para los próximos dos años, continuar con ese buen sendero (BCRP, 2019). En consecuencia, se trataría de un impacto positivo para el sector ya que el nivel de precios en la economía se mantendría estable y la gente seguiría invirtiendo sus ingresos en educación (ver Figura 5).

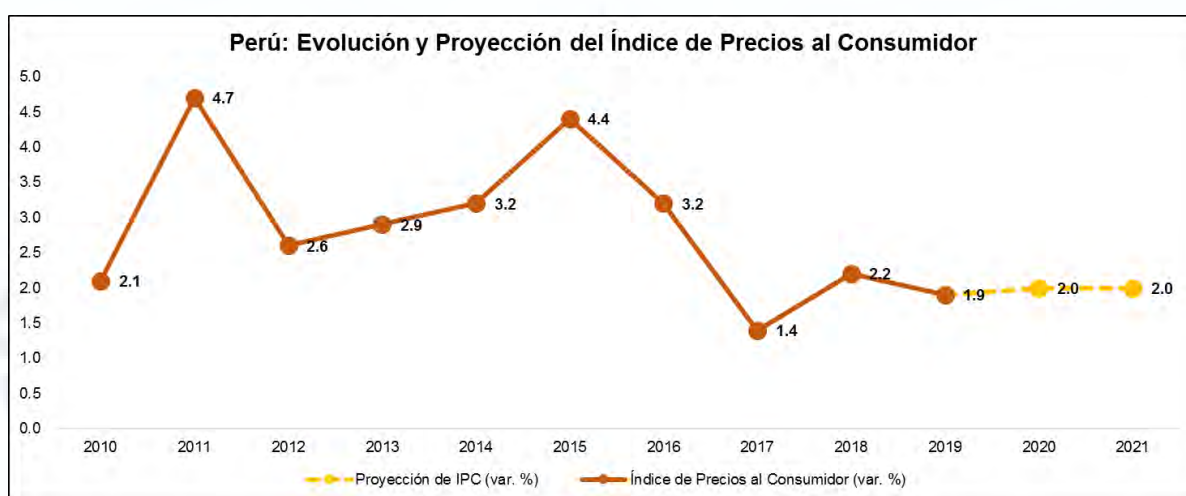


Figura 5. Evolución y proyección del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Muestra anualmente el comportamiento y proyección del IPC para el período 2010-2021, en variación porcentual.

Adaptado de “Reporte de Inflación (Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021)”, por BCRP, 2019.

Por último, el actual contexto del coronavirus, considerado como “una fuente de incertidumbre” por parte de la Ministra de Economía, María Antonieta Alva, tendrá un impacto limitado en la economía nacional, gracias a la fortaleza de los fundamentos macroeconómicos del país y a las medidas en materias fiscal que el MEF ha venido aplicando (Agencia de Peruana de Noticias, 2020); sin embargo, en el ámbito del comercio exterior, los envíos peruanos a China disminuyeron un 16% durante el mes de Enero, debido a esta epidemia, cabe destacar que China es el primer mercado de las exportaciones peruanas

(García, 2020). En tal sentido, el impacto del coronavirus en el sector será negativo, pero que no tendrá un impacto de envergadura debido a los fundamentos de la economía nacional.

### **1.3.3. Sociales.**

Respecto a la población, el Censo de Población y Vivienda 2007 señaló que el 72% de la población nacional pertenece al área urbana y 28% al área rural, y comparado con los resultados del Censo de 1993, refleja una reducción de la población rural y, por ende, un incremento de la población rural (INEI, 2019). En consecuencia, esto tendría un efecto positivo porque esta población es la más propensa a invertir en temas de educación.

Arequipa es uno de los departamentos del país con menor incidencia de pobreza, que fluctúa entre 9.6% y 12.0%, por debajo de la incidencia a nivel nacional que oscila en 20.7%. En consecuencia, ello sería un impacto positivo puesto que se trataría de una región desarrollada con potencial para el crecimiento de las instituciones educativas.

### **1.3.4. Tecnológicos.**

La firma de acuerdos internacionales para las certificaciones se vería reflejado como un impacto positivo para el sector ya que permite que sus estudiantes puedan desarrollarse tanto profesional como académicamente; asimismo, permite que los institutos se vuelvan más competitivos.

Los CETPROs tienen la obligación de realizar e invertir en los campos de la investigación y desarrollo (I&D) como parte de su gestión pedagógica e institucional posibilitando la generación de conocimiento (El Peruano, 2019). Esto actúa como una oportunidad porque se busca mejorar el aprendizaje y desarrollo profesional de sus estudiantes.

El gobierno impulsará el desarrollo de 26 institutos tecnológicos de excelencia (IDEX), uno en cada región. Esto actuará como una oportunidad, porque los CETPROs podrían convalidar sus programas con estas instituciones creadas por el estado (MEF, 2020).

El rol del Estado como emisor de reconocimientos y estímulos no económicos a los CETPRO que brinden aporte a las innovaciones tecnológicas y de gestión (El Peruano, 2019); impactaría como una oportunidad para el sector ya que el gobierno buscaría incentivar la investigación y desarrollo del conocimiento por parte de los CETPROs.

Una mayor oferta de cursos modulares y propedéuticos por parte de institutos y universidades (TECSUP, 2019), sería una amenaza para el sector ya que desplazaría la oferta de los CETPROs.

La falta de formación o desactualización en temas de innovación y desarrollo tecnológico (nuevas plataformas, tecnologías disruptivas) por parte de los empleados y docentes actuaría como amenaza ya que el sector no se adaptaría a los nuevos cambios tecnológicos.

### **1.3.5. Ecológicos.**

Toda actividad humana que implique construcciones, obras, servicios y otras actividades, así como las políticas, planes y programas públicos susceptibles de causar impactos ambientales de carácter significativo, está sujeta, de acuerdo con la ley, al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental - SEIA, el cual es administrado por la Autoridad Ambiental Nacional. Esto constituye una oportunidad porque contribuye a mejorar el medio ambiente (OPIPP, 2005).

Toda actividad humana que implique producir un bien o servicio tiene un impacto ambiental y este no es ajeno como una empresa que brinda servicios de educación; entre los principales impactos ambientales, tenemos el cambio climático, efecto invernadero, pérdida de biodiversidad, entre muchos más. Estos impactos se presentan por una escasa educación y conciencia ambiental de las cuales somos responsables directos.

En este sentido, el Ministerio de Educación (MINEDU) realiza un esfuerzo desde el 2002 en convenio con el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), la Comisión Nacional

para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) nace la idea de la PNEA dentro de un Marco de Educación Ambiental. Desde el 2013, el Ministerio de Educación (MINEDU) y el Ministerio del Ambiente (MINAM) coordinan la implementación del PNEA y la elaboración del documento preliminar del PLANEA; luego en el 2014, ambos ministerios socializan el PLANEA a nivel multisectorial, hasta el 2016, se aprueba el Plan Nacional de Educación Ambiental 2017-2022 (PLANEA) mediante D.S. N° 016-2016-MINEDU (El Peruano, 2016). En consecuencia, la actual legislación ambiental, impactaría positivamente puesto que se busca formar individuos ambientalmente responsables que contribuyan al desarrollo sostenible.

Sin embargo, es importante resaltar que el gobierno ha dictado medidas de ecoeficiencia para el sector público, con el propósito de concientizar a las instituciones en el ahorro de papel y materiales conexos, el ahorro de la energía y agua, y la segregación y reciclado de residuos sólidos; de esta manera, se busca reducir el consumo de papel, la optimización de horas de funcionamiento de ventiladores y aires acondicionados, la racionalización de la iluminación y equipos eléctricos, el control de fugas de agua y la concientización del reciclaje (El Peruano, 2009). Si bien es cierto, dicha legislación aplica a las instituciones públicas, a largo plazo podría también legislarse para el sector privado considerando que en la actualidad ya existe una Guía de ecoeficiencia para empresas (MINAM, 2009); en consecuencia, ello representaría un impacto negativo para el sector puesto que los CETPROs deberían invertir capital y tiempo en digitalizar todos sus contenidos e informes.

### **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

El propósito de esta matriz (ver Tabla 3) es resumir y evaluar la información relacionada a la política, gubernamental y legal, económica y financiera, social, cultural y

demográfica, tecnológica y científica, y ecológica y ambiental, para que sea cuantificada y resulte en la identificación de oportunidad y amenazas (D'Alessio, 2015).

Tabla 3

*Matriz MEFE de Pro avance*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>				
1.	No existe un reglamento de operatividad de los CETPROs; que establezca los requerimientos mínimos de infraestructura, equipamiento y recursos humanos.	0.03	3	0.09
2.	El sector está exonerado del pago de impuestos (Renta e IGV).	0.06	4	0.24
3.	Acceso a créditos preferenciales con tasas bajas en comparación al mercado que les permiten desarrollar productos innovadores o adecuar sus instalaciones.	0.02	3	0.06
4.	Acceso a procesos de convalidación de estudios realizados para optar por niveles de educación inmediato y superior.	0.01	2	0.02
5.	Expectativa positiva en el sector educación reflejado en el crecimiento del PBI Servicios, el mayor gasto promedio destinado a educación, por parte de las familias, y la estabilidad económica reflejada en el control de la inflación.	0.04	3	0.12
6.	El crecimiento de la población urbana incrementa potencialmente la cantidad de alumnos a los servicios de educación.	0.05	3	0.15
7.	Los indicadores socioeconómicos de la ciudad de Arequipa son positivos en relación a otras regiones del país.	0.07	4	0.28
8.	Las certificaciones internacionales permiten a los estudiantes contar con una estandarización adecuada al servicio educativo.	0.1	4	0.4
9.	Acciones de I&D posibilitan la generación de conocimiento, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.	0.06	3	0.18
10.	La inversión del estado en la creación de IDEX, permitirán que otros estudiantes de otros institutos puedan adherirse a sus programas académicos, a través de validaciones.	0.01	2	0.02
11.	Incentivos del estado para la promoción de la investigación y tecnología, dirigidos a los CETPROs	0.04	3	0.12
12.	La imagen del institucion comprometida con el medio ambiente, a través de la reducción de políticas ambientales.	0.06	3	0.18
13.	Presencia de altas barreras de ingreso al mercado de servicio educativo, como control por parte del MINEDU, fuerte inversión en instalaciones logísticas, pérdidas en un primer momento por no contar con un cartera de clientes.	0.09	4	0.36
14.	Bajo poder de negociación de los proveedores ya que el sector cuenta con una amplia de gama de proveedores para cada uno de sus requerimientos.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.7		2.4
<i>Amenazas</i>				
1.	Inestabilidad en las políticas educativas debido a la alta rotación de ministros de educación.	0.05	4	0.2
2.	La convulsión social que es recurrente en nuestro país, puede crear un clima de inestabilidad económica y social, como lo sucedido en los países vecinos de Chile y Colombia.	0.01	1	0.01
3.	El efecto del coronavirus en nuestro país tendrá un impacto limitado.	0.03	2	0.06
4.	Incremento de la oferta de cursos modulares y propedeúticos en las universidades e institutos.	0.05	3	0.15
5.	La falta de preparación en temas de innovación tecnológica, por parte de los empleados y docentes del sector	0.03	3	0.09
6.	Capacidad operativa para enfrentar la digitalización de todos sus contenidos.	0.02	2	0.04
7.	Escenario muy competitivo debido a la gran presencia de competidores directos y sustitutos con políticas similares de precios bajos y la innovación en la oferta educativa.	0.07	4	0.28
8.	El poder de negociación de los clientes es alto puesto que los estudiantes pueden optar por cualquier oferta educativa dependiendo del precio ofertado y los demás factores que comprenden la calidad y prestigio de la institución.	0.04	3	0.12
Subtotal		0.3		0.95
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3.35</b>

*Nota.* Adaptado de "Reporte de sostenibilidad y entrevistas," por Pro avance, 2020.

#### 1.4. Evaluación Interna

La evaluación interna tiene la finalidad de encontrar estrategias para potenciar y maximizar las fortalezas y al mismo tiempo menguar y neutralizar las debilidades de la empresa. De esta manera, el análisis interno de la organización audita las áreas funcionales tradicionales de la empresa como son: (a) La gerencia y la administración general (A), (b) el

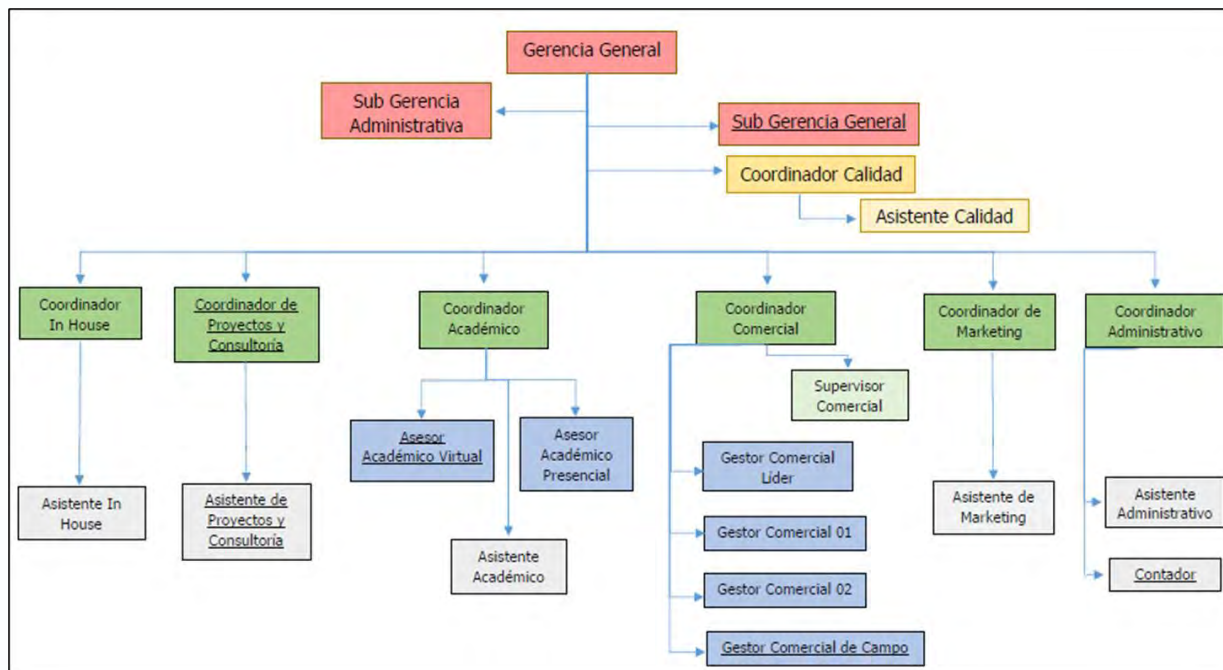
área de Marketing y ventas (M), (c) el área de operaciones en productos o servicios (O), (d) temas del manejo contable y financiero (F), (e) el área de recursos humanos (H), (f) datos pertinentes del área de información y comunicaciones (I), y (g) la información relevante en temas de tecnología, investigación y desarrollo (T), de la organización (D'Alessio, 2008).

#### **1.4.1. Administración y gerencia (A).**

La empresa Pro avance S.A.C., está conformada por dos accionistas quienes asumen los cargos de Gerente General y sub gerente respectivamente, se accedió a la siguiente información: los gerentes son profesionales con experiencia en el área educativa y las calificaciones necesarias para diseñar las estrategias de la organización, su estrategia está basada en el liderazgo en costes y contar con socios estratégicos, con quienes han celebrado convenios de cooperación como la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Universidad Javeriana de Colombia y HumanizaRSE - Acción Sostenible, para brindar servicios de capacitaciones y asesorías, siendo ellos quienes respalden nuestros servicios, los gerentes muestran flexibilidad para establecer estrategias con la finalidad de incrementar las ventas, la transparencia de su información financiera y manejo administrativo lo consideran como un tema fundamental para el crecimiento de la organización, la empresa tiene un posicionamiento ganado en la región.

Respecto a la estructura de la organización, Pro Avance cuenta con un organigrama (ver Figura 6), el cual detalla la estructura de cada área que la conforma, las mismas que están dirigidas por un coordinador que informa a la alta dirección (Gerencia General, Sub Gerente General y Sub Gerente Administrativo) acerca de las actividades que realiza todo su equipo. Además de ello cuenta con un Comité General, el mismo que se reúne cada semana (todos los lunes) para detallar los acontecimientos desarrollados a lo largo de toda la semana previa y la programación que se tendrá para la presente, de esta manera cada área organiza sus actividades y se toman decisiones. El Comité Económico está a cargo del área de

contabilidad, al cual se reporta todos los avances financieros en general al igual que los pagos



por realizar.

*Figura 6.* Estructura de Gobernanza de Pro avance S.A.C.

Muestra cómo están organizadas las distintas áreas y posiciones de la empresa.

Tomado de “Pro avance: Reporte de Sostenibilidad”, por Global Reporting Initiative, 2019.

#### 1.4.2. Marketing y ventas (M).

Pro avance brinda una amplia oferta de servicios de capacitación y asesoría a empresas públicas y privadas, en temas técnicos, productivos, de gestión y estrategia, también en temas financieros y de comercio exterior. La organización busca ser socio estratégico de las empresas capacitadas, optimizar la gestión de negocios y potenciar el capital humano que contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible de la actividad empresarial.

El área de marketing se conforma de dos colaboradores que realizan las siguientes actividades operativas: (a) publicitar de manera informativa los cursos y programas ofrecidos, a través del fanpage y el portal web de la institución; (b) armar y enviar la base de prospectos al área comercial para que sea utilizada como herramienta de ventas para el contacto y

comercialización de los productos del negocio, a través del canal de llamadas; y (c) armado del plan de actividades previo al inicio de cada campaña (2 meses).

Asimismo, el área de marketing solo cuenta con estudios de mercado de diseño exploratorio que solo permite conocer de manera general el mercado, a través de la elaboración de sus reportes de perfiles de matriculados por diplomados y programas. Igualmente, la planificación de las actividades, como ya se mencionó anteriormente, es solo de dos o un mes previo al inicio de cada campaña, ya que no existe una planificación estratégica de las acciones de la mercadotecnia, y ello se ve reflejado en la labor operativa de sus integrantes.

De otro lado, la organización hace un seguimiento de la calidad de sus programas y de sus egresados mediante la aplicación de encuestas por e-mail; para conocer el grado de satisfacción del servicio prestado por la empresa (Pro avance, 2019).

Cabe mencionar que las unidades de negocio son nueve, contienen 40 productos, las ventas netas del año 2018 ascendieron a S/. 1,228,954.90 (Pro avance, 2018).

#### **1.4.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).**

El Centro de Educación Técnico Profesional Pro Avance está ubicada en la Calle Misti 109, distrito de Yanahura en la provincia de Arequipa, la gerente es la propietaria de sus instalaciones, cuenta con una arquitectura moderna de tres niveles con proyección para la construcción de un piso adicional para el próximo año, ofrece dos aulas por nivel, y dos auditorios, implementados con recursos comunicacionales y conexiones para cada estudiante. Las aulas tienen un aforo de 25 personas cada una, y el auditorio puede llegar a duplicar el aforo de las aulas. Tiene una ubicación estratégica se encuentra a cinco minutos del centro de la ciudad y a media cuadra de una de las avenidas troncales como es la Av. Ejército, en una zona altamente comercial. En las regiones donde tiene presencia la formación es virtual y



presencial, es necesario que los alumnos viajen a la ciudad de Arequipa, la organización no cuenta con sucursales.

De acuerdo a su informe de sostenibilidad Pro Avance cumple sus metas planteadas en cada una de las cuatro campañas que diseña por año, sus unidades de negocio son los diplomados, actualizaciones, cursos de extensión, seminarios, entre otros.

Respecto al flujo del proceso se inicia con el planeamiento de cada una de las cuatro campañas anuales, el área académica determina cada uno de las unidades de negocios que se van a programar, cuenta con información del número de profesores disponibles, es necesario reconocer el mérito de poder disponer de tres a cinco profesores por diplomado o capacitación, el área de administración es responsable de la parte logística y la contratación de los profesores, definidas las capacitaciones y los docentes el área de marketing publicitará su oferta educativa a través del Community manager básicamente en la red social Facebook, así como también proporcionará al área comercial el número de visitas que tuvieron los anuncios de Pro Avance que pueden variar de 150 a 250 visitas por día; el área comercial es la responsable de cerrar el mayor número de ventas de la institución, las formas más comunes de interactuar con el segmento al que se dirigen es por correos electrónicos o vía telefónica. En la parte de la post venta el área de administración se encarga de realizar fraccionamientos y facilidades a los estudiantes para que puedan culminar su capacitación y obtener su certificación, el área académica por su parte realiza un monitoreo de los clientes para que obtengan material, información adicional y refuerzos. Adicionalmente se realiza la evaluación de los docentes por parte de los alumnos, aquellos profesores que obtengan una calificación inferior a lo planificado, no se le programa nuevamente.

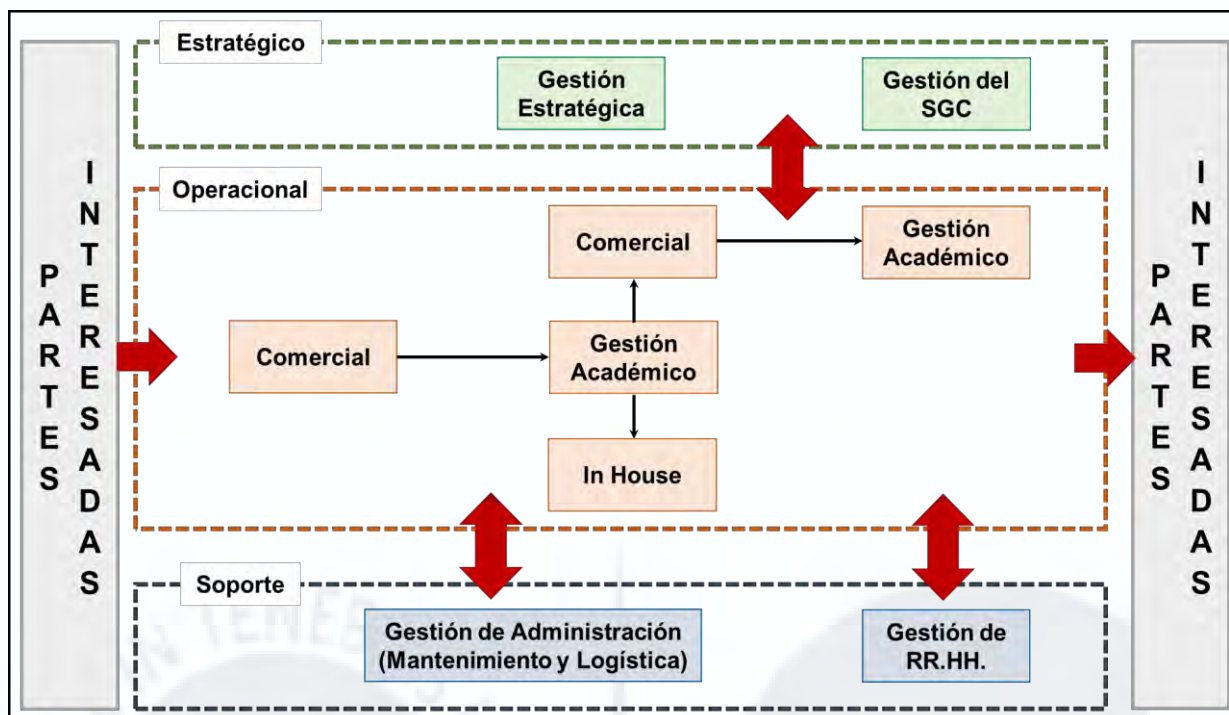
La gerencia es la responsable del manejo del área de finanzas, también de controlar el cumplimiento de metas de cada área de la organización. Para lograr la mejora de sus procesos

Pro Avance cuenta con la certificación ISO 9001 aplicados en temas de planificación, procesos de selección de personal y mecanismos de control (Pro avance, 2019).

El diseño de los programas y diplomados que ofrece Pro Avance está dirigido al sector público y privado, los temas están diseñados en requerimientos de acuerdo a la actualidad y coyuntura o alguna organización enfocada en su rubro, los diplomados más solicitados son el de administración y habilidades directivas, dirección estratégica del talento humano, gestión de operaciones y logística, gestión financiera, gestión y mejoramiento de procesos, legislación laboral y elaboración de planillas y sistema integrados de gestión. En cuanto a los programas ofertados sobresalen los de atracción y selección de personal, gestión de transportes y almacenes, gestión de ventas finalmente gestión y elaboración de planillas.

Los programas y diplomados son íntegramente prácticos, se basan en casuísticas más recurrentes, se complementan con la entrega de materiales, el monitoreo es personalizado para absolver dudas del participante, la modalidad en los programas es íntegramente presencial, en los diplomados la modalidad más requerida es la presencial, seguida por la semipresencial y en menor medida la virtual, este era el panorama antes de la pandemia y las restricciones a las instituciones educativas, en las campañas del presente año todas las capacitaciones se han desarrollado en la modalidad virtual, y se tiene previsto que para el próximo año la modalidad será semipresencial.

Por último, los procesos de la empresa se organizan dentro del mapa de procesos (ver Figura 7), destacando como la calidad y el planeamiento estratégico como elementos estratégicos del negocio.



*Figura 7.* Mapa de Procesos de Pro avance S.A.C. Muestra cómo están organizados los procesos de la empresa. Tomado de “Pro avance: Reporte de Sostenibilidad”, por Global Reporting Initiative, 2018.

#### 1.4.4. Recursos humanos y cultura (H).

Pro avance es una organización pequeña con pocos empleados en planilla, En el periodo 2019 la organización contó con el apoyo de 21 colaboradores, los cuales pertenecen a las áreas administrativa, académica, comercial, marketing, proyectos y consultoría. Con quienes se lleva adelante los servicios principales de la organización (consultoría y capacitación). Las distintas áreas trabajan muy de cerca lo cual facilita el acceso a los diferentes departamentos y oficinas. En Pro avance la posición de la Gerencia General es ocupada por la Sra. Edith Choque, quien se encarga de las actividades gerenciales y los programas de capacitación; de otro lado, la Subgerencia General es ocupada por el Sr. Armando Romero, quien se encarga de los programas de consultoría.

Pro avance no cuenta con profesores con contrato permanente, por esta razón para cada campaña de cursos contratan a docentes según los cursos que van a dictar. Para este fin, cuentan con una base de datos de docentes con los que podrían contar, los cuales son

altamente calificados y especializados en los distintos rubros que se requieren de acuerdo al con la capacitación que se vaya a ofrecer.

El área administrativa cuenta con una base de registro en la cual se guarda toda la información relevante de cada trabajador; de igual manera, el área académica cuenta con una base de docentes calificados que se va actualizando campaña tras campaña con cada vez un mayor número de especialistas.

Respecto a la información sobre los Colaboradores, la empresa cuenta, en total con 21 colaboradores permanentes (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Información sobre colaboradores de Pro avance*

Género	Permanente	Temporal
Hombres	8	0
Mujeres	13	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
Lugar	Permanente	Temporal
Arequipa	21	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
Jornada Laboral	Completa	Part Time
Hombres	5	3
Mujeres	12	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

*Nota.* Adaptado de “Pro avance: Reporte de Sostenibilidad,” por Global Report Initiative, 2018.

De acuerdo con la selección del personal docente, la empresa garantiza la calidad, a través de realizar un proceso de selección que incluya las etapas de reclutamiento de expedientes, entrevista personal y clase maestra; en consecuencia, la empresa busca la calidad de su personal para los programas que dicta, para lograr ello se invierte en la formación de nuestros colaboradores (Ver Tabla 5).

Tabla 5

*Formación de colaboradores de Pro avance*

<b>Nombre</b>	<b>Promedio horas capacitación</b>
Área Comercial	7.25
Área Administrativa	5.8
Área Académica	9.5
Área de Proyectos y Consultoría	3.75
Área de In House	2.83
Área de Sistema de Gestión de Calidad	10.25
Área de Marketing	11.65

*Nota.* Adaptado de “Pro avance: Reporte de Sostenibilidad,” por Global Report Initiative, 2019.

#### **1.4.5. Tecnología (T).**

Pro avance no cuenta con un sistema ERP lo que reflejaría que la empresa no ha sistematizado ni controlado todos los flujos de información producidos en cada área de la empresa. Esto también indica que sus áreas no están integradas a una única base de datos centralizada y en tiempo real. La implementación de un ERP ayudaría mucho a las tareas administrativas como la toma de decisiones y automatización de sus procesos, hecho que se podría aplicar al área de compras, ventas, contabilidad, recursos humanos, entre otros.

Asimismo, la empresa estuvo en proceso de implementación de un CRM, pero por la pandemia se ha detenido. La implementación de un CRM sería muy importante ya que permitiría una estrategia enfocada al cliente, la misma que está orientada al área comercial, marketing y postventa, lo que implicaría también una fidelización y satisfacción de los clientes.

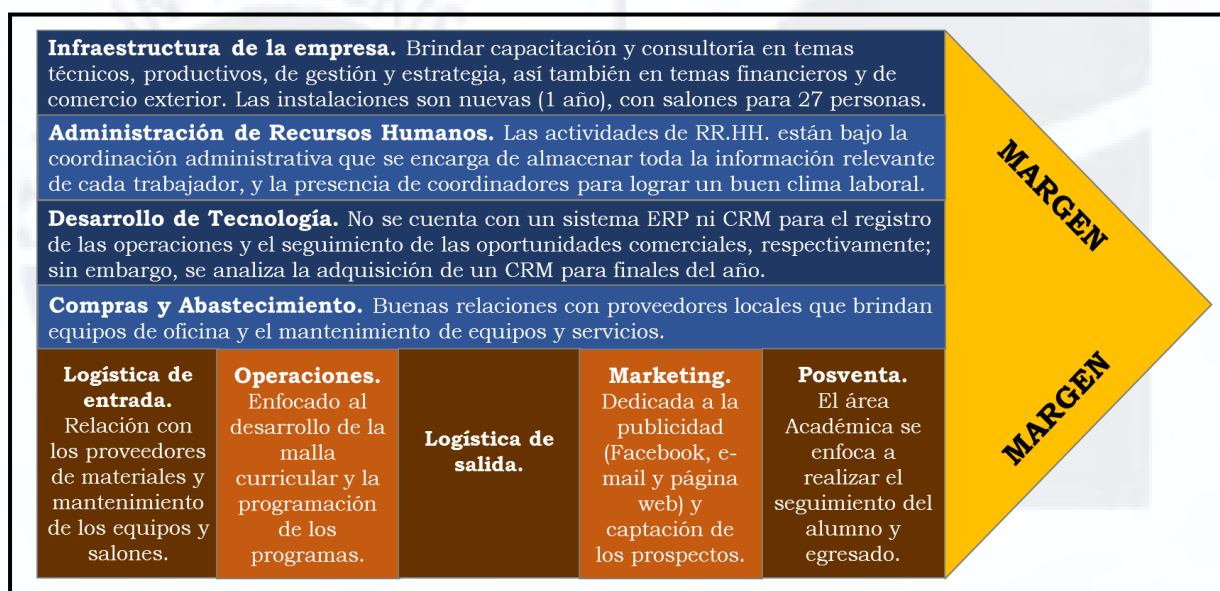
Por otro lado, debido a la pandemia, Pro avance ha tenido que adelantar sus servicios a una plataforma virtual, es decir ofrecer cursos virtuales, dicho punto lo tenían contemplado para el 2021. La plataforma que utilizan es llamada Big Blue Button, dicha plataforma es muy parecida a las que ya existen en el mercado, como lo son Meet, Zoom. Esta plataforma fue escogida ya que fue la que mejor se acomodó a las funciones que requerían y se asemeja

mucho al trabajo que hacen de manera presencial, como son el dictado de cursos, armado de grupos, preguntas y la interactividad que pueden hacer con el alumno. Todos los docentes tuvieron una capacitación para el uso de dicha plataforma; por el momento han cubierto las expectativas de los clientes y el número de inscriptos en los cursos se ha mantenido.

Algo a mencionar, Pro avance utiliza el correo electrónico, whatsapp, o llamadas telefónicas para poder contactar clientes potenciales, y para poder concretar ventas.

### 1.5. Cadena de Valor

La cadena de valor de Pro avance se analiza en las tareas que generan valor para el



negocio, es decir en las actividades primarias y de apoyo (ver Figura 8):

*Figura 8.* Cadena de valor de Pro avance

La figura muestra as actividades primarias y de apoyo.

Adaptado de “Pro avance: Reporte de Sostenibilidad”, por Global Reporting Initiative, 2018.

#### 1.5.1. Actividades de soporte.

*Infraestructura.* La empresa opera bajo sus propias instalaciones que son modernas puesto que solo presentan un año de antigüedad; cabe mencionar que la capacidad de sus aulas de clases es de 27 personas. Sin embargo, la empresa puede alquilar espacios

adicionales a la Cámara de Comercio de Arequipa, cuando supera la capacidad instalada de sus instalaciones.

*Gestión de recursos humanos.* Si bien es cierto que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, esta es realizada por el área Administrativa ya que almacena toda la información relevante de cada trabajador; mientras que el área Académica gestiona la base de docentes calificados y que es actualizada en cada campaña logrando un mayor número de especialistas.

Asimismo, el clima laboral es fomentado a través de la presencia de los distintos coordinadores ya que deben asegurar la calidad del servicio con todos los involucrados del negocio.

Pro avance se preocupa por lograr la paridad de géneros de sus colaboradores ya que su composición está conformada por un 55% de hombres y 45% de mujeres, y contar con un gran número de trabajadores a tiempo completo (ver Tablas 4 y 5).

*Tecnologías.* Actualmente, Pro avance no cuenta con sistemas ERP y CRM para el registro de sus operaciones y para el seguimiento de sus oportunidades comerciales, respectivamente; sin embargo, a finales del año, la adquisición de un CRM para el monitoreo de la fuerza de ventas. Asimismo, en el presente año la empresa ha cotizado y adquirido una plataforma (BigBlueBotton) para la impartición de sus programas de capacitación.

*Compras.* Pro avance se preocupa en mantener buenas relaciones con sus proveedores ya que garantizan la calidad de sus productos y servicios.

### **1.5.2. Actividades primarias.**

*Logística interna y externa.* Al tratarse de una empresa de servicios, la empresa no cuenta con un área de logística; sin embargo, maneja un mínimo de proveedores para el mantenimiento de los equipos y salones del negocio, y la reposición de útiles de oficina. Cabe

destacar que Pro avance maneja una pequeña cantidad de proveedores (2-3) ya que garantizan la calidad de sus productos.

*Operaciones.* La empresa cuenta con un área Académica que se enfoca en la operación del negocio, es decir al desarrollo de la malla curricular, la programación de los distintos programas ofrecidos y la renovación del equipamiento. Actualmente, esta actividad se encuentra inmersa en la virtualización de los programas y cursos ofrecidos.

*Marketing.* Pro avance cuenta con un área de Marketing que se dedica a labores operativas relacionadas a la publicidad de su oferta de capacitación, el armado de la base de prospectos para su envío al área comercial y el monitoreo de la competencia. De esta manera, la empresa comunica la información de sus programas y la promoción de estos mismos, mediante el uso de medios interactivos (no tradicionales), como redes sociales (Facebook), y la publicidad informativa a través del portal web de la institución. De otro lado, el área de comercial se enfoca en el contacto de los prospectos para la comercialización de la oferta educativa, a través del canal de llamadas.

*Servicio post-venta.* Al contar con un área Académica, se realiza el seguimiento del estudiante y egresado, a través de encuestas que evalúan el nivel de satisfacción con el programa ofrecido.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

El propósito de esta matriz (ver Tabla 6) es resumir y evaluar la información relacionada a las áreas funcionales de la empresa, e identificar las relaciones entre estas áreas; todo con el propósito de cuantificarlo y determinar las fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015).



Tabla 6

*Matriz MEFI de Pro avance*

	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<i>Fortalezas</i>				
1.	Contar con socios estratégicos (CCIA, Universidad Javeriana y HumanizaRSE)	0.05	4	0.2
2.	Posicionamiento en empresas del sector minero (Región Sur)	0.05	5	0.25
3.	Plana ejecutiva con destacada trayectoria profesional en el ámbito de la educación y empresarial	0.04	4	0.16
4.	Se adaptan a las necesidades del mercado ofreciendo productos (flexibilidad)	0.03	4	0.12
5.	Enfoca sus esfuerzos en desarrollar nuevos mercados (Tacna, Cuzco y Moquegua)	0.01	3	0.03
6.	Pro avance cuenta con la certificación ISO 9001 y cumple con algunos estándares GRI	0.03	3	0.09
7.	Según el mapa de procesos, la empresa enfoca sus esfuerzos en brindar la calidad de sus programas ya que son considerados procesos estratégicos.	0.04	4	0.16
8.	El proceso de selección garantiza la calidad de los docentes ya que sigue protocolos que también son cumplidos por las universidades	0.03	3	0.09
9.	Monitoreo del grado de satisfacción de sus programas, a través de la aplicación de encuestas hacia los estudiantes y egresados.	0.04	5	0.2
10.	Pro avance ofrece un precio competitivo al consumidor ya que maneja una estructura de costes baja	0.1	4	0.40
Subtotal		0.42		1.7
<i>Debilidades</i>				
1.	La baja comunicación interna entre las distintas áreas pues actúa como una falencia del negocio.	0.13	1	0.13
2.	Pro avance no cuenta con un sistema de CRM, ni ERP	0.06	1	0.06
3.	La empresa no cuenta con un área de I&D	0.06	2	0.12
4.	Baja implicación e influencia de Estándares GRI para la gestión de la empresa	0.13	2	0.26
5.	No cuenta con un plan de marketing y de comunicaciones	0.2	2	0.4
Subtotal		0.58		0.97
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.67</b>

*Nota.* Adaptado de “Reporte de sostenibilidad y entrevistas,” por Pro avance, 2020

### 1.6. Matriz FODA

Se ha utilizado una matriz FODA como herramienta para elaborar la situación actual de la empresa Pro avance, con el objetivo de poder ofrecer un diagnóstico más claro y preciso de la situación actual de la empresa y por consiguiente poder tomar decisiones de manera acertada.

En la tabla 7 se muestra dicha matriz donde se podrá observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 7

*Matriz FODA de Pro avance*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Contar con socios estratégicos (CCIA, Universidad Javeriana y HumanizaRSE)	D1	La baja comunicación interna entre las distintas áreas pues actúa como una falencia del negocio.
F2	Posicionamiento en empresas del sector minero (Región Sur)	D2	Pro avance no cuenta con un sistema de CRM, ni ERP
F3	Plana ejecutiva con destacada trayectoria profesional en el ámbito de la educación y empresarial	D3	La empresa no cuenta con un área de I&D
F4	Se adaptan a las necesidades del mercado ofreciendo productos (flexibilidad)	D4	Baja implicación e influencia de Estándares GRI para la gestión
F5	Enfoca sus esfuerzos en desarrollar nuevos mercados (Tacna, Cuzco y Moquegua)	D5	No cuenta con un plan de marketing y de comunicaciones
F6	Pro avance cuenta con la certificación ISO 9001		
F7	Según el mapa de procesos, la empresa enfoca sus esfuerzos en brindar la calidad de sus programas ya que son considerados procesos estratégicos.		
F8	El proceso de selección garantiza la calidad de los docentes ya que sigue protocolos que también son cumplidos por las universidades		
F9	Monitoreo del grado de satisfacción de sus programas, a través de la aplicación de encuestas hacia los estudiantes y egresados.		
F10	Pro avance ofrece un precio competitivo al consumidor ya que maneja una estructura de costes baja		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	No existe un reglamento de operatividad de los CETPROs; que establezca los requerimientos mínimos de infraestructura, equipamiento y recursos humanos.	A1	Inestabilidad en las políticas educativas debido a la alta rotación de ministros de educación.
O2	El sector está exonerado del pago de impuestos (Renta e IGV).	A2	La convulsión social que es recurrente en nuestro país, puede crear un clima de inestabilidad económica y social, como lo sucedido en los países vecinos de Chile y Colombia.
O3	Acceso a créditos preferenciales con tasas bajas en comparación al mercado que les permiten desarrollar productos innovadores o adecuar sus instalaciones.	A3	El efecto del coronavirus en nuestro país tendrá un impacto limitado.
O4	Acceso a procesos de convalidación de estudios realizados para optar por niveles de educación inmediato y superior.	A4	Incremento de la oferta de cursos modulares y propedéuticos en las universidades e institutos.
O5	Expectativa positiva en el sector educación reflejado en el crecimiento del PBI Servicios, el mayor gasto promedio destinado a educación, por parte de las familias, y la estabilidad económica reflejada en el control de la inflación.	A5	La falta de preparación en temas de innovación tecnológica, por parte de los empleados y docentes del sector
O6	El crecimiento de la población urbana incrementa potencialmente la cantidad de alumnos a los servicios de educación.	A6	Capacidad operativa para enfrentar la digitalización de todos sus contenidos.
O7	Los indicadores socioeconómicos de la ciudad de Arequipa son positivos en relación a otras regiones del país.	A7	Escenario muy competitivo debido a la gran presencia de competidores directos y sustitutos con políticas similares de precios bajos y la innovación en la oferta educativa.
O8	Las certificaciones internacionales permiten a los estudiantes contar con una estandarización adecuada al servicio educativo.	A8	El poder de negociación de los clientes es alto puesto que los estudiantes pueden optar por cualquier oferta educativa dependiendo del precio ofertado y los demás factores que comprenden la calidad y prestigio de la institución.
O9	Acciones de I&D posibilitan la generación de conocimiento, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.		
O10	La inversión del estado en la creación de IDEX, permitirán que otros estudiantes de otros institutos puedan adherirse a sus programas académicos, a través de validaciones.		
O11	Incentivos del estado para la promoción de la investigación y tecnología, dirigidos a los CETPROs		
O12	La imagen del institución comprometida con el medio ambiente, a través de la reducción de políticas ambientales.		
O13	Presencia de altas barreras de ingreso al mercado de servicio educativo, como control por parte del MINEDU, fuerte inversión en instalaciones logísticas, pérdidas en un primer momento por no contar con un cartera de clientes.		
O14	Bajo poder de negociación de los proveedores ya que el sector cuenta con una amplia gama de proveedores para cada uno de sus requerimientos.		

## 1.7. Conclusiones

Pro avance es un centro de educación técnica y productiva que opera en la región sur del nuestro país, Arequipa, y desarrollando un programa diversificado de capacitaciones y consultoría conformado por diplomados, cursos in-house y asesoría empresarial; así como también el alquiler de sus instalaciones (salones) para las empresas.

Respecto al análisis realizado a la empresa, el sector presenta muchos eventos que impactan positiva y negativamente en la organización. Entre las principales fortalezas de Pro avance podemos mencionar que cuenta con socios estratégicos reconocidos como lo son la Universidad Javeriana y Humaniza RSE. También, Pro avance se ha posicionado con empresas del sector minero para brindar capacitaciones. Por otro lado, Pro avance ofrece un precio competitivo al consumidor respecto a sus competidores.

Las oportunidades para Pro avance son diversas como el hecho de estar exonerado del pago de impuestos (Renta e IGV). Otra de las oportunidades está en los indicadores socioeconómicos de la ciudad de Arequipa ya que son positivos en relación a otras regiones del país. Pro avance pudo conseguir certificaciones internacionales, las mismas que permiten a los estudiantes contar con una estandarización adecuada al servicio educativo, hecho que hace atractivo estudiar en Pro avance. También se menciona la existencia de altas barreras de ingreso al mercado de servicio educativo, ya que MINEDU ejerce un fuerte control en el sector.

Se pudo identificar en Pro avance algunas debilidades, entre las principales podemos mencionar a que no se cuenta con un plan de marketing y comunicaciones con visión a largo plazo con el objetivo de conseguir mejores resultados. Otro aspecto importante que ha podido generar ventajas competitivas ha sido la utilización de los estándares GRI para la gestión de empresa, pero por el momento dichos estándares han tenido una baja influencia para Pro

avance. También se pudo identificar la baja comunicación interna entre las distintas áreas de Pro avance.

Dentro de las principales amenazas que se han podido identificar se menciona a la Inestabilidad en las políticas educativas debido a la alta rotación de ministros de educación, esto afecta a las empresas del sector ya que no se realiza un trabajo continuo y a largo plazo por parte del ministerio y el gobierno. También existe un escenario muy competitivo debido a la gran presencia de competidores directos y sustitutos con políticas similares de precios bajos y la innovación en la oferta educativa.



## Capítulo II: Problemas Clave

Pro avance es una empresa dedicada a la capacitación y consultoría empresarial. Pro avance tiene como objetivo apoyar al desarrollo empresarial de la región a través de su amplia trayectoria en el trabajo con empresas, gobiernos locales y regionales entre otros.

Pro avance cuenta con una excelente trayectoria, pero existen algunos problemas identificados, los cuales provocan que no se genere el crecimiento sostenible en el tiempo. En el presente capítulo se describirá los principales problemas de la empresa los mismos que fueron identificados en los respectivos análisis externo e interno. Posteriormente se analizará e identificará las soluciones para los problemas encontrados, y su relación con el reporte de sostenibilidad como una herramienta de gestión para producir la ventaja competitiva necesaria para Pro avance.

### 2.1. Problemas Identificados en la Empresa

Según los análisis internos y externos de la empresa (matrices MEFE y MEFI), y las entrevistas realizadas a la gerente general, el subgerente general, al jefe de Administración, jefe Académico, jefe de Ventas, jefe de Marketing y el asistente de calidad, se pudo confirmar y concluir que el problema principal que enfrenta la organización es la falta de un plan de marketing y comunicaciones, donde se pueda plasmar una estrategia, dirección, y hasta donde se quiere llegar como empresa. A esto se puede sumar la poca influencia que ha generado los estándares GRI para la gestión de los procesos en Pro avance; la utilización de los mismos podría servir como una ventaja competitiva frente a sus competidores y un valor agregado a sus productos y servicios.

Por otro lado, existen problemas secundarios, como la baja comunicación entre las distintas áreas en forma horizontal y vertical para poder comunicar aspectos importantes de la empresa, tales como puntos a mejorar dentro de la organización. Esto puede limitar a desarrollar equipos eficaces que ayuden a trazar y alcanzar los objetivos, también es clave

para para la gestión del talento, conocimiento, motivación, y fomentar ambientes de innovación.

## **2.2.Problema Clave**

El problema clave ha sido identificado dentro de las debilidades del análisis de AMOFHIT, y en las entrevistas realizadas a personal de Pro avance. Dicho problema está referido a la falta de un plan de Marketing y comunicaciones. En consecuencia, la descripción del principal problema se sustentará considerando los siguientes cinco factores: (a) propiedad, (b) sustancia, (c) ubicación, (d) tiempo, y (e) magnitud.

También existe la oportunidad de utilizar el reporte de sostenibilidad para enfocarlo a un plan de marketing y comunicaciones con el objetivo para generar ventajas competitivas.

### **2.2.1. Sustancia.**

La ausencia de un plan de Marketing y comunicaciones puede afectar en el logro de los objetivos trazados, este problema resulta frustrante para los directivos poder encontrar la solución adecuada y oportuna. La sustancia clave del problema está relacionada directamente a la falta de un plan de marketing y comunicaciones donde se vea plasmado las estrategias de marketing, y en base a ello liderar y elaborar las estratégicas de ventas, definición de precios competitivos, diversificación de los servicios acordes las necesidades de los usuarios.

El crecimiento como organización es un reto para todas las empresas en general, parte de este crecimiento es contar con planes y estrategias claras; en el caso de Pro avance no cuenta con un plan de Marketing y comunicaciones. La empresa necesita abordar este tema cuanto antes para poder tener un crecimiento sostenible en el tiempo y mantenerse en el mercado en posiciones de expectativa.

### **2.2.2. Ubicación.**

Como se ha mencionado anteriormente, el problema yace en la falta de un plan de Marketing y comunicaciones para la organización. Por consiguiente, el impacto no solamente

representa los ingresos de la compañía, también la posibilidad de no poder competir con otras empresas del rubro. El problema clave se encuentra en los pasos iniciales o proceso inicial, el cual está referido a la mayor captación posible de clientes de Arequipa. Es por este motivo que es necesario implementar una estrategia para captar la mayor cantidad de clientes; la responsabilidad de dicha implementación debe ser asumida por la Gerencia general, Área de ventas, Área de Marketing.

### **2.2.3. Propiedad.**

El propietario de este problema es la Gerencia General, y el área de Marketing, encargados de liderar y estandarizar el proceso de captar la mayor cantidad de clientes. Es evidente que no se ha implementado una estrategia bajo el enfoque de la planificación del marketing y una estructura adecuada para dicha planificación, las decisiones que han sido tomadas no han sido estratégicas con visión a futuro, más fueron realizadas en temas operativas para el desarrollo del negocio del día a día.

Es fundamental analizar los alcances de un plan de marketing y comunicaciones, su estrategia y los recursos que se requerirán. En una etapa posterior se deberá identificar e implementar los nuevos indicadores según la implementación que se haya realizado.

### **2.2.4. Magnitud.**

La magnitud de este problema afecta a la empresa en sus ingresos. Actualmente Pro avance cuenta con algunos lineamientos para llevar a cabo sus procesos de marketing, pero esto ha limitado a llegar a más clientes. Estos lineamientos fueron dados por el área encargada de Marketing, quienes han podido identificar puntos importantes para poder llevar a cabo sus decisiones, pero esto no ha sido suficiente para poder desarrollar objetivos acordes a la empresa y al mercado en el que se desenvuelven; por consiguiente, tampoco se ha podido guiar a la empresa a un desarrollo sostenible en el tiempo. Es crucial contar con un plan de marketing y comunicaciones donde se plasme las estrategias y objetivos necesarios para

captar mayor cantidad de clientes, diversificar sus productos, y quizá penetrar a otros mercados.

Por otro lado, Pro avance cuenta con un reporte de sostenibilidad del 2019; sin embargo, este informe no es usado para fines económicos, ambientales y sociales, ya que la empresa podría valerse de dicho reporte para identificar oportunidades y riesgos, mejora continua de sus procesos y de esta manera poder ofrecer un valor agregado a sus clientes, diferenciándose de sus competidores.

#### **2.2.5. Perspectiva de tiempo.**

Existe un sentido de premura de tiempo para solucionar el problema encontrado, y según los recursos con los que cuenta la empresa la solución del problema puede tomar forma en un mediano plazo de dos años aproximadamente. Cabe mencionar que debe ir acompañado con el monitoreo respectivo.

Tal como se mencionó anteriormente, existe la oportunidad de utilizar el reporte de sostenibilidad como una herramienta para los planes y las estrategias de marketing, además de ser un recurso útil para los planes estratégicos en general de Pro avance.

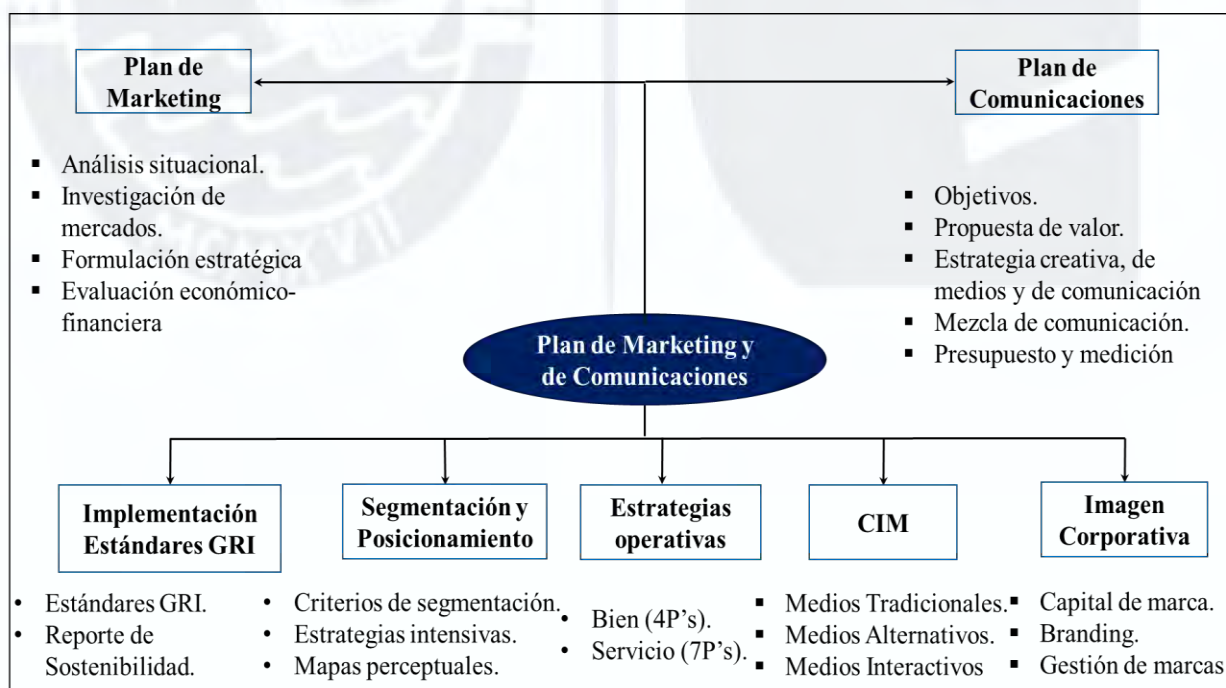


### Capítulo III: Revisión de la Literatura

El presente capítulo se enfoca en la revisión académica de distintas fuentes procedentes de bibliografía universitaria de compendios de textos en la materia del marketing (ver referencias); para tal fin, se ha organizado y estructurado toda esta información con el propósito de brindar la solución al problema clave de la organización, y que fue descrito en el capítulo anterior.

#### 3.1. Mapa de Literatura

A fin de estructurar y organizar la información y datos relevantes para la solución del problema clave de Pro avance, se ha preparado un diagrama del análisis y solución del problema identificado (ver Figura 9) como herramienta que representará todos los criterios que sustentarán la solución de dicho problema, y, asimismo, esquematizar y presentar mejor



esta información.

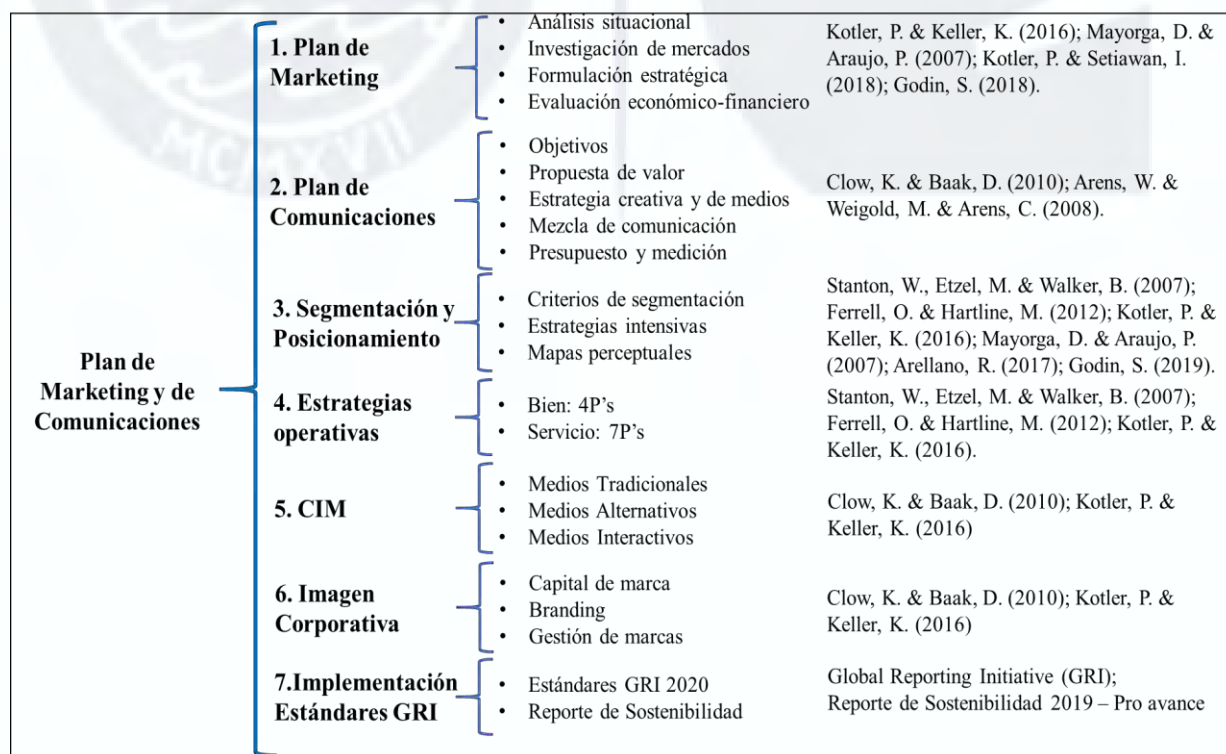
*Figura 9.* Análisis y solución del problema identificado.

La figura muestra la representación y puntos más importantes para el análisis y solución del problema. Adaptado de "Sesiones de entrevistas", por representantes de Pro avance, 2020.

Es así que se ha identificado que los criterios que se deben analizar y desarrollar para la debida solución del problema de Pro avance son: (a) Estructura del plan de marketing, (b) estructura del plan de comunicaciones, (c) segmentación y posicionamiento, (d) estrategias operativas, (e) comunicaciones integrales del marketing (CIM), e (f) imagen corporativa.

### 3.2.Revisión de la literatura

El propósito de este apartado es obtener un profundo y amplio conocimiento de las variables relacionadas al problema clave y así poder sustentar la debida propuesta para su solución y mitigación; de esta manera, como se mencionó anteriormente, se ha recolectado y analizado toda la información pertinente de distintas fuentes para comprender la importancia, beneficios y riesgos, los factores de éxito y una aproximación práctica o el desarrollo de la propuesta estratégica. A fin de lograr la transparencia de la información, se ha preparado el correspondiente mapa de literatura indicando las fuentes que se han recolectado (ver Figura



10).

Figura 10. Mapa de Literatura

La figura muestra la representación y puntos más importantes para el análisis y solución del problema indicando las distintas fuentes de investigación.

### 3.2.1. Plan de marketing.

La preparación de un plan de marketing se ha convertido en un gran instrumento para la gestión empresarial debido al entorno competitivo y al cambio constante en la sociedad reflejado en el comportamiento humano y el nivel de vida. En tal sentido, es a través de un documento escrito en que se establecen las acciones y estrategias de la mercadotecnia, con el objetivo de lograr las metas del área de marketing en un determinado período de tiempo (Mayorga & Araujo, 2007).

Es importante destacar que el proceso de planeación estratégica de las unidades de negocios, como el área de marketing, deben seguir una serie de pasos (ver Figura 11) que proporcionen una guía y dirección para el área; así como su alineación a la estrategia empresarial (Mayorga & Araujo, 2007):

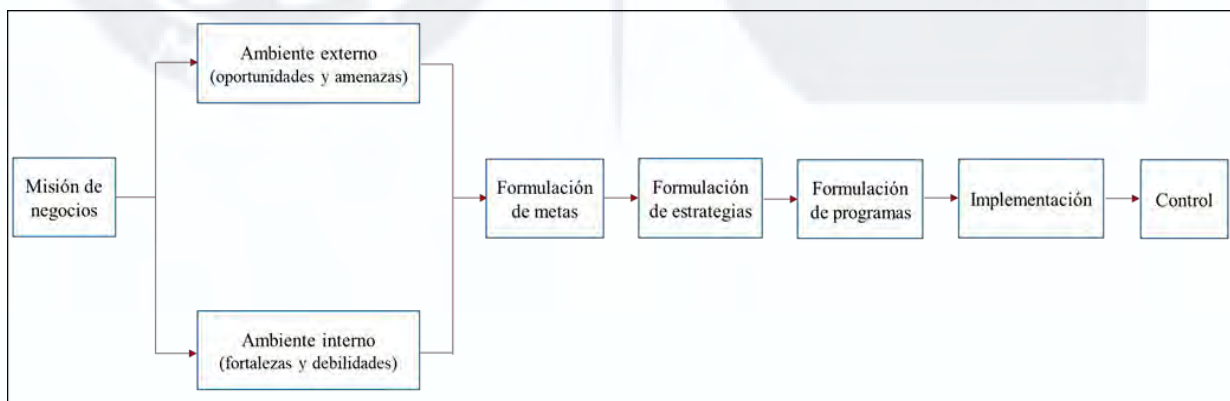


Figura 11. Proceso de planeación estratégica de las unidades de negocios.

La figura muestra la representación y puntos más importantes de la planeación estratégica de las unidades de negocios.

Tomado de “Estrategias de comunicación para generar confianza”, por Viñaras M, 2012

No obstante, según Godin (2018), los planes de negocios modernos deben considerar partes claves: (a) Verdad, que consiste en describir el mundo como es, evitando los sesgos

personales; (b) afirmaciones, que describe cómo la persona, a través de su producto, quiere generar o lograr un cambio, ello corresponde al corazón del plan de negocios; (c) alternativas, que indica la flexibilidad que el producto tiene frente a distintas situaciones; (d) gente, como elemento clave, es identificar al usuario señalando sus habilidades, actitudes y creencias, y (e) dinero, que consiste en indicar la inversión que se realizará y la estructura de gastos de la misma.

Para efectos del área de marketing se trataría de brindar dirección y enfoque para la marca, el producto o la empresa; informar y motivar a los participantes dentro y fuera de la organización en cuanto a sus objetivos y planes de acción; asimismo, aunque se trata un plan de alcance limitado, señala cómo la organización cumplirá con sus metas estratégicas, a través de estrategias y tácticas específicas de la mercadotecnia, cuyo centro es el cliente, y a su vez es un plan que se relaciona con los otros planes de la compañía, como finanzas, operaciones, recursos humanos. Es posible que las desventajas que se podrían deducir sean: (a) Su carencia de realismo, su insuficiente análisis competitivo, y (c) su enfoque de corto plazo. (Kotler & Keller, 2016).

A pesar de ello, los planes de marketing son de suma importancia para la organización por las siguientes razones (Mayorga & Araujo, 2007):

- *Establece los pasos que se deben seguir para el desarrollo de la estrategia de marketing.* Detalla las acciones que la dirección debe realizar para cumplir los objetivos del área.
- *Motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa.* El dar cumplimiento de lo señalado en el plan de marketing posibilita que la gerencia cumpla con los objetivos de la asignación de recursos evitando conflictos y negociaciones entre los participantes.

- *Favorece el establecimiento del compromiso del personal de la empresa.*  
Incentiva el compromiso de los individuos para el cumplimiento de las metas del plan conllevando a la unión de los esfuerzos de todos los participantes.
- *Prevé los cambios que puedan ocurrir y las acciones por tomar.* Considera los cambios que puedan surgir al exterior e interior de la organización, por tanto, la compañía actuará de manera preventiva ante la aparición de dichos eventos.
- *facilita el control de las actividades de la empresa.* A través de mecanismos de control se determina el cumplimiento de los objetivos.

La estructura del plan de marketing se compone de los siguientes hitos (Mayorga & Araujo, 2007):

#### ***3.2.1.1. Análisis situacional.***

Comprende el análisis del ambiente externo e interno, es decir analizar las fuerzas del macroentorno y los factores del microentorno que afecten de manera significativa la capacidad del negocio en generar utilidades; por tanto, el área de marketing deberá actuar como un sistema de inteligencia, a fin de cumplir con su rol de aprovechar las oportunidades. Sin embargo, se debe tener presente que la capacidad del negocio para sacar provecho de dichas oportunidades, en tal sentido, debe evaluarse las fortalezas y debilidades de la organización (Kotler & Keller, 2016).

Por consiguiente, el análisis situacional permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir lo denominado análisis FODA (Mayorga, Araujo, 2007); a continuación, se muestra esta determinación (ver Figura 12):



Figura 12. Análisis FODA del negocio.

La figura muestra la determinación del análisis FODA.

Tomado de “*el plan de marketing*”, por Mayorga, D. & Araujo, P., 2007.

### 3.2.1.2. Investigación de mercados.

Consiste en el proceso de la recolección de datos del mercado, con la finalidad de tomar mejores decisiones para la solución de problemas o el aprovechamiento de las oportunidades (Malhotra, 2008); de esta manera, se presenta el proceso de investigación de mercados (ver Figura 13):



Figura 13. Proceso de la investigación de mercados.

La figura muestra el proceso de la investigación de mercados.

Tomado de “*Investigación de mercados*”, por Malhotra, N., 2008

### ***3.2.1.3. Formulación estratégica de marketing.***

Es importante definir que la estrategia es el plan de alcanzar las metas del negocio; y a fin de cumplir dichas metas, se debe diseñar una estrategia de marketing, una estrategia de tecnología compatible y una estrategia de aprovisionamiento (Kotler & Keller, 2016).

Comprende el diseño de las siguientes estrategias: (a) Segmentación de mercados, a través de los criterios de segmentación; (b) posicionamiento (estrategias intensivas), a través de la definición de la estrategia de crecimiento y de postura competitiva, así como del posicionamiento alcanzado mediante un mapa perceptual y el mantra de la marca; y (c) mix de marketing (estrategias operativas), a través de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, y de tratarse de un servicio, se consideraran también las estrategias de personas, procesos y evidencia física. (Mayorga & Araujo, 2007).

### ***3.2.1.4. Evaluación económico-financiera.***

Se incluyen los supuestos financieros, los estados financieros proyectados, la medición de la rentabilidad económica del proyecto, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias; de esta manera, se determina la viabilidad del proyecto (Mayorga & Araujo, 2007).

## **3.2.2. Plan de comunicaciones.**

### ***3.2.2.1. objetivos:***

El plan de comunicación ayuda organizar y sirve como matriz guía en el proceso de comunicación. Este se compone de las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones que se proponen realizar dentro de Pro avance; su propósito es conseguir una armonía en los mensajes que se transmiten entre la compañía y los interesados (internos y externos). Entre sus principales objetivos tenemos:

Entre las etapas requeridas para elaborar un adecuado plan de comunicación, son necesarios los siguientes (Clow & Baack, 2010):

- El primer paso es un análisis situacional, que es el proceso de examinar los factores del entorno interno y externo de la organización. El análisis identifica los problemas y oportunidades de marketing que están presentes en el entorno externo, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa.
- Cuando la situación se entiende cabalmente, el segundo paso es definir los objetivos de marketing primarios. Estos objetivos incluyen propósitos como aumentar las ventas o la participación en el mercado, obtener una nueva posición competitiva o lograr que los clientes actúen de determinada manera, por ejemplo, que visiten la tienda y realicen compras.
- Con base en los objetivos de marketing, se prepara el presupuesto de marketing y se finalizan las estrategias de marketing.
- Las estrategias de marketing aplican a todos los ingredientes de la mezcla de marketing, además de las estrategias de posicionamiento, diferenciación o desarrollo de marca.
- A partir de estas estrategias, las tácticas de marketing guían las actividades cotidianas necesarias para apoyar las estrategias de marketing.
- El último paso del plan de marketing consiste en manifestar cómo se evaluará el desempeño.

Los seis pasos listados anteriormente están diseñados para integrar todos los esfuerzos de la empresa en uno solo y proporcionar un horizonte a los líderes de la empresa y a los expertos de marketing en la integración del paquete total de comunicación de la empresa.



### ***3.2.2.2.propuesta de valor:***

Los adelantos en la tecnología y la comunicación son nuevas oportunidades para ser aprovechadas en la comunicación integral de marketing. Es necesario llegar a los consumidores de una manera global e integrada, lo que significa para las empresas en no depender por completo de medios y métodos de marketing tradicionales. En la actualidad existen métodos no tradicionales y alternativos para llegar a los consumidores.

A continuación, listamos diversas tendencias relacionadas con la creciente importancia de los programas integrales de publicidad y comunicación de marketing: (a) Desarrollo de tecnología de la información; (b) cambios en el poder del canal, (c) aumento de la competencia, (d) paridad de marca, (e) integración de la información por los consumidores, y (f) descenso de la eficacia de la publicidad por televisión.

### ***3.2.2.3.estrategia creativa y de medios:***

La Estrategia Creativa en el Marketing establece la forma de comunicar lo que se va a decir, es el conjunto de alternativas usadas para elaborar una narrativa que despierte la curiosidad de la audiencia y le ayude a fijar las referencias que tiene sobre una marca, esta debe ser clara, sencilla y competitiva. Esta estrategia forma parte de la planificación de las campañas de promoción, publicidad y comercialización en la que se determina la manera innovadora, creativa y estratégica de cómo se realizará la emisión de los mensajes. Cuando la lista de propuestas se ha reducido a dos o tres finalistas, el equipo encargado de decidir está preparado para solicitar una propuesta creativa. La preparación de una propuesta creativa requiere mucho tiempo y es costosa para las agencias de publicidad.

La Estrategia de Medios, es la que define a través de qué medios se va llegar al público objetivo la estrategia creativa. Las agencias de publicidad que se eligen para competir por el contrato ofrecen una presentación formal sobre un problema en particular, a esto se le denomina arranque. Las agencias de publicidad exponen cómo resolverían los problemas

planteados en la preparación de la campaña. Esto ayuda al cliente a decidir qué agencia entiende mejor lo que está en juego y ha desarrollado un método de publicidad o comunicación integral que resolverá el problema

#### **3.2.2.4. estrategias de comunicación:**

Las estrategias de comunicación son herramientas de planificación que considera los siguientes puntos importantes: (a) Objetivo, (b) mensaje, (c) acción a realizar, (d) indicadores de medición, y (e) plazos de tiempo.

La comunicación es el resumen de las ideas fundamentales de un anuncio. Forma parte central del brief creativo. El tema del mensaje se puede crear siguiendo varias estrategias de mensaje. Una estrategia de mensaje es la táctica o enfoque principal que se usa para entregar el tema del mensaje. Las tres categorías principales para una comunicación estratégica son: (a) Estrategias cognitivas, (b) estrategias afectivas, y (c) estrategias conativas.

El modelo de los tres componentes de la actitud es uno de los modelos más aceptados y reconocidos en el ámbito Psicológico. Este enfoque plantea que la actitud está compuesta por tres componentes psicológicos, el cognitivo, el afectivo y el conductual (ver Figura 14).



*Figura 14.* Modelo de 3 Componentes como estrategia de comunicación.  
Tomado de “Estrategias de comunicación para generar confianza”, por Viñaras M, 2012.

- *Estrategias Cognitiva.* Cuando se usa una estrategia cognitiva, el mensaje fundamental del anuncio es sobre los atributos o beneficios del producto o servicio. La meta de la estrategia de un mensaje cognitivo es diseñar un anuncio que produzca impacto en las creencias o en la estructura de conocimiento de la persona. Las estrategias de mensaje cognitivas aclaran estos beneficios a los posibles clientes. Las cinco formas principales de las estrategias cognitivas son: (a) Mensajes genéricos, (b) mensaje preventivo, (c) proposición única de ventas, (d) hipérbole, y (e) anuncios comparativos.
- *Estrategias Afectivas.* Las estrategias de mensaje afectivas invocan sentimientos o emociones y relacionan dichos sentimientos con el bien o servicio. Dichos anuncios se preparan para mejorar la simpatía que despierta el producto o servicio, recordación de la publicidad o la comprensión del anuncio. Las estrategias afectivas suscitan emociones que, a su vez, inducen al consumidor a actuar, de preferencia para comprar el producto, y posteriormente afectan el proceso de razonamiento del consumidor. Las estrategias afectivas se clasifican en dos categorías: (a) Resonancia, y (b) emocional.
- *Estrategias Conativas.* Las estrategias de mensaje conativas se diseñan para provocar de manera directa algún tipo de respuesta del consumidor. Normalmente se usan para apoyar otros esfuerzos promocionales, como los programas de canje de cupones, visitas y pedidos de Internet, las ofertas, promociones, entre otras. Típicamente, estos anuncios estimulan una acción rápida, crean situaciones en las que el conocimiento cognitivo del producto o gusto afectivo por el producto puede llegar incluso después de la compra real o

durante el uso del producto o servicio. El objetivo es realizar la venta del producto o servicio.

En términos de una secuencia de actitud, las estrategias de mensaje conativas utilizan por lo general el método conativo cognitivo afectivo. Las estrategias cognitiva, afectiva y conativa se ajustan al modelo de jerarquía de efectos, el cual propone que los consumidores pasan por una serie de etapas, de la conciencia al conocimiento, gusto, preferencia, convicción y, por último, a la compra. Como se muestra a continuación (ver Figura 15), cada estrategia de mensaje recalca una etapa diferente del modelo de jerarquía de efectos:

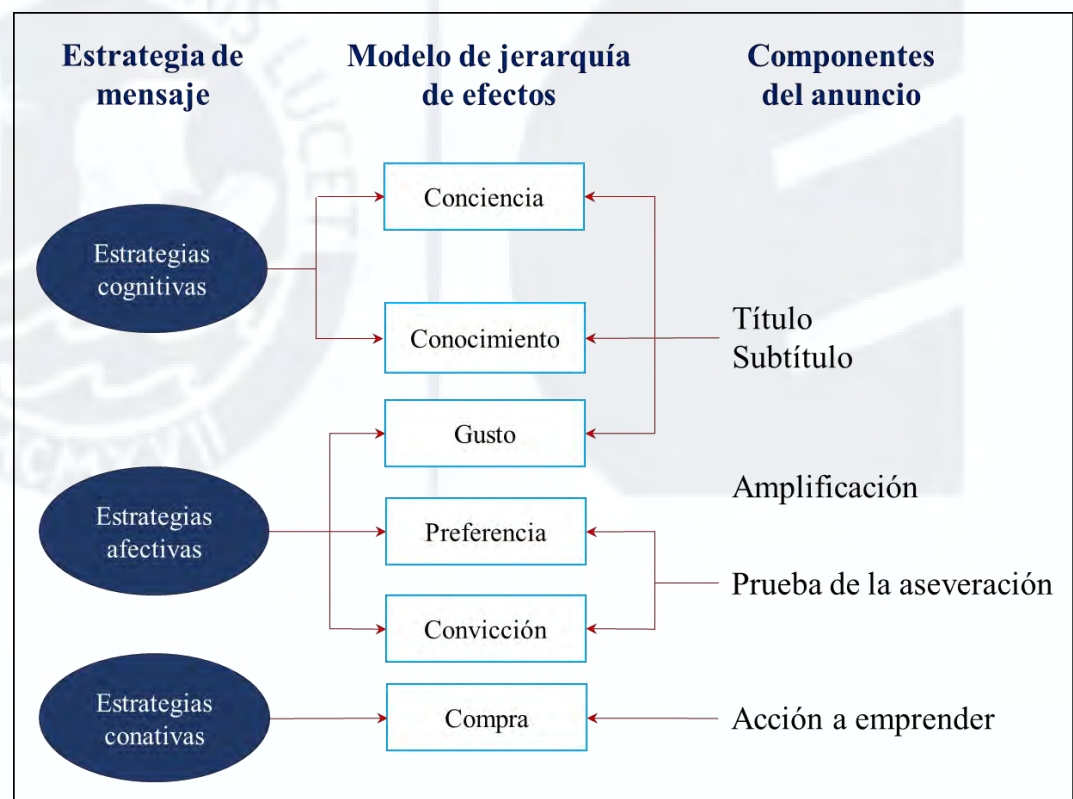


Figura 15. Modelo de jerarquía de efectos, estrategias de mensaje y componentes del anuncio. Tomado de “Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing”, por Clow, K. & Baack, D., 2010.

### 3.2.3. Estrategia de Segmentación

Según Mayorga y Araujo (2007), “la segmentación del mercado es la división de un mercado total heterogéneo en partes o segmentos con características homogéneas.”

Asimismo, su atractivo de generar dicha división del mercado total radica en: (a) Tamaño, por ser adecuado para la obtención de ganancias, respecto a los objetivos trazados por la compañía; (b) crecimiento potencial, que trae como expectativa un mayor número de clientes a futuro; (c) competencia, que en la medida de lo posible conlleva a reducir el número de competidores tanto actuales como potenciales; y (d) poder de negociación, que permite que la empresa cuente con un mayor poder negociación frente al cliente (segmento), a fin de generar un mayor margen.

Es importante destacar el atractivo de los segmentos porque permite diferenciar a los clientes, identificar al segmento que genera mayores beneficios, encontrar al grupo con mayor propensión a transmitir permitiendo el descubrimiento de como comunicar, publicitar y compensar a cada segmento (Godin, 2011).

El procedimiento de segmentación se logra cumplir mediante la definición de criterios de segmentación, como los señalados a continuación (ver Tabla 7):

Tabla 7

*Criterios de segmentación*

<b>Criterios</b>	<b>Clasificación según</b>	<b>Especificaciones</b>
Geográficos	Región	Costa, sierra y selva
	Lugar de residencia	Urbano, rural, capital, resto del país
	Tamaño de las ciudades	Menos de 500 habitantes, entre 500 y 1,000 habitantes
Comportamental		Frío, cálido y templado
	Ocasión de compra	Normal, especial
	Beneficios esperados	Calidad, servicio, economía
	Consumo	Lealtad de compra, tasa de uso, frecuencia de compra (Esporádico, regular, frecuente)
	Uso del tiempo libre	Deportes, asistencia a eventos culturales, uso de medios de comunicación
Psicográficos	Actividad social	Beneficios esperados, pertenencia a asociaciones, activismo político
	Actitudes sociales	Planificación familiar, comunidad, religión
	Valores	Placer, trabajo, libertad, igualdad, materialismo, belleza
Demográficos	Personalidad	Conservador-liberal, extrovertido-introvertido, sociable-tímido, moderno-tradicional
	Edad	Bebés, niños, adolescentes, adultos jóvenes, adultos maduros, adultos mayores, ancianos
	Sexo	Masculino, femenino
	Raza	Indígena, blanca, asiática, negra
Económica	Características físicas	Altos, medianos y pequeños
	Nivel de ingreso	Ingreso familiar, ingreso individual
Mixta tradicional	Nivel de gasto	Gasto familia, gasto individual
	NSE (Ingreso)	Alta, media, baja
	Educación	Analfabetos, primaria, secundaria, universitaria, postgrado
Mixta moderna	Vivienda	Estratos según características de la zona donde reside
	Estilos de vida	Conservadoras, sofisticados, progresistas, modernas, formalistas, austeros

*Nota.* Tomado de “Dirección de marketing”, por Rivera, J. & López-Rúa, F., 2012.

Dentro del contexto nacional, es importante destacar el criterio de segmentación de estilo de vida ya que según Arellano (2017), es una forma de agrupar a las personas en su manera integral de pensar y comportarse, es decir va más allá de “ser” (hombre o mujer, joven o viejo, etc.) o de tener (NSE A o B, rico o pobre, etc.). De esta manera, se presentan de manera detallada, según sus aspectos demográficos y actitudes, los estilos de vida en Perú y en América Latina (ver Figura 16):

	SOFISTICADOS	PROGRESISTAS	MODERNAS	FORMALISTAS	CONSERVADORAS	AUSTEROS
DEMOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres.</li> <li>- Jóvenes y de mediana edad.</li> <li>- En los estratos más altos.</li> <li>- Mayor nivel de instrucción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres.</li> <li>- En todos los estratos.</li> <li>- Nivel de instrucción promedio a la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres.</li> <li>- En todos los estratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres.</li> <li>- En todos los estratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres.</li> <li>- En todos los estratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres.</li> <li>- En los estratos más bajos.</li> <li>- Menor educación que el promedio.</li> <li>- Mayor porcentaje de migrantes directos.</li> </ul>
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovadores.</li> <li>- Confiados en sí mismos.</li> <li>- Triunfadores.</li> <li>- Tecnológicos.</li> <li>- Buscan marcas, calidad y servicio.</li> <li>- El precio es un indicador de calidad.</li> <li>- La marca es un símbolo de diferenciación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores.</li> <li>- Pujantes.</li> <li>- Utilitarios en su consumo.</li> <li>- Buscadores de rendimiento.</li> <li>- Poco interés en la imagen.</li> <li>- Optimistas.</li> <li>- Buscadores permanentes de fuentes de progreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadoras.</li> <li>- Interés en la imagen.</li> <li>- Innovadoras.</li> <li>- Buscadoras de marca y moda.</li> <li>- El trabajo es su foco de realización.</li> <li>- Líderes de opinión.</li> <li>- Preocupación por la salud.</li> <li>- Importancia a la calidad y luego al precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetan la tradición.</li> <li>- Adversos al riesgo.</li> <li>- Informados.</li> <li>- Interés en familia y amigos.</li> <li>- Les interesa mucho su status en la sociedad.</li> <li>- Buscadores de marca como sinónimo de confianza.</li> <li>- Adoptadores tardíos de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradicionalistas.</li> <li>- Su interés está en el bienestar de la familia.</li> <li>- Están contentas con el rol de ama de casa.</li> <li>- Buscadoras de nutrición.</li> <li>- Poco interés en la imagen.</li> <li>- Machistas.</li> <li>- Ahorristas.</li> <li>- Adoptadoras tardías de productos.</li> <li>- Importancia al precio y luego a la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resignados a su situación.</li> <li>- Tradicionalistas.</li> <li>- Poco informados.</li> <li>- Se abastecen solamente en canales tradicionales.</li> <li>- Buscadores de precio.</li> </ul>

Figura 16. Estilos de Vida en Perú y en América Latina.

Adaptado de “LATIR: Los estilos de vida Latinoamericanos según actitudes, tendencias, intereses y recursos”, por *Arellano Consultoría*, 2017.

Por último, debe señalarse que en los últimos años, especialmente, bajo el actual contexto del COVID 19, las relaciones con el cliente se han establecido a través de los canales digitales, en consecuencia, esta nueva interacción ha conllevado a que los propios consumidores sea han concebido en comunidades, de manera natural ya que están conectados socialmente entre sí en redes y comunidades horizontales; de esta manera, la segmentación tradicional que suponía una decisión unilateral por parte de la empresa ha quedado en desuso (Kotler, Kartajaya & Sertiawan, 2018).

### 3.2.4. Estrategia de Posicionamiento

Según Ries & Trout (2002), “el Posicionamiento es la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto.” Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia, al posicionar un producto, el especialista quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta. Para simplificar la toma de decisiones, los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan

en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión. Como la posición de un producto es crucial para su evaluación, las empresas hacen denodados esfuerzos por influir en la formación de posiciones. Se tiene tres pasos en una estrategia de posicionamiento, los cuales se describen a continuación:

- a. *Elegir el concepto de posicionamiento.* Para posicionar un producto o una organización, se debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces, se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes.
- b. *Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.* Una posición puede comunicarse con una marca, lema, logo, apariencia u otras particularidades del producto, el lugar donde se vende, entre otras formas. Sin embargo, algunas características son más eficaces que otras. En este paso es importante no olvidar los detalles.
- c. *Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.* Todos los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida. Con el tiempo las posiciones se desgastan por falta de atención, se hacen menos atractivas para un mercado en el que cambian las necesidades o los gustos, o bien son cubiertas por la competencia. Por lo tanto, las posiciones deben verificarse regularmente y, en ocasiones, ajustarse.

#### ***3.2.4.1. análisis vectorial del crecimiento***

El análisis vectorial del crecimiento amplía el esquema de la matriz de Ansoff al desplazarse por dos dimensiones: la estrategia de productos y la de su cobertura de mercados.



Este análisis ayuda determinar la posición de las líneas de productos de la compañía e identificar las posibles opciones del producto/mercado. Las compañías con diferentes líneas de productos tendrán diferentes estrategias producto/mercado (ver Figura 17 y Tabla 8).

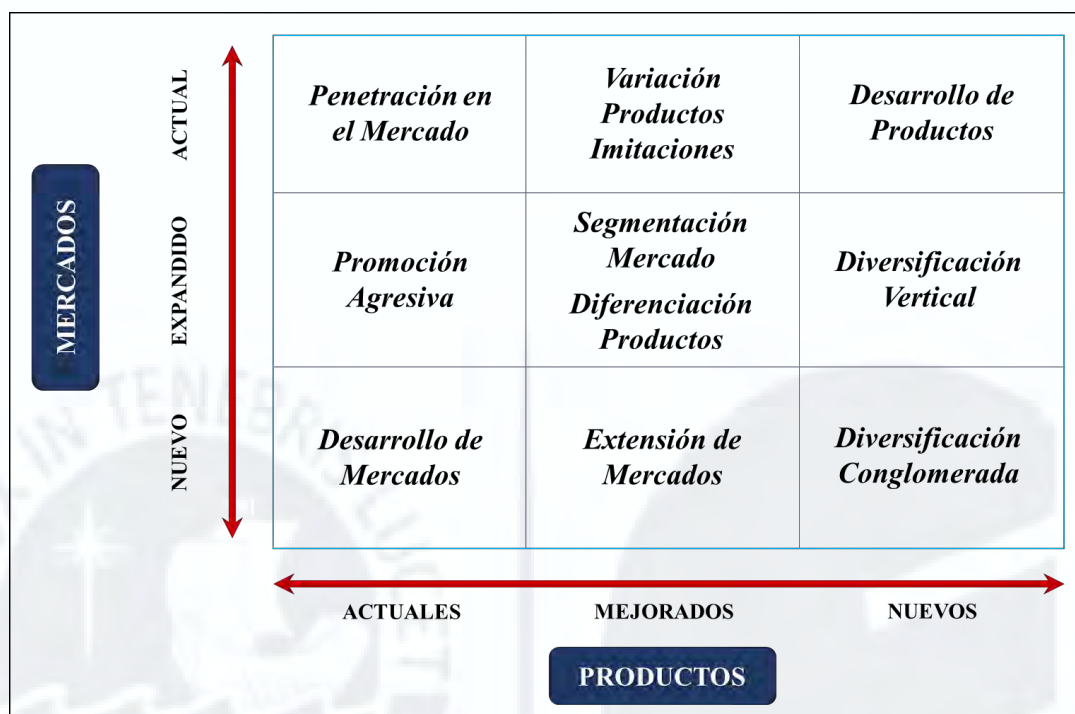


Figura 17. Análisis vectorial de crecimiento – Estrategias producto/mercado. Tomado de “El Proceso estratégico – Un enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, F., 2008.

Tabla 8

*Ventajas relativas de las estrategias alternativas de productos y mercados*

Alternativa de productos y mercados	Ventajas relativas
Productos actuales	Construir competencias distintivas Economías de escala Claridad y unidad de propósito Eficiente utilización de los recursos
Productos relacionados	Mayores características en los productos Mejor uso de la fuerza de ventas y red de distribución Motivación para hacer cosas nuevas
Productos nuevos	Flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado Reducir presión competitiva Reducir el riesgo de saturación del mercado
Mercados actuales	Menores actuaciones en las ventas Máxima penetración de mercado Posible liderazgo en el mercado Experiencia en mercados específicos o en segmentos de mercado Visibilidad del mercado
Mercados relacionados	Crecimiento estable Requerimiento de flujo de caja estable Aumento en la utilización de planta Extender la experiencia y tecnología de la compañía
Mercados nuevos	Expansión de la reputación de la compañía Reducir presión competitiva Diversificación en mercados más rentables Efectos positivos de sinergia

Nota. Tomado de “El Proceso estratégico – Un enfoque de Gerencia”, D’Alessio, F., 2008.

### 3.2.5. Estrategias operativas

Las estrategias son un conjunto de acciones establecidas con el propósito de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores y así llegar al cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones.

#### 3.2.5.1. estrategia de producto:

Por producto en marketing mix (o servicio) entendemos aquello que la empresa va a comercializar en un determinado mercado para solucionar unos determinados problemas (necesidades); Por lo tanto, en la estrategia de producto deberemos de determinar todas las variables que van a poder afectar a su comercialización. (Pérez, 2018)

- *Ciclo de Vida del Producto.* El ciclo de vida de un producto consta de la demanda agregada por un periodo de tiempo prolongado, este consta de cuatro etapas: (a) Introducción, (b) crecimiento, (c) madurez, y (d) declinación. Por tanto, la introducción de un nuevo producto en el momento oportuno, ayudara a la compañía a mantener un nivel de utilidades promedio (ver Figura 18).

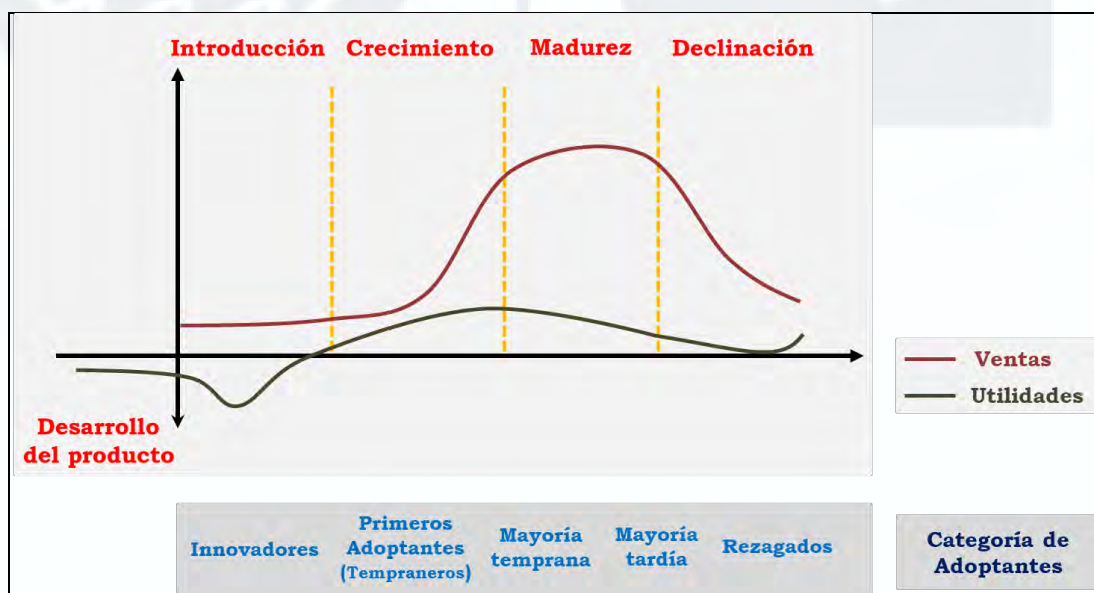


Figura 18. Ciclo de Vida de un Producto.

Tomado de "El plan de marketing", por Mayorga, D. & Araujo, P., 2007.

- *Marketing de Servicios (La Flor del servicio)*. Los servicios constituyen aquellos productos o actividades de carácter intangible que son producidos con el objetivo de cumplir las expectativas y demandas de los consumidores, para que las empresas puedan retenerlos y adquirir la fidelidad de los mismos con la finalidad de lograr que sus servicios y ganancias sean perdurables en el tiempo.

En este sentido, se habla de la Flor del Servicio como una técnica efectiva que permite diferenciar a las empresas de su competencia a través de la utilización conjunta de los servicios complementarios del producto básico ya sea de mejora, los cuales añaden valor para los clientes. Estos servicios complementarios son los que van a formar la estructura de la Flor del Servicio, tal cual se muestra a continuación (ver Figura 19):

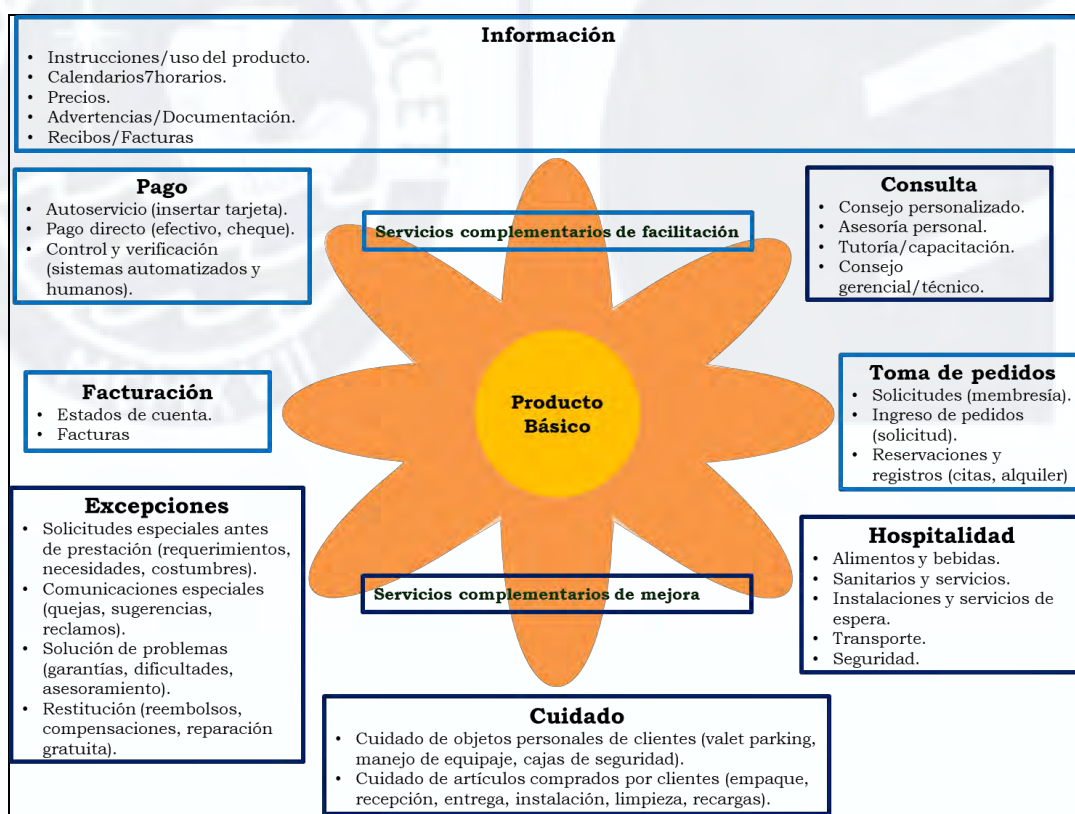


Figura 19. La flor de servicios.

Tomado de "Marketing de servicios", por Lovelock, C. & Wirtz, J., 2015.

La estructura de la flor con sus pétalos representa cada uno de los grupos de servicios de facilitación de un lado y de mejora del otro lado, con el fin de que los clientes prefieran a la empresa por encima de otros productos o servicios similares:

- (a) La Información consiste en que la empresa debe brindarle los clientes nuevos y potenciales datos necesarios y precisos sobre el producto;
- (b) la Toma de Pedidos es la forma en que la empresa registra el servicio que el consumidor está comprando, la cual de ser atendida de forma amable, precisa y rápida para no provocar en los clientes una pérdida de su tiempo y otros actores que pueden llegar a no satisfacer su experiencia. Para ello se puede dar el uso de la tecnología para minimizar y acelerar el proceso de atención al cliente;
- (c) La Facturación es un elemento común en casi todos los servicios. Esta debe ser totalmente transparente, legible y que no de espacio para segundas interpretaciones por parte del cliente que dé lugar a decepciones e insatisfacciones a los consumidores;
- (d) en la Factura se procede al Pago de los servicios prestados, que en algunas ocasiones puede ser un proceso lento y tedioso. Las empresas deben disponer de los sistemas cómodos, eficientes y de fácil acceso, para que los clientes consigan una forma más rápida de cancelar sus pagos;
- (e) las Consultas consisten en que una persona conocedora del servicio brinde un consejo inmediato cuando los clientes le hagan todas las preguntas que necesiten para atender sus inquietudes, y así lograr buenas expectativas con respecto al servicio ofrecido;
- (f) la Hospitalidad, placer al recibir a clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresen. Esto quiere decir que se debe manejar la cortesía como una herramienta que permita manejar a través de pequeños o grandes gestos, la satisfacción del cliente;
- (g) el Cuidado garantiza que durante la estadía del cliente se cubran todas sus necesidades, por medio de los empleados para consigan brindarle una buena atención y así asegurar el retorno y la fidelidad del cliente; y

(h) las Excepciones usualmente pueden generarse dependiendo de la necesidad especial que requiera el cliente. Sin embargo, esta es una de las técnicas que se encuentra fuera de la rutina normal de la prestación del servicio, y no es muy beneficiosa si se practica con frecuencia pues debido a que si existen excepciones masivas pueden indicar que los procedimientos normales desarrollados en el servicio necesitan revisión.

En conclusión, se puede ver como cada uno de los servicios complementarios al producto básico, sirven de guía ideal para mejorar y mantener los servicios de una empresa. Esto quiere decir que no solo basta con que el producto elaborado cumpla con las características necesaria para cubrir las necesidades del cliente, sino que además este debe venir acompañado de diversos elementos que permitan fortalecer tanto el producto como la empresa.

#### ***3.2.5.2. Estrategia de promoción***

En las estrategias de promoción se determina cómo se va a comunicar a nuestros consumidores potenciales nuestro producto para que terminen realizando la compra o utilizando el servicio. De esta manera, se presenta las siguientes estrategias que conforman la mezcla de comunicación (Kotler & Keller, 2016):

*Publicidad.* Considera: (a) Capacidad de penetración, pues permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces; (b) expresividad amplificada, ya que proporciona oportunidades para destacar la empresa, sus marcas y sus productos; y (c) control, puesto que la empresa puede seleccionar las características de la marca y producto de las que anunciará.

*Relaciones públicas y publicity.* Se basa en tres cualidades: (a) La alta credibilidad, (b) la capacidad de llegar a compradores difíciles de alcanzar, y (c) la dramatización.

*Promoción de ventas.* Ofrece tres tipos de beneficios: (a) Capacidad de captar la atención, (b) incentivo, y (c) invitación.

*Eventos y experiencias.* Bajo las características de: (a) relevancia, (b) atractivo, y (c) venta implícita.

*Marketing móvil.* Bajo las características de: (a) oportuno porque es sensible en el tiempo y refleja dónde se encuentra el consumidor, (b) influyente puesto que la información recibida, a través de un smartphone puede influir en el consumidor en el momento que tomará la decisión de compra, y (c) penetrante ya que los usuarios cargan sus teléfonos inteligentes a todo lugar y, por tanto, las interacciones suceden en todo momento.

*Marketing directo y de base de datos.* Se distingue por el: (a) Marketing personal, es decir los hechos y experiencias se pueden almacenar para ser incorporadas en mensajes personales, (b) marketing proactivo, en otros términos, busca atraer la atención de los consumidores, y (c) marketing complementario, pues proporciona información del producto para generar otros tipos de comunicación del marketing, especialmente en el e-commerce.

*Ventas personales.* Bajo las siguientes características: (a) personalizada, (b) orientada a generar relaciones, y (c) orientada a la obtención de retroalimentación o feedback por parte del consumidor.

*Marketing en línea y en los social media.* Bajo las características que: (a) brinda una gran cantidad de datos o diversión, (b) la información se puede modificar o actualizar, dependiendo de la respuesta del individuo, y (c) se prepara y difunde mediante canales de social media con rapidez.

Lo que se establece con esta estrategia es capacitar al personal sobre la atención al cliente para que sea ágil al realizar sus labores y desarrollar actividades para ayudar a resolver los problemas que se presenten dentro de la sociedad.

Las estrategias de promoción, son las habilidades, las destrezas a utilizar para dar a conocer, informar o recordar nuestro producto a nuestros consumidores y a los no consumidores y para esto también requerimos de un buen plan estratégico.

### **3.2.6. Comunicaciones Integrales de Marketing**

Según Clow & Baack (2010) La Comunicación Integral de Marketing es la coordinación permanente de las herramientas y las diversas fuentes de comunicación de una organización que tienen la finalidad de maximizar su llegada a los clientes y demás interesados minimizando los costos. La primera etapa del CIM, es el análisis situacional que evalúa los factores internos y externos de la organización, luego se establecen los objetivos de marketing, que pueden apuntar a incrementar las ventas o su participación en el mercado; en base a los objetivos se realiza el presupuesto de marketing y se aterriza con las estrategias de marketing que abarcan las partes de la mezcla de marketing, sumado a las estrategias de posicionamiento, desarrollo de marca o diferenciación. De las estrategias de marketing se establecerán las tácticas de marketing, que son las actividades para apoyar las estrategias, y el último paso es la evaluación de desempeño del plan de marketing.

#### ***3.2.6.1. canales de medios tradicionales:***

Los medios tradicionales tienen un rol importante en los programas de marketing, contempla los temas de estrategia de medios, Clow & Baack (2010), indicaron que se utilizan los medios tradicionales como televisión, radio, diarios, revistas y avisos impresos, de acuerdo a los objetivos de publicidad, optando por cada uno de ellos de acuerdo a sus ventajas y desventajas, las empresas anunciantes dependen de la eficacia de los anuncios para convencer a los consumidores de adquirir los bienes o servicios publicitados. Las metas serán las de posicionar la imagen de la empresa y crear una base de consumidores con mucho potencial.

#### ***3.2.6.2. marketing interactivo:***

Marketing enfrenta una nueva era, las empresas ubicadas en cualquier parte del mundo pueden competir globalmente, el tamaño de la empresa es irrelevante, a través de Internet como un entorno abierto a un clic de separación. Clow & Baack (2010), señalaron

que existen un gran número de compradores que pueden comerciar a un número grande de vendedores, donde se pueden comparar precios, ofertas, productos y servicios en cualquier momento. Este concepto está dividido en dos componentes; el primero el comercio electrónico y el segundo el marketing interactivo, estas actividades son muy necesarias para que la organización tenga presencia en línea.

El comercio electrónico está conformado en primer lugar por un catálogo que presenta la línea de productos o servicios ofertados, el segundo componente es el Carrito de compras que permite a los consumidores a seleccionar los productos que va a adquirir, el tercer elemento es el Método de pago, por lo general las operaciones se concretan a través del sistema de tarjetas de crédito o débito. Muchos comercios electrónicos cuentan adicionalmente con el apartado de servicio al cliente cuya finalidad es facilitar las relaciones del cliente con la empresa después de la compra, y finalmente también se cuenta con la unidad de Relaciones Públicas que conecta a la empresa con iniciativas de soporte social o ambiental en las que se involucra para informarlas a sus consumidores con la finalidad de compartir actividades altruistas.

El objetivo principal de un plan de Comunicación Integral de Marketing en internet es expandir y reforzar sus mensajes, prestándole especial atención al tema de imagen de marca y lealtad. El plan de marketing trabaja conjuntamente los medios tradicionales con los programas de internet.

### ***3.2.6.3.marketing alternativos:***

Clow & Baack (2010), indicaron que han identificado cuatro tipos de programas de medios alternativos, Marketing del rumor, marketing de guerrilla, producto en la escena y advertainment (combinación de publicidad y entretenimiento) y Marketing de estilo de vida. El marketing del rumor o comunicación boca a boca es más efectiva que cuando lo anuncia un portavoz o un empleado de la empresa, los rumores los inician consumidores a quienes



verdaderamente gustan de la marca y lo cuentan a otros, la otra opción es que a los consumidores gustan de la marca y la empresa los patrocina para que lo cuenten a otros y finalmente los empleados de la empresa o de alguna agencia que se hacen pasar por clientes y cuentan a otros sobre las bondades de la marca.

El marketing de guerrilla consiste en crear entusiasmo, interactuar directamente con los consumidores, provocando que los clientes reaccionen o realicen una acción lo que aumentaría las probabilidades que el mensaje trascienda, la relación con los clientes evoluciona y permite crear lealtad hacia la marca y por consiguiente lograr rumores positivos con otros potenciales consumidores.

El advertainment que es la combinación de la publicidad con el entretenimiento incluye las marcas en el guion de una película, o la inserción en un programa de televisión, entre otros. Por su parte el Marketing de estilo de vida está orientado a ponerse en contacto con el potencial cliente en lugares como mercados, conciertos musicales, ferias, eventos deportivos y lugares que convoquen a grandes cantidades de personas. Por su parte también cuenta con canales alternativos este tipo de marketing, como es la publicidad en videojuegos que por lo general llega a jóvenes, que por lo general es un segmento difícil de llegar por los canales tradicionales, otras opciones son la publicidad en las salas de cine, en túneles del metro, en estacionamientos, en escaleras mecánicas, en los aeropuertos, volantes o folletos, publicidad en bolsas de compra, en centros comerciales, publicidad en ropa, en quioscos, entre otros.

### **3.2.7. Imagen Corporativa: Capital de Marca**

Uno de los componentes importantes dentro del plan de Comunicación Integral de Marketing es la administración eficiente de la imagen de la organización, la cual está basada en los sentimientos y percepciones que los consumidores y las empresas que asumen sobre la organización y sus marcas. Clow & Baack (2010) indicaron que la publicidad, las

promociones comerciales, las ventas personales, la web y todas las actividades de marketing afectan e influyen en las percepciones que asumirán los clientes de la empresa.

Una marca fuerte es muy importante para los productos o servicios que se ofertan al mercado. En la perspectiva del consumidor la buena imagen de la empresa les permite tener tranquilidad en las decisiones de compra de productos similares en situaciones desconocidas, también cuando no se tiene experiencia con el producto o servicio, se reduce notablemente el tiempo en la decisión de compra y brinda aceptación social de la compra.

#### ***3.2.7.1. Valor capital de marca:***

Uno de los problemas que atraviesan las organizaciones por la percepción de sus clientes es la paridad de marca, según Clow & Baack (2010) la ley de paridad se presenta cuando existen muy pocas distinciones entre las marcas que compiten en un mercado maduro, se presentan cuando el receptor del producto percibe diferencias mínimas en comparación de su competencia. El valor capital de marca son los aspectos exclusivos que posee, lo que produce una percepción de los clientes que lo debe considerar que es diferente y mejor. Las ventajas de contar con un buen valor capital de marca es que la empresa va a poder cobrar un precio más alto, también le permitirá a la empresa a tener una mayor participación de mercado, también privilegia a la empresa a tener mayor poder de negociación con comercios minoristas o distribuidores. También puede negociar con los mayoristas para que alienten a los clientes a comprar sus productos en relación a otras marcas.

#### ***3.2.7.2. Gestión de marca:***

Un aspecto fundamental que debe tener una marca es que ofrezca un producto o servicio que sea percibido como sobresaliente por los clientes. Lo sobresaliente de los productos según Clow & Baack (2010), resaltaron que los consumidores consideren que el producto o servicio que adquieren es importante y de mayor calidad en comparación con otras marcas, otra apreciación destacada es la relación de calidad y precio, la apreciación que

tienen de una marca superior a otras debido a su imagen y los consumidores recomiendan a sus entornos sus marcas preferidas por sus beneficios sobresalientes.

Los procesos que ayudan a determinar el prestigio de la marca se basan en que deben promoverse por anuncios repetitivos en medio de tantas marcas, la repetición es esencial para llamar la atención del potencial cliente, incrementando las posibilidades que tanto la marca como el mensaje permanezca en la memoria del cliente y lo puedan recordar.

Otra acción importante es asociar la marca con las características más resaltantes del producto, la meta de un desarrollo de marca es diferenciar su producto de los competidores. Lo que permite a las marcas tener una larga vida es encontrar un punto de venta y no abandonarlo, cuando una marca experimenta caídas, no se debe esperar demasiado tiempo para responder, de no hacerlo el resultado podría ser la desaparición de la marca, si se logra detectar a tiempo el desgaste de la marca es posible encontrar formas de revivirla y fortalecerla.

### ***3.2.7.3. Estrategias de marcas:***

Construir valor de capital se basa en lograr una marca distinta y determinar el punto de venta único que debe promoverse. Clow & Baack (2010) señalaron que este análisis requiere la necesidad de la continua innovación, por lo general las empresas que no innovan con el tiempo se estancan o quedan rezagadas. El consumidor actual demanda productos nuevos e innovaciones para promocionarlos y los demandan en el corto plazo. Otro aspecto en la construcción de valor es integrar los medios tradicionales con los medios modernos, debido a que los consumidores están expuestos al bombardeo constante de mensajes publicitarios de diferentes marcas, por lo tanto, los equipos de marketing deben trabajar en identificar y establecer la forma como trabajarán conjuntamente los medios alternativos, interactivos y tradicionales, para no quedarse rezagado con la competencia.

El valor de la marca implica dominación, que es la convicción de que el producto es el mejor del mercado, puede tener dominación en una región geográfica o por categoría de producto. Para dominar la marca, los consumidores la deben percibir los consumidores como el número uno. En el mercado global de la actualidad es necesario innovaciones de punta, con productos atractivos y adelantarse a sus competidores para obtener una buena porción de mercado, el mensaje debe ser sobresaliente, el valor de la marca crece en el escenario comercial cuando el mensaje que se captó antes llega a los consumidores en un nuevo lugar y por un medio diferente.

#### **3.2.7.4. Construcción de la marca (branding):**

Una de las formas que tienen las empresas para mantener a sus clientes y aumentar su cuota de participación en el mercado es utilizando la presencia de signos y elementos que sean tangibles o intangibles que le brindan un posicionamiento a la marca que la diferencie de sus competidores, en ese sentido el branding se ha convertido en una herramienta muy importante en las organizaciones y tiene una presencia sobresaliente en los procesos de marketing, según Kotler & Armstrong (2012), las marcas son esenciales en las relaciones que sostienen las empresas con sus clientes, representan sentimientos y percepciones de los compradores por sus productos y sus desempeños, está alineado a todo lo que el cliente espera del producto, las descripciones del cliente sobre sus preferencias de un determinado bien se pueden clasificar en diferenciación, lo que permite que una marca se destaque sobre el resto; la relevancia, asociada a que los clientes están adquiriendo realmente cubre sus necesidades y deseos; el conocimiento, los clientes investigan sobre sus marcas favoritas y las eligen y estiman y que es el respeto y afecto que tienen los consumidores por la marca. Es por ello que muchas empresas buscan consolidar una marca poderosa para poder establecer relaciones sólidas y rentables con los clientes, remarcando lo que hace realmente a una marca poderosa y redituable son los clientes leales. El enfoque ideal del Marketing es crear mayor

valor para el cliente donde el manejo de la marca es la herramienta más destacada del área de marketing. Las compañías deberían considerar tener una cartera de clientes y no una cartera de productos.

#### **3.2.7.5. Publicidad:**

La publicidad en la actualidad enfrenta muchos retos, uno de los principales es que no puede tener un presupuesto para desarrollar los anuncios para todos los medios que se tiene a disposición. Los anuncios que reciben los consumidores son variados y cada vez es más amplia la cantidad de medios. Según Kotler & Armstrong (2012), indicaron que los responsables del área de marketing de las empresas deben tomar cuatro decisiones fundamentales para desarrollar un programa de publicidad, primero establecer los objetivos de publicidad, generalmente se basan en decisiones históricas de la empresa sobre el mercado al que se quiere llegar, su función es ayudar a la empresa a establecer relaciones con sus consumidores al comunicarles valor, los objetivos pueden clasificarse en informar, persuadir y recordar; establecer el presupuesto de publicidad, desarrollar la estrategia de publicidad que consiste en la selección de los mensajes y de los medios de comunicación, y finalmente la evaluación.

#### **3.2.7.6. Metas y presupuestos de publicidad:**

Establecer las metas de un programa de marketing es el segundo paso que se debe tomar y estas se derivan de los objetivos. Clow & Baack, (2012) indicaron, que una de las metas más importantes es la construcción de una marca fuerte asociada con una imagen corporativa global, una marca fuerte ayuda a crear valor capital de la marca, que es el conjunto de características que la puedan diferenciar de su competencia; otra meta que se debe cumplir con la publicidad es informar a los consumidores en general sobre el producto, la comercialización, la post venta y demás información adicional necesaria; y finalmente, la

meta asociada a la publicidad es la persuasión, para convencer a los consumidores de lo superior que es una marca en comparación a las demás.

En el siguiente paso, el gerente de cuenta con el responsable del área creativa publicitaria se ponen de acuerdo y se concuerda revisar el presupuesto de comunicación, una vez establecido el monto que se utilizará se concuerdan como se distribuirán en los medios seleccionados, las tácticas básicas de distribución de presupuesto son; la programación por puntuación, que es el uso continuo con intervalos de mayor intensidad, sobre todo en la temporada pico, otra forma es la intermitente, que consiste en presentar los anuncios en la época de mayor demanda y no se difunde en la temporada baja, y finalmente está el programa de campaña continua, que es anunciarse de manera uniforme, sobre todo en aquellos productos que su compra es un suceso fortuito, como por ejemplo las lavadoras o refrigeradoras, que las familias las compran solo cuando se descomponen las que tienen.

#### ***3.2.7.7. Desarrollo de la estrategia publicitaria:***

Toda estrategia publicitaria tiene por lo general dos elementos según Kotler & Armstrong (2012), ellos son crear los mensajes publicitarios y seleccionar los medios que se utilizarán. En la creación del mensaje publicitario, a pesar de tener un gran presupuesto, si la publicidad no capta la atención del consumidor o no comunica bien, es probable que toda la campaña de comunicación falle, por eso es importante señalar algunos aspectos para sobresalir en el mundo competitivo de la publicidad; el primero es como abrirse paso en la multitud, por la cantidad enorme de anuncios que muchas veces molestan a los consumidores y al mismo tiempo crean serios problemas a los anunciantes, otra alternativa es la combinación de la publicidad y el entretenimiento, se utiliza para separarse de la saturación y resulta beneficiosa para las compañías, otro aspecto de la estrategia del mensaje es conseguir que los consumidores reaccionen ante el producto o servicio, el mensaje eficiente es identificar los beneficios para los clientes, en la ejecución del mensaje consiste en

transformar la gran idea en un anuncio real, se debe encontrar el mejor estilo, método, tono y formato que permita lograr un mensaje eficaz; los mensajes generados por los consumidores por lo general aprovechan de las tecnologías interactivas para solicitarle a los consumidores ideas sobre anuncios, que creen sus propios sitios, se patrocinan concursos relacionados a la marca, entre otros. Luego se deben seleccionar los medios que se utilizará, los criterios para escogerlos son sobre el alcance, la frecuencia y el impacto, otro criterio es escoger entre los principales tipos de medios, luego decidir sobre los vehículos de comunicación específicos y elegir el momento adecuados para la presentación en los medios.

#### **3.2.7.8. *Insights:***

Según Quiñonez (2013), el Insight se puede apreciar como la manifestación o revelación de las formas de pensar, sentir o reaccionar más frescas que tienen las personas, que se pueden analizar fuera de la obviedad, que permiten a los involucrados en áreas de marketing utilizar estos descubrimientos como materia prima de estudios y estrategias de comunicación, innovación, branding, entre otros. El propósito del Insight es conectar a la empresa con el consumidor más allá de una simple transacción comercial. El Consumer Insight está constituido por aspectos profundos de la verdad humana que abren una puerta para entender la relación emocional, simbólica e íntima entre el cliente y el producto. El propósito en entender a los consumidores fuera del contexto estadístico, apunta a identificar lo que sienten, quieren, hacen o no hacen; para el marketing y los negocios, estudiar los insights de los consumidores pueden revelar información que puede ser utilizada para crear vínculos solidos entre las empresas y los consumidores. La percepción que se tienen los insights, es que impulsaran una visión más humana del consumo y por consiguiente del marketing, en donde todo el proceso empieza y termina en la persona, a través de una nueva relación se logre que los productos y marcas se vuelvan intangibles muy valorados por los consumidores. Como consecuencia de esta nueva forma de relacionarse con sus

consumidores las empresas y marcas pueden encontrar nuevos horizontes de conexión con sus clientes para lograr una relación de mutuo beneficio.

### **3.2.8. Estándares GRI**

El objetivo de los estándares desarrollados por *Global Reporting Initiative* (GRI) es impulsar memorias de cualquier tipo de organización en temas de sostenibilidad económica, ambiental y social; esto ha permitido a las empresas poder contar con una herramienta de medición y de información sobre su desempeño. GRI tiene el compromiso de la mejora continua y que se incremente el uso de los estándares que son de libre disposición para el público en general (Global Reporting Initiative, 2020).

Todos los reportes de sostenibilidad que las empresas comparten, utilizan los estándares proporcionados por GRI, lo permite contar con información sobre las contribuciones positivas o negativas de las organizaciones en los aspectos ambientales, sociales y económicos. Estos tres estándares universales se pueden aplicar a cualquier organización que desarrolle informes de sostenibilidad. Las empresas tienen la facultad de utilizar todo el conjunto de estándares o algunos en especial para presentar su información específica.

En el Perú, en el 2017, fue creado el Programa de Negocios Competitivos para Pymes, con la finalidad de enfocarse en Sostenibilidad y poder conseguir una ventaja siendo más eficientes y generando mayores oportunidades. Dicho programa fue creado con el objetivo que las Pymes puedan generar un reporte de Sostenibilidad y hacerlas más competitivas. En este programa se ayuda a las empresas a analizar su cadena de valor y promover una cadena de valor sostenible. También, tiene como finalidad encontrar procesos críticos y nuevas oportunidades, además de presentarse con la debida transparencia que genera mayor confianza y reputación frente a sus clientes.



El programa ayuda a elaborar un reporte de sostenibilidad e identificar oportunidades de mejoras. En la elaboración del reporte de sostenibilidad se identifican fortalezas y debilidades, estos descubrimientos ayudan a adelantarse a los riesgos y a las oportunidades que podrían presentarse.

### **3.3.Conclusiones**

La revisión de la literatura ha permitido recopilar toda la información necesaria para presentar los contenidos teóricos que sustenten el problema identificado en la empresa. De esta manera, el presente capítulo se ha enfocado en la investigación de fuentes secundarias correspondientes al plan de marketing y plan de comunicaciones, es decir su definición, estructura y aspectos relevantes. En consecuencia, se concluye como datos muy relevantes:

(a) El plan de marketing es una planeación estratégica de las acciones del área de marketing para lograr un mejor posicionamiento del producto, definir mejor el mercado meta y comunicar de manera efectiva la propuesta de valor al cliente; (b) el plan de comunicaciones sirve como una guía en el proceso de comunicación para transmitir de manera directa la propuesta de valor al usuario; y (c) los estándares GRI impulsan los temas de sostenibilidad económica, ambiental y social de la empresa.

## **Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa**

Pro avance es un Centro de Capacitación técnico Profesional CETPRO cuya función principal es brindar el servicio de capacitación técnica especializada. El mercado de capacitación técnica se ha incrementado en la región Arequipa, lo que ha generado una fuerte competencia en el sector.

El presente capítulo se centra en identificar las oportunidades de mejora en la organización con el fin de seguir adelante dentro del mercado. Para tal fin, se ha buscado recolectar y analizar los datos primarios, a través del uso de herramientas de la investigación cualitativa como entrevistas a profundidad, para mayores detalles referenciar a los apéndices 1, 2, 3, 4, 5, 6.

### **3.4. Nivel de la investigación**

Se aplicará una Investigación Descriptiva, para lograr describir por medio de una recopilación exactas de las actividades, procesos de información y datos a través de técnicas fáciles de aplicar como es la encuesta, la observación de modo que los resultados tabulados fueran fáciles de interpretar y ejecutar correctamente los gráficos con los resultados obtenidos brindando ayuda al disertador a comprender la asignación de los datos.

### **3.5. Diseño de la investigación**

El diseño del presente estudio será del tipo Transversal (observacional, individual), la investigación se realizará en la ciudad de Arequipa por un periodo de 4 meses comprendidos en los meses de julio, agosto, septiembre y octubre del año 2020.

### **3.6.Método de la investigación**

#### **3.6.1. Método inductivo.**

En la presente investigación se aplicará el método inductivo ya que se partirá de lo particular a lo general mediante la observación de los sucesos ocurridos dentro y fuera de la institución para de esta manera poder elaborar conclusiones generales.

#### **3.6.2. Método deductivo.**

Se aplicará el presente método puesto que se partirá de lo general a lo particular llegando a ser esta la deducción de las conclusiones ya que se ha iniciado de las premisas de la investigación realizada.

#### **3.6.3. Método sintético.**

El presente método ayudará a reconstruir lo analizado, se volverá a integrar las partes del todo; esta operación implica una superación respecto a la analítica, ya que no representa sólo la reconstrucción mecánica del todo, sino llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad.

### **3.7.Técnicas de investigación**

La técnica que se usó en la presente Investigación Cualitativa es la entrevista con el fin de recabar información desde la gerencia hasta las diferentes jefaturas estratégicas que conforman el Organigrama de Pro avance.

#### **3.7.1. Instrumentos de la investigación.**

Los recursos que se usaron para abordar el problema y extraer información fueron cuestionario de preguntas elaborados y ordenados para que haya una secuencia durante las entrevistas.

### 3.8. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo consistió en la realización de entrevistas dirigidas a las diferentes jefaturas de Pro avance: (a) Jefatura de administración y finanzas, (b) jefatura comercial, (c) jefatura académica, (d) jefatura de marketing.

Por consiguiente, de las entrevistas realizadas, se destacan los siguientes puntos:

- Mantener a futuro los productos en línea, que nacieron durante el contexto del COVID 19, y proyectar esta oferta de capacitación a nivel nacional.
- Mantener el liderazgo de los productos estrella en el mercado.
- Consolidar los convenios con reconocidas universidades del extranjero, para garantizar una educación de nivel.
- Las campañas de marketing se realizan por temporadas, cuatro (4) veces al año en promedio fijando planes de acción a corto plazo.
- No existe un Plan de Marketing y comunicaciones de largo plazo.
- Problemas en la comunicación interna, entre las áreas de Ventas y Marketing, impactando en la captación de nuevos clientes potenciales.
- Pro avance promueve la responsabilidad social, ambiental y económica, los cuales deben ser comunicados adecuadamente según los estándares GRI.
- Pro avance cuida la calidad de su staff de docentes, quienes cuentan con una amplia experiencia académica y profesional y que, por tanto, ello debe ser comunicado y presentado dentro del plan de marketing.
- La estrategia genérica de Pro avance es la diferenciación, ya que según lo comentado por el Sr. Armando Romero (2020): “Nos hemos caracterizado por el buen trato al cliente y la calidad de los docentes; se requiere mantener esta fortaleza.”

- Actualmente el nivel de precios del servicio de capacitación que presta Pro avance está en promedio de la competencia, se requiere mantener esta posición intermedia a largo plazo.

### **3.9.Conclusiones**

El análisis cualitativo se ha centrado en los resultados e información obtenida de las entrevistas a profundidad realizadas a los directivos de Pro avance. En tal sentido, esta herramienta de la investigación ha sido la principal base y sustento del presente capítulo.

En tal sentido, respecto al análisis cualitativo se concluye que la organización necesita de un Plan de Marketing y comunicaciones de largo plazo para asegurar y proyectar la operación del negocio y, por ende, sus resultados económicos y la prestación del servicio ofrecido a los usuarios.

## **Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema**

En el presente capítulo se busca identificar las causas asociadas al principal problema identificado que es la falta de un plan de Marketing y comunicaciones. Este es un aspecto que impacta de forma negativa los esfuerzos de las áreas de gerencia general, ventas, y por consiguiente de la organización. En consecuencia, el análisis de la falta de un plan de marketing y comunicaciones ha venido a ser uno de los aspectos más importantes a gestionar por parte de toda organización. Para tal fin, con ayuda de la herramienta causa-efecto o diagrama de Ishikawa, se utilizará para analizar cada una de las causas del problema mencionado.

### **4.1.Causas identificadas**

Analizaremos las diversas causas que inciden en la falta de un plan de Marketing y comunicaciones en la empresa Pro avance ubicada en la ciudad de Arequipa. El análisis tiene como punto de partida los datos suministrados por la misma organización y en muchos casos derivados de diversas entrevistas a los trabajadores de la organización de distintas áreas. Para realizar la identificación de las causas se ha tomado como base el diagrama de Ishikawa, que también es conocido como “Diagrama de espinas de pescado”. Dicha herramienta consiste en determinar las causas y sus efectos de un problema (Ishikawa, 1985). En consecuencia, el diagrama de Ishikawa (ver Figura 20) mostrará los hallazgos a tener en cuenta por parte de Pro avance para tomar decisiones y acciones a lo referido a la falta de un plan de marketing y comunicaciones.



Figura 20. Resultados del análisis cuantitativo

La figura muestra los hallazgos obtenidos de la investigación cualitativa correspondiente a las diversas entrevistas a profundidad.

Tomado de “Entrevista a Personal de Pro avance”, por Google Meet, 2020.

A continuación, se describirán cada una de las causas identificadas agrupadas en:

Ambiente, Administración, Procesos y Personas.

#### 4.1.1. Ambiente

Este punto se relaciona a las causas relacionadas a las condiciones que rodean a Pro avance y donde se desarrollan sus actividades, las mismas podrían ser internas o externas.

##### 4.1.1.1. Falta de comunicación y relaciones interpersonales en la empresa

Es importante estimular la comunicación abierta en forma horizontal y vertical para poder comunicar aspectos importantes de la empresa, tales como puntos a mejorar dentro de la organización. A nivel interno, es una herramienta estratégica para desarrollar equipos eficaces que ayuden a trazar y alcanzar los objetivos, también es clave para para la gestión del talento, conocimiento, motivación, y fomentar ambientes de innovación.

Es evidente que ha habido una falta de comunicación entre las áreas pertinentes de Pro avance para poder analizar e identificar aspectos a mejorar, esto se refleja en el hecho de mantener el mismo enfoque de marketing hace varios años. Por otro lado, en empresas donde

la comunicación es fluida, se pueden identificar de manera rápida aspectos negativos y aspectos a mejorar para el bien de la organización. La gerencia de la empresa necesita tener una comunicación con todos sus empleados con el fin de tener la información necesaria sobre qué están haciendo, que proponen, que se puede mejorar, ya que ello será crucial para poder tomar decisiones adecuadas.

Es necesario mencionar que en empresas que llegan a trabajar como un equipo son aquellas que consiguen mejores relaciones humanas, en beneficio de la organización. Alentar y estimular relaciones sanas de trabajo y amistad fomenta que los empleados disfruten de su trabajo, esto a su vez provoca que existan empleados leales, y los empleados leales pueden generar una máxima productividad e innovación.

#### ***4.1.1.2. Débil cultura organizacional y política de la empresa orientadas a Marketing***

Este es un punto muy importante ya que son los encargados de colocar los cimientos para formar ambientes y climas laborales adecuados para el bien de todos los empleados, que a la larga se verá reflejado en la satisfacción, fidelidad y productividad de todos los empleados. Es vital que Pro avance pueda contar con una cultura y política fuertes y que sea divulgada y practicada de manera frecuente con la finalidad de fidelizar a sus colaboradores. Tanto la cultura organizacional y política de la empresa deberían tener un enfoque orientado al marketing, y el mismo sea divulgado entre todas las personas que integran Pro avance con la idea de que sea asimilada, comprendida y aceptada.

#### **4.1.2. Administración**

##### ***4.1.2.1. Objetivos orientados a Vender en vez de planificar acciones y estrategias***

Definitivamente el objetivo principal de toda empresa es vender y generar ingresos para la empresa, sobre todo ahora en tiempos de pandemia que ha complicado de manera económica a más de una empresa. Pero este aspecto, de vender, está relacionado



directamente a otras etapas predecesoras que es necesario darle la debida importancia, como lo es el marketing. Sin un buen plan de marketing, las ventas no se podrán alcanzar de acuerdo a los objetivos trazados.

En Pro avance sus objetivos y métricas están referenciados a cuantas ventas tuvieron en una campaña o cuantas personas llegaron a concretar para que se matriculen en algún curso determinado, y no a objetivos de marketing, los mismos que van más allá de solo vender.

El marketing está ligado a vender más, satisfacer a los clientes y lograr su lealtad. Estos puntos para toda empresa son objetivos, pero desde el punto de vista del marketing, son los resultados de un intercambio voluntario, el mismo que se podría considerar como su propio objetivo. El marketing en sí, no crea necesidades, su función está en detectarlas y satisfacer las mismas, creando valor y algo fundamental es que la empresa sea socialmente responsable, hecho que ayudaría en el marketing.

#### ***4.1.2.2. Falta de compromiso y apoyo para un plan de Marketing***

La situación actual ha hecho que muchas empresas se reinventen, lo que ha provocado que la competencia sea alta y la demanda baja. Es donde el plan marketing, con objetivos bien definidos y unas estrategias claras, se puede identificar las necesidades de los usuarios y poder ofrecer los productos esperados de forma más efectiva y eficiente que sus competidores. De esto se puede generar beneficios y crear valor.

Es importante de parte de la gerencia de Pro avance ofrecer el apoyo necesario y generar el compromiso de parte del área de marketing, como de todas las personas que forman parte de la empresa, con la idea de generar el crecimiento y bases sólidas desde el punto de vista del Marketing. Con esta idea se podrían enfocar a la elaboración de un plan de marketing más elaborado y trazar objetivos orientados al marketing para poder identificar las

necesidades de sus usuarios y satisfacerlas obteniendo algún beneficio, teniendo como base la responsabilidad social. Este punto es muy importante, ya que, sumado al marketing con objetivos y estrategia, se debe considerar que los objetivos de la empresa se logran mejor con estrategias de bienestar social orientado a largo plazo; estrategia que han utilizado muchas empresas a nivel mundial y les ha resultado beneficioso.

Pro avance puede aprovechar los estándares GRI y sus reportes, con sus estrategias de marketing para producir un valor agregado a sus servicios con el fin de tener una mayor relevancia para un determinado público con respecto a sus competidores, y a su vez alcanzar sus objetivos. El Marketing va más allá de vender algún producto o servicio, ya que abarca todo el proceso como producción, comercialización, post venta, y más. Entre sus objetivos están, fidelizar clientes, posicionamiento de marca, productos, fomentar buenas relaciones con sus consumidores, educar al mercado, y por supuesto vender más.

Para esto es necesario primero definir claramente lo que se quiere alcanzar y después concentrar todos los esfuerzos y acciones necesarias para alcanzarlos y generar beneficios para la empresa. Por tal motivo la estrategia de marketing funcionará si se tienen bien definidos los objetivos, comprendidos y compartidos por toda la empresa. La comunicación constante a nivel de toda la empresa, referente al marketing, es un aspecto importante a reforzar ya que existen muchos procesos de la empresa envueltos en este trabajo; teniendo una buena comunicación nos aseguramos que todas las personas de la empresa hagan su mejor esfuerzo en todo momento.

### **4.1.3. Marketing**

#### ***4.1.3.1. Área de Marketing orientada a planes operativos***

En Pro avance se han enfocado en el marketing con planes operativos, ya que los mismos están orientados, planificados, y puestos en marcha a corto plazo, pero sin tener un marketing estratégico que sería la guía a seguir de la empresa para el logro de objetivos

mayores que se centran y abarcan mucho más que números y métricas. Por consiguiente, para alcanzar dichos objetivos se debe tener un plan mucho más elaborado que incluya cronogramas y KPIs específicos que ayudaran a monitorear y controlar el desempeño de las acciones que se están llevando a cabo. Por este motivo no es muy acertado centrarse solo en temas operativos de marketing y obviar un plan de marketing con objetivos y estrategia a largo plazo.

Es un hecho que ambos enfoques del marketing, como es el marketing operativo y estratégico, son imprescindibles para un plan de marketing. La importancia de un plan de marketing estratégico radica en que es enfocado en analizar el mercado sumado a estrategias, esta planificación se lleva a nivel de negocio enfocados a medio y largo plazo. La importancia del plan de marketing operativo radica en llevar a cabo las acciones para cumplir con lo planificado en el plan de marketing estratégico. Por lo tanto, no funcionara solo trabajar la parte del marketing estratégico si no tenemos la capacidad de llevar esa estrategia a acciones de marketing operativo con el fin de cumplir con los objetivos trazados. Por el mismo motivo, tampoco funcionara llevar las acciones de marketing operativo sin que sean respaldadas por un plan de marketing estratégico. Es necesario enfocarse en ambas partes del marketing de manera conjunta y elaborada.

#### ***4.1.3.2.Esfuerzos dirigidos a promoción en redes sociales***

Pro avance está enfocado a promocionar sus productos y servicios a través de redes sociales, por medio de su página web y Facebook. Este hecho es importante pero no es el único medio para poder llegar a los usuarios finales, y también es posible hacerlo de mejor manera para sobresaltar su marca, su trabajo en responsabilidad social, y por ende el valor agregado con respecto a sus competidores.

En los últimos anos, y con mucha más razón desde que empezó la pandemia por el COVID-19, muchas empresas han tenido que orientar sus esfuerzos a promocionar y/o

vender sus productos por medio de redes sociales. Pero, para que esos esfuerzos en redes sociales den resultados, es necesario tener una estrategia, punto que es obviado por muchas empresas.

Todos estos esfuerzos deberían estar acompañados o tener un sustento en un plan de marketing orientado a largo plazo, donde se defina de manera clara hasta donde se quiere llegar y como se llegará a ese objetivo u objetivos en beneficio de la empresa. Este un punto muy importante que Pro avance debe de abordar acciones para conseguirlo. Para poder planificar una estrategia de marketing en redes sociales, se necesita tener primero los objetivos puntuales, los cuales deberían ser abarcados en el plan de marketing, y plantear elementos diferenciadores para poder llegar y posicionar la marca en los usuarios. Una vez se cuente con objetivos bien claros, estos servirán de guía para poder enfocar el tipo de contenido que ofrecerás a los usuarios, tipo de formato, y forma de llevar la marca.

#### **4.1.4. Personas**

##### ***4.1.4.1. Falta de métricas de desempeño de objetivos de un plan de Marketing***

En Pro avance, como se mencionó anteriormente, sus objetivos están orientados a las ventas y /o a cantidad de personas a las que se logró vender sus productos o servicios. Por ahora no cuentan con objetivos de marketing, por consiguiente, tampoco cuentan con métricas para medir el logro de objetivos en marketing, punto muy importante para saber cuál es su desempeño en marketing.

Estas métricas deberían ser los llamados KPIs, las mismas que son datos recopilados relevantes referidos a puntos específicos del plan, estrategias y objetivos. Por ejemplo, saber cuántos nuevos clientes se consiguieron en el último año y cuantos ingresos se generaron por eso, es decir se debe hacer una comparación con los objetivos definidos y ver si están de acuerdo con la realidad. Para poder realizar estas métricas es necesario seleccionar los

indicadores apropiados para poder compararlos con los objetivos, esto se podría ver como un beneficio al cual se puede obtener muchas ventajas.

#### ***4.1.4.2. Ausencia de personal con experiencia y/o capacitado en Dirección de Marketing***

En Pro avance existe personal con cierta experiencia en Marketing y con la motivación para poder plantear ideas para abordar el marketing de la empresa. Por ahora se han implementado algunas estrategias que han dado resultados aceptables, las mismas que fueron enfocadas a marketing operativo de corto plazo, con esfuerzos orientados a redes sociales. Como se ha mencionado anteriormente, para poder enfocar de manera adecuada el marketing es necesario un plan de Marketing, que contenga los objetivos y las estrategias de marketing acorde a los intereses de los usuarios y de la empresa. Llevando a cabo este punto la empresa podría posicionarse de mejor manera en el mercado, conseguir mayores beneficios y dar un valor agregado respecto a sus competidores.

Por este motivo es necesario contar con personal con experiencia en este campo o en todo caso con personal capacitado en dirección de marketing, punto que es crucial para poder desarrollar, gestionar y monitorear un plan de marketing y comunicaciones orientado a largo plazo acorde a los objetivos estratégicos de la empresa. También, este punto va por el liderazgo y motivación, ya que los factores motivacionales tienen una estrecha relación con los sentimientos individuales, reconocimiento, necesidades de autorrealización.

Por otro lado, el liderazgo es un aspecto importante en el ámbito profesional y está referenciado al desempeño de los trabajadores y los resultados obtenidos. “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013). La importancia de contar con líderes dentro de las compañías y en los equipos de trabajo es vital. Un hecho muy relevante es la cultura organizacional y que está directamente relacionado con el liderazgo. Teniendo líderes que

influyan y motiven a su personal se podrá estrechar mejores relaciones humanas y logro de objetivos. Punto a tener en cuenta en Pro avance, el hecho de tener líderes que acompañen de manera cercana y los motiven al personal del área de Marketing.

#### **4.2.Conclusiones**

Después del análisis realizado podemos considerar como las causas principales a la Falta de un plan de Marketing y comunicaciones son debido a que en el área de marketing se han enfocado únicamente en planes operativos de corto plazo sin tener una estrategia de largo plazo, y sumado a que sus esfuerzos son dirigidos a promocionar sus productos y servicios en redes sociales. También consideramos la ausencia de personal con experiencia y/o capacitado en dirección de marketing, hecho que es fundamental para liderar, gestionar, monitorear el área y un plan de marketing acorde a los objetivos estratégicos de la empresa. Tampoco existen métricas de logro de objetivos de marketing las cuales servirían para saber si las acciones tomadas están dando resultado.

Además de ello se detecta, dentro de la organización, la falta de objetivos orientados al marketing; actualmente los objetivos de Pro avance son enfocados solo a vender y no han sido considerados objetivos de marketing que van más allá de vender. También se podría considerar a la falta de comunicación y relaciones interpersonales en la empresa para poder abordar temas de mejoras como el caso del marketing. En empresas donde la comunicación es fluida, se pueden identificar de manera rápida aspectos negativos y aspectos a mejorar para el bien de la organización. La gerencia de la empresa necesita tener una comunicación con todos sus empleados con el fin de tener la información necesaria para poder tomar decisiones adecuadas.

## **Capítulo VI: Alternativas para aprovechar la oportunidad**

El presente capítulo desarrollará las propuestas planteadas, luego de haber realizado la investigación pertinente en el segundo capítulo del presente trabajo, las alternativas presentadas son: a) Implementar un Plan de Marketing. b) Implementar Plan de Comunicación, c) Desarrollo de nuevos productos, d) Construcción de la marca (Branding), e) Mejora en la elaboración del Reporte de Sostenibilidad.

### **5.1. Alternativas presentadas**

#### **5.1.1. Elaboración de un plan de Marketing**

Realizada la investigación se comprobó que el Centro de Educación Técnico Productivo Pro Avance no tiene un Plan de Marketing, la institución cuenta con un área de Publicidad y Marketing, cuyo trabajo principal se centra en publicitar las unidades de negocios en redes sociales; cuatro son las campañas que Pro Avance desarrolla a lo largo del año. Las tecnologías utilizadas son la de Community Manager, teniendo mayor presencia en la red social Facebook y también tener mayor recordación de la marca, utiliza también el análisis web procesando la información de los visitantes a los productos ofertados, los cierres de ventas directos a través de Facebook son mínimos, sin embargo la información del gran número de interesados son enviados al área comercial quienes se encargan de contactar y concretar las inscripciones; el trabajo desarrollado en área de Marketing le ha permitido a la organización contar con información valiosa sobre el segmento al cual se dirigen, los distritos de los que provienen, el grado académico y edades en la región Arequipa, en menor medida en las regiones de Moquegua, Tacna y Cuzco. El plan de Marketing que proponemos estará diseñado en base a los lineamientos de Kotler, (2012).

De acuerdo a lo establecido por el autor, el Plan de Marketing contará con un Resumen Ejecutivo que describirá brevemente la propuesta del presente trabajo de la tesis consultoría para la empresa Pro Avance; luego se abordará la información referida a la

situación de la empresa, se presentará la organización, (visión, misión, política y servicios), posteriormente se detallará la información interna de sus áreas de administración, comercialización, operaciones, infraestructura, recursos humanos, tecnología y comunicaciones; seguidamente se abordará el tema de cadena de valor comprendidas en sus actividades de soporte y sus actividades primarias. Se realizarán los Análisis de la situación de la organización que comprenden el análisis PESTEL, (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), también se desarrollará el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y finalmente el estudio de mercado. Otro aspecto a desarrollar es el Marketing Estratégico, contará con una estrategia general, estrategias FODA, criterios de segmentación, mercado meta, posicionamiento y propuesta única de ventas. Se tratará sobre el marketing Mix, con estrategias de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y la evidencia física, El plan también contará con el Análisis y proyecciones financieras, dividido en las proyecciones de ventas, estados de ganancias y pérdidas y la evaluación financiera del proyecto y finalmente se arribarán a las conclusiones y recomendaciones.

El presente Plan de Marketing permitirá alinear sus objetivos con las políticas de la administración estratégica de Pro avance, fijar metas como la mejora de los beneficios económicos de las cuatro campañas anuales que desarrolla, a través del aumento de las ventas, basada en objetivos realistas viables de alcanzar, lo que permitirá a la empresa medir sus resultados en un periodo de tiempo, se impulsará la presencia de marca mejorando su posicionamiento y recordación.

### **5.1.2. Implementar un plan de comunicaciones**

En el desarrollo del periodo de entrevistas realizadas con los responsables de las áreas Académica, administrativa, comercial y marketing realizadas en los meses de agosto y setiembre del año 2020, el grupo de trabajo pudo comprobar que existían carencias o



falencias en la información fluida entre áreas, se presentaba en el ámbito de la comunicación interna entre los responsables de cada área, en su comunicación externa se pudo encontrar la falta de una estrategia establecida debido a que no se contaba con un plan de marketing, Según la Universidad Pública de Navarra (2010), un plan de comunicación es importante por su función de organizar y orientar todas las actividades encaminadas a una óptima comunicación, deben evitarse los rumores y suposiciones y estar bien articulada con herramientas necesarias. Esta propuesta debe estar alineada con la misión, visión y valores de Pro Avance, debe desarrollar y determinar los objetivos y acciones respecto a la comunicación actuando de una forma coordinada. El plan busca ordenar los procesos de comunicación y sistematizarlo, eliminando todas aquellas prácticas que crean ruidos en la comunicación.

Para determinar los objetivos generales del plan de comunicación los podemos dividir en la comunicación externa, cuyos objetivos están relacionados con las estrategias que se desarrollarán con el plan de marketing, y la comunicación interna los objetivos estarán orientados en el sentido de mejorar la comunicación de la comunidad de Pro Avance, y básicamente mejorar la participación de todas las áreas en la toma de decisiones en la institución.

Otro aspecto fundamental en el diseño del plan de comunicación es determinar los grupos de interés y lo que esperamos conseguir con cada uno de ellos. Los grupos se han dividido en la comunicación externa comprendidos en potenciales alumnos y familias, universidades e institutos, empresas, medios de comunicación, egresados y profesionales, gobiernos regional, provincial y distrital, en la comunicación interna los grupos de interés están conformados por el personal administrativo, personal docente, estudiantes y la gerencia.

Definidos los objetivos para que grupo de interés, se desarrollará el plan de acción que tendrá un periodo de tiempo determinado, se designaran responsabilidades, se establecerán

prioridades, cronogramas y los recursos que sean necesarios. Finalmente se desarrolla la etapa de seguimiento, los responsables revisarán el grado de cumplimiento de lo previsto en el plan, se recibirá la información de los responsables de cada acción y se elaborará un informe del cumplimiento de los objetivos.

### **5.1.3. Desarrollo de nuevos productos**

Los diplomados que ofrece Pro Avance son sus productos de mayor demanda por parte de los estudiantes en Arequipa y en algunas regiones del sur del País, en el actual contexto de pandemia y el proceso evolutivo de las empresas es inminente la creación de nuevas unidades de negocios, según Kotler (2012) indico, cuando se hablan de nuevos productos se refiere a productos originales, modificaciones de los productos y servicios que la empresa desarrolla a través de su departamento de investigación y desarrollo. Los nuevos productos son la fuente primordial para crecer, incluso en economías deprimidas, proporcionan nuevas formas de relacionarse con los clientes conforme adaptan sus compras en tiempos cambiantes de la economía.

El desarrollo de nuevos productos debe tener como objetivo en crear valor para el segmento al que se dirige, Kotler, (2102) indico que la administración de desarrollo de nuevos productos debe tener una base de propuesta que se compone de la siguiente manera; desarrollo de un producto nuevo basado en las necesidades del cliente, que consiste estar en la constante búsqueda de resolver y satisfacer las necesidades de los clientes a través de nuevas propuestas y poder brindar experiencias que sean más satisfactorias para su segmento; el segundo es el desarrollo de nuevos productos basados en equipos, consistente en el método de trabajo desarrollado por los diferentes departamentos dentro de la organización mediante equipos inter funcionales, dinamizando los pasos del proceso de desarrollo del producto, la finalidad es reducir el tiempo e incrementar la eficacia de los nuevos productos; otro forma es el desarrollo sistemático de nuevos productos, requiere que la empresa designe un

responsable de administrar las innovaciones, quien será el responsable de administrar las nuevas ideas y animará a los colaboradores de la organización para que creen y propongan nuevas ideas para crear productos; y finalmente desarrollo de nuevos productos en épocas turbulentas, teniendo en cuenta el escenario de la pandemia que atravesamos, si la empresa deja de desarrollar productos podrían volverse menos competitiva en el medio o después de la crisis, el autor sugiere que en tiempos de crisis el desarrollo de nuevos productos debería ser mayor en la compañía, para luchar por acomodar mejor su oferta en el mercado para satisfacer las necesidades y deseos que son cambiantes en los clientes.

#### **5.1.4. Construcción de la marca (Branding)**

Pro avance ha tenido una presencia limitada en el mercado de Arequipa, su estrategia no contemplaba desarrollar acciones para incrementar su posicionamiento y recordación, como marca ha estado relegada. Según Kotler (2012), indico que la marca es un producto o servicio de dimensiones que lo diferencian del resto de los competidores destinados a satisfacer los mismos deseos y necesidades. Las diferencias las puntualiza en funcionales, racionales o tangibles que se les relaciona con el desempeño del producto que representa la marca. También se les puede clasificar en simbólicos, emocionales o intangibles que es lo que representa la marca en un sentido abstracto. Las estrategias de Branding tienen que generar valor de marca, para que los consumidores estén persuadidos que las diferencias son muy significativas entre las marcas que compiten en el mismo sector de productos o servicios.

Kotler (2012) señaló que las ventajas principales de tener una marca fuerte es la mayor lealtad, menor vulnerabilidad a las propuestas de la competencia, en las crisis de mercado son menos vulnerables, tienen mayores márgenes de ganancia, los consumidores muestran mayor inelasticidad por un aumento de precios, también mayor elasticidad ante las reducciones de precio, mayor apoyo comercial y cooperación, mayor receptividad de las

comunicaciones de marketing, mayores posibilidades de comercializar las licencias de marca, mayor capacidad de retención de empleados, y mejores reclutamientos, mejores posiciones para negociar en el mercado financiero. En la siguiente (ver Figura 21), se muestra el modelo del valor activo de la marca.

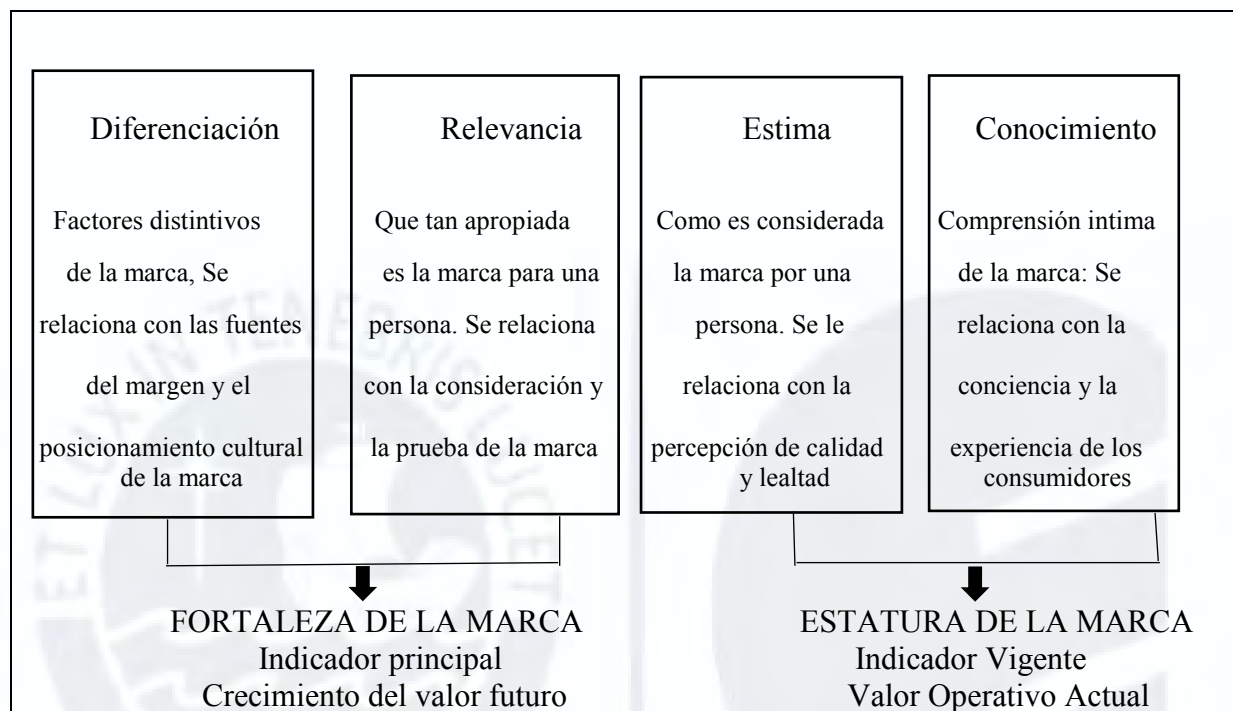


Figura 21. Modelo de Valor Activo de la Marca

Tomado de "Cortesía de BrandAsset Consulting", por Young & Rubican

Muchas fortalezas de Pro avance no se están comunicando apropiadamente, como la constante de mejora de su infraestructura, aulas debidamente equipadas, un auditorio con recursos instalados para brindar capacitaciones sin contratiempos, la plana docente está conformada por profesionales con el grado académico de master sumado a una amplia trayectoria profesional, y su modelo educativo de monitoreo permanente a sus estudiantes, toda esta información procesada y comunicada estratégicamente fortalecería la marca de la institución.

#### 5.1.5. Mejora en la elaboración del reporte de sostenibilidad

Pro avance ha presentado su segundo Reporte de sostenibilidad, el cual ha sido elaborado conjuntamente con la Institución Humanizarse en el año 2019, como se puede

apreciar en la tabla (ver Tabla 9), se hace un recuento de los estándares GRI que cumple la organización,

Tabla 9

*Estándares GRI reportados por Pro avance.*

<b>Estándar GRI</b>	<b>Nº Página</b>
102-1 Nombre de la Organización	4
102-2 Actividades, Marcas y Productos	4
102-3 Ubicación de la sede	4
102-4 Ubicación de las operaciones	4
102-5 Propiedad y forma jurídica	4
102-6 Mercados servidos	4
102-7 Tamaño de la organización	4
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	4
<b>Estrategia</b>	
102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	1,2
<b>Gobernanza</b>	
102-18 Estructura de gobernanza	12
<b>Prácticas para la elaboración de informes</b>	
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	4
102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	13
102-47 Lista de los temas materiales	13
102-48 Expresión de la información	13
102-49 Cambios en la elaboración de informes	13
102-50 Periodo objeto del informe	13
102-51 Fecha del último informe	13
102-52 Ciclo de elaboración de informes	13
102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	13
102-55 Índice de contenidos GRI	31

<b>Estándares temáticos Serie 200 (temas económicos)</b>	
<b>Desempeño económico GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	16
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	16
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	16
<b>GRI 301: Desempeño Económico</b>	
201-1 Valor Económico Directo Generado y Distribuido	17
<b>Prácticas de Adquisición GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	17
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	17
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	18
<b>GRI 403: Prácticas de Adquisición</b>	
403-1 Proporción de gastos en Proveedores Locales	18
<b>Medio Ambiente Materiales GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	20
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	20
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	20
<b>GRI 301 Materiales</b>	
301-1 Consumo de Materiales por peso o volumen	21
<b>Energía GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	21
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	21
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	22
<b>GRI 302: Energía</b>	
302-1 Consumo energético dentro de la organización	22
<b>Efluentes y Residuos GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	22
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	22
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	23
<b>GRI 306: Efluentes y Residuos</b>	

306-2 Residuos por tipo y Método de Eliminación	23
<b>Serie 400 (temas sociales) Empleo GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	25
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	25
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	25
<b>GRI 401: Empleo</b>	
401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	25
<b>Salud y Seguridad en el Trabajo GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	26
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	26
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	26
<b>GRI 403: Salud y Seguridad en el Trabajo</b>	
403-1 Representación del Trabajador en Comités Formales de Seguridad	27
<b>Formación y Enseñanza GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	27
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	27
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	28
<b>GRI 404: Formación y Enseñanza</b>	
404-2 Programa para mejorar las aptitudes de los empleados	28
<b>Evaluación Social de Proveedores GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	29
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	29
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	29
<b>GRI 414: Evaluación Social de Proveedores</b>	
414-1 Nuevos proveedores evaluados en términos sociales o ambientales	29
<b>Cumplimiento Socioeconómico GRI 103: Enfoque de Gestión</b>	
103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	30
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	30
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	30
<b>GRI 419: Cumplimiento Socioeconómico</b>	

419-1 Multas o sanciones por incumplimiento de norma.

3

---

*Nota.* Tomado de “*Reporte de Sostenibilidad*”, por Global Report Initiative, 2019.

Tomando en cuenta el resultado de las alternativas evaluadas de acuerdo a la matriz de Rumelt, las propuestas aceptadas son las siguientes a) Implementar un Plan de Marketing, b) Implementar un plan de comunicación, c) Construcción de la marca (Branding) y d) Mejorar la elaboración del Reporte de Sostenibilidad, GRI.





## Capítulo VII: Propuesta

Luego del análisis del problema identificado, se propone la preparación e implementación de un plan de marketing, a fin de lograr una planificación estratégica de las distintas acciones del área de Marketing, y que esta no sea considerada como un área operativa. En tal sentido, como se señaló en el contenido teórico del documento, el plan de marketing presentará una estructura acorde a los planes consultados en los compendios bibliográficos de la materia; es así que se mostrará los siguientes lineamientos: (a) análisis situacional, (b) investigación de mercados, y (c) formulación estratégica.

Igualmente, es importante destacar que el desarrollo del presente plan de marketing considera los factores claves que Pro avance toma en cuenta al momento de tomar sus decisiones para el diseño de sus acciones: (a) histórico, que está basado en el análisis de lo sucedido en el período anterior para obtención de propuestas; (b) coyuntura, que está centrado en el diagnóstico del mercado mismo (sector de capacitaciones), es decir las tendencias, oportunidades y riesgos que ofrece la industria; y (c) organización misma, que se focaliza en el análisis de los recursos y capacidades de la institución, para el cumplimiento o no de los objetivos de la empresa.

Por último, el presente plan de marketing también buscará reforzar los lineamientos de los estándares GRI que la empresa los cumple de manera superficial; y al mismo tiempo, resaltar dos nuevos estándares que aboguen por los impactos sociales de las personas.

La relación de los estándares GRI con la propuesta del plan de marketing y comunicaciones será presentada en el capítulo VIII.

## **6.1. Análisis Situacional**

### **6.1.1. Análisis externo**

El análisis externo consiste en la realización del análisis del entorno y de la industria, a través de las herramientas del PESTEL que está descrito en la Matriz MEFE (ver Tabla 3) y de las 5 Fuerzas de Porter (ver Figura 1).

### **6.1.2. Análisis interno**

El análisis interno consiste en la realización del análisis del intorno, a través de las herramientas de la Cadena de valor (ver Figura 8) y de las Áreas Funcionales que está descrito en la Matriz MEFI (ver Tabla 6).

### **6.1.3. Objetivos del plan**

Luego de realizar el diagnóstico correspondiente al entorno y la empresa, se señalan los siguientes objetivos para la preparación, implementación y monitoreo del presente plan de marketing:

- Lograr un incremento de las ventas del 2% en los programas bajo la modalidad en línea, y del 1% en los programas bajo la modalidad presencial, en cada campaña del próximo período 2021.
- Generar un índice de conversión de leads o prospectos del 35% en el canal digital, en el próximo año 2021.
- Desarrollar un estudio de mercado relacionado al posicionamiento de la marca y de los principales competidores.
- Incrementar la inversión en un 15% en los medios interactivos, en los próximos 3 años.
- Incrementar la satisfacción del usuario, antes, durante y después del programa, en un 5%, en los próximos 3 años.

- Implementación e integración de SMS, email y llamadas con CRM en los próximos 2 años.

## **6.2. Investigación de mercados**

La preparación de un plan de marketing por vez primera, conlleva a la realización de un estudio de mercado para encontrar soluciones a los problemas o aprovechar las oportunidades del mercado; en tal sentido, para efectos del presente informe, se ha contado con la información que Pro avance ha proporcionado, a fin de armar un plan de trabajo. No obstante, como la organización solo realiza estudios exploratorios del sector, la investigación de mercados se ha centrado también en la coordinación de diversas entrevistas y reuniones con los encargados de las distintas áreas del negocio; por consiguiente, el estudio de mercado se ha centrado exclusivamente en una investigación cualitativa, mediante el uso de fuentes secundarias y primarias.

### **6.2.1. Objetivos & Metodología de la investigación**

Como primer paso de la investigación de mercados, se define el problema u oportunidad de la investigación; para el presente caso, consiste en el posicionamiento de la organización frente al actual contexto del COVID-19. Asimismo, respecto a la metodología de la investigación, esta se desarrollará en los siguientes pasos:

- *Diseño de la investigación.* Al tratarse de un estudio centrado en la información brindada por la empresa y en la realización de varias entrevistas, con el propósito obtener mayores hallazgos y tomar mejores decisiones en el diseño de estrategias de la mercadotecnia, el diseño de investigación se puede definir como concluyente. Sin embargo, al no realizar una investigación cuantitativa que permita conocer la percepción de una muestra representativa de personas respecto al posicionamiento de la marca, el diseño se sigue focalizando en lo exploratorio.

- *Recogida de datos secundarios.* Por un lado, la recolección de datos se obtuvo, a través del uso de fuentes secundarios internas puesto que, de un lado, se trata de información de primera mano, que se encuentra dentro de los reportes y estudios realizados por la empresa misma, y que es de fácil localización y de bajo coste. De otro lado, se recurrió a las fuentes secundarias externas, tanto públicas como privadas, procedentes de instituciones, como el Instituto Nacional de Estadísticas, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio del Ambiente, Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y demás fuentes provenientes de periódicos y revistas de investigación. Cabe mencionar que la gran mayoría de datos, procedentes de estas fuentes, ya se han venido consultando e indicando dentro del análisis de la situación, con el propósito de conocer mejor los factores del mercado local.
- *Recogida de datos primarios.* Dentro de los datos primarios se utilizó la herramienta de entrevistas a profundidad, que se estuvo conformada de un total de 8 entrevistas dirigidas a: (a) La Fundadora y Gerente General de Pro avance, Sra. Edith Choque, (b) el Fundador y sub Gerente General de Pro avance, Sr. Armando Romero, (c) el Responsable del Sistema de Gestión de Calidad, Sr. Giordano Concha, (d) la Coordinadora del área de Administración y Finanzas, Sra. Sandra Ojeda, (e) la Coordinadora del área de Académico, Srta. Alejandra Alva, (f) la Coordinadora del área Comercial, Sra. Gracia Gahona, (g) el Coordinador del área de Marketing, Sr. Fredy Calcina, y (h) el ex Coordinador del área de Marketing, Sr. Alonso Salas. Es importante destacar que se utilizó el instrumento de entrevistas a profundidad por su acceso rápido y directo, así como su enfoque no estructurado que permite una cierta flexibilidad para profundizar en las características y atributos del negocio y sus productos ofrecidos, las funciones y

planes de acciones de las áreas, y los problemas o retos afrontados, bajo el actual panorama del COVID-19.

- *Procesamiento y análisis de datos.* Como se ha mencionado, el análisis y procesamiento de datos estará centrado en las fuentes secundarias y las entrevistas a profundidad; por consiguiente, se deberá hacer la consulta de datos secundarios para su profundo análisis; así como la transcripción de las entrevistas a profundidad.

### **6.2.2. Hallazgos y conclusiones**

Los hallazgos y conclusiones determinadas a raíz de las distintas entrevistas a profundidad dirigidas a los fundadores y encargados de las distintas áreas del negocio, se pueden consultar dentro del capítulo IV correspondiente al análisis cualitativo y cuantitativo del informe.

## **6.3. Formulación estratégica de marketing**

### **6.3.1. Estrategia general**

Al evaluar y analizar el entorno, la empresa y sus objetivos, se plantea como estrategia genérica, en relación con la ventaja competitiva del negocio y el mercado al que se dirige (Mayorga, 2007), Pro avance establecería su estrategia en la diferenciación puesto que se orienta a destacar los atributos de su producto frente a los de sus principales competidores, es decir una ventaja estratégica por exclusividad del servicio, reflejado en: (a) El enfoque sus programas, (b) el aval de sus socios (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa), (c) la calidad de su staff de docentes, (d) precios en promedio de sus principales competidores, (e) sus modernas instalaciones, (f) la continua comunicación con el estudiante, (g) el monitoreo constante de la satisfacción de usuario, y (h) la adaptación de los programas a las nuevas tendencias del mercado (ver Figura 22).

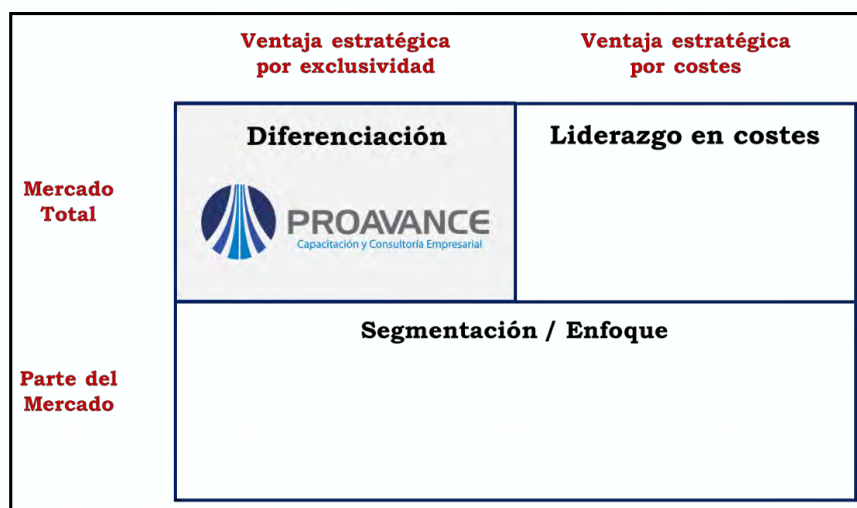


Figura 1. Estrategia Genérica de Pro avance.

Muestra la estrategia general que desarrolla Pro avance en el mercado peruano.

Tomado de “El proceso estratégico”, por Fernando D’Alessio, 2016.

### 6.3.2. Segmentación – Criterios de segmentación

Los criterios de segmentación más utilizados son los siguientes:

- *Demográfico.* Debido a la naturaleza de los programas ofrecidos, se dirige a las personas entre las edades de 24-35 años, con estudios universitarios concluidos (egresado) y que se encuentran laborando, y que residen en la ciudad de Arequipa, en los distritos de José Luis Bustamante y Rivero, Cercado, Miraflores, Selva Alegre y Cerro Colorado.
- *Comportamentales.* En lo que respecta a sus intereses y actividades diarias, se trata de personas que se encuentran laborando y que buscan fortalecer sus habilidades profesionales y laborales.
- *Estilos de vida.* A fin de conocer mejor las actitudes, tendencias, intereses y recursos de la población, es decir muestra de manera integral su manera de pensar y su comportamiento (Arellano, 2017), se establece analizar el criterio de segmentación por estilos de vida. En consecuencia, la institución estaría dirigiendo su oferta hacia los estilos de modernas y formalistas, puesto que estos segmentos son trabajadores que buscan ser innovadores en el consumo de la moda y marca, consideran el

trabajo como foco de realización, les interesa estar informados y capacitados, adoptan tardíamente las nuevas tecnologías, y buscan ocupar un rol activo en la sociedad. En resumen, se trataría de profesionales de nivel medio que buscan capacitarse y desarrollarse profesionalmente; y que también preferirían y se adaptarían con facilidad a realizar un programa de educación en línea (ver Figura 23).



Figura 2. Segmentación por Estilos de vida de Pro avance.

Muestra el criterio de segmentación por estilos de vida que enfocaría Pro avance en el mercado arequipeño.

Adaptado de *Características de los estilos de vida*, por Arellano Consultoría, Recuperado de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>

Según Quiñones (2019) a largo plazo, este grupo de personas o familias, descritas anteriormente, se volverán más móviles o virtuales ya que los tiempos modernos han motivado que los miembros de una familia tengan agendas diferentes, por lo que juntarse es más difícil. Ante ello y bajo el contexto del COVID-19, va emergiendo nuevas formas de contacto, más allá de la presencial, a través de la tecnología. Es así que, a la fecha Pro avance se ha sabido adaptar con éxito hacia esta nueva tendencia mediante la educación en línea.

Por último, Pro avance enfocaría su estrategia de segmentación es la diferenciada puesto que se centraría en captar una mayor participación de mercado y fidelizar a los ya

existentes; de esta manera, la empresa es consciente de seguir mejorando su oferta, a fin de que se adapte y sea eficaz para el actual contexto.

### **6.3.3. Mercado meta (targeting)**

Detallamos a continuación, quiénes conformarían el mercado meta:

- *Población total.* Población joven, con estudios universitarios concluidos, que trabaja y que reside en la ciudad de Arequipa.
- *Mercado potencial.* Personas de las características anteriores, con interés en capacitarse o desarrollar sus capacidades profesionales y laborales.
- *Mercado disponible.* Personas de las características anteriores, con capacidad económica para matricularse en el producto ofrecido por la institución (diplomados, programas, cursos de extensión, seminarios y talleres).
- *Mercado meta.* Personas de las características anteriores, que residan en los distritos cercanos al centro de la ciudad, como Cerro Colorado, Cercado, José Luis Bustamante y Rivero, Miraflores y Selva Alegre y que tengan la facilidad de adopción de las nuevas tecnologías para estudiar y capacitarse en programas en línea.

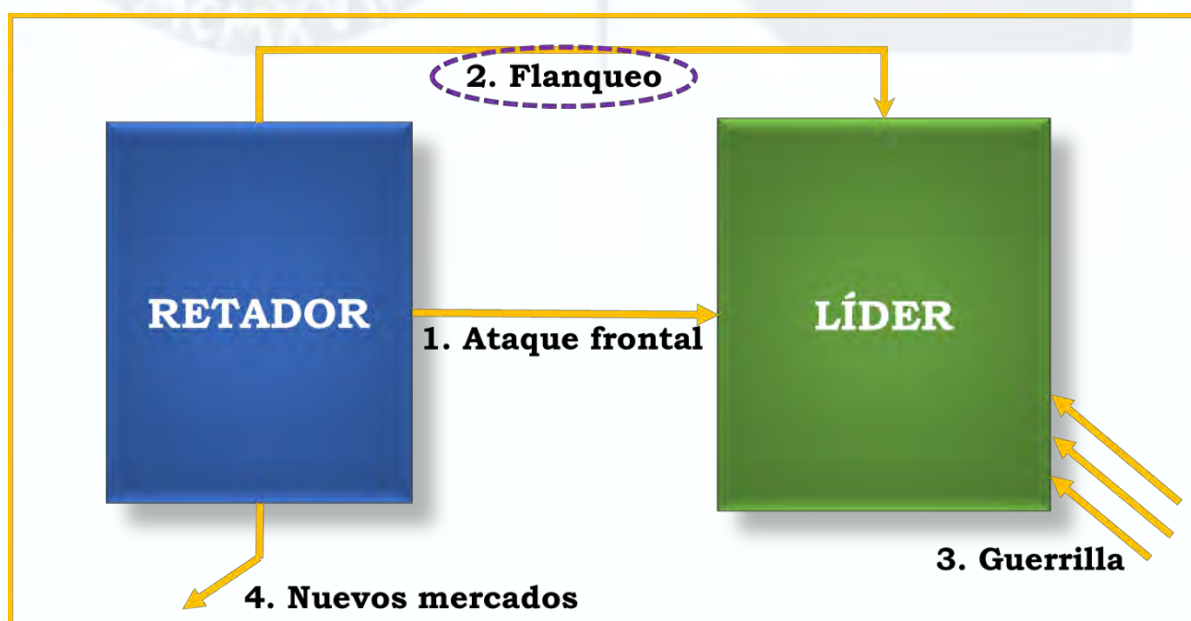
### **6.3.4. Posicionamiento**

Respecto a la estrategia competitiva y considerando que se trataría de diferenciarse de la competencia, Pro avance desempeña el rol de Seguidor ya que su participación de mercados es baja al compararse también con sus competidores indirectos; asimismo, la institución diseña estrategia muy similares o parecidas a los líderes y retadores del sector y por ese motivo, centra sus productos en un segmento del mercado con una estrategia propia. No obstante, es importante destacar que, dentro del rubro de CETPRO, Pro avance obtendría la posición de Líder.



A través del presente plan de marketing, se pretende lograr que la institución aspire a un rol de Retador, a fin de planificar mejor sus estrategias y ataques ofensivos, a fin de captar una mayor cuota de mercado y un mejor posicionamiento de su marca. De esta manera, Pro avance deberá realizar acciones ofensivas de flanqueo, a través del ataque en aquellos aspectos en los que el líder presenta debilidades, es decir comunicando sus atributos, como la adopción de programas de capacitación en línea, el servicio postventa en la solución de quejas y consultas de manera digital, el staff de profesores, los convenios o avales con otras instituciones del sector y el desarrollo de actividades que busquen minimizar los impactos negativos en sus distintos stakeholders y que están plasmados en el cumplimiento de los estándares GRI; igualmente, enfocar sus esfuerzos de comunicación y promoción, a través de un desarrollo de contenidos digitales y el monitoreo de los mismos mediante un CRM.

Asimismo, también enfocar los esfuerzos en acciones ofensivas de nuevos mercados puesto que se estaría optando por salir de los tradicional (educación presencial), aprovechando las oportunidades del nuevo entorno (COVID 19) y satisfaciendo las necesidades del consumidor (tecnología y capacitación desde casa). (ver Figura 24)



*Figura 3.* Estrategia Competitiva de Pro avance.  
Muestra la estrategia competitiva que deberá seguir Pro avance en el mercado arequipeño.  
Tomado de “El plan de marketing”, por David Mayorga & Patricia Araujo, 2007.

Respecto a las estrategias de crecimiento, Pro avance se enfoca a la penetración ya que la empresa busca consolidarse bien en el mercado local, a fin de seguir diferenciándose de la competencia. (ver Figura 25).



*Figura 4.* Estrategia de Crecimiento de Pro avance.

Muestra la estrategia de crecimiento que realiza Pro avance dentro del mercado arequipeño. Tomado de “Dirección de marketing”, por Jaime Rivera & Mencía López-Rua, 2012.

Respecto al grado de enfoque de Pro avance, se determina que tradicionalmente la empresa manejaría una estrategia de Enfoque total puesto que ofrece una cantidad limitada de servicios, focalizados en los campos de recursos humanos, logística y seguridad, a un segmento de mercado estrecho y específico (profesionales de rango medio); a esto debe señalarse que la empresa, en el presente año, ha venido diseñando su posicionamiento en un enfoque basado en el mercado puesto que se ha reflejado en su adaptación al rediseño de la capacitación en línea y el lanzamiento de un nuevo producto, webinars, acorde a las tendencias del mercado (ver Figura 26).


		Amplia oferta de servicios	Estrecha oferta de servicios
Pocos mercados atendidos	Enfoque de mercado		<b>Enfoque total</b> (servicio y mercado) 
	Muchos mercados atendidos	<b>Sin enfoque</b> (de todo para todos)	<b>Enfoque en el servicio</b>

Figura 5. Estrategia de enfoque de servicio de Pro avance.

Muestra la estrategia de enfoque de servicio que sigue Pro avance en el mercado arequipeño. Tomado de “Marketing de servicios”, por Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2015.

Por último, considerando los análisis del mapa perceptual y del mantra de marca, a fin de identificar los beneficios específicos y de centrar con mayor énfasis el posicionamiento de la marca (Kotler, 2016), se señala que de una lado, Pro avance es percibida como una marca de prestigio o de reconocimiento medio por los atributos de su oferta educativa; sin embargo, a diferencia de sus competidores indirectos o sustitutos concibe una desventaja en posicionamiento; asimismo, el diseño y naturaleza de sus productos se adapta a los requerimientos de la demanda, a fin de lanzar una nueva y mejor oferta de sus servicios (ver Figura 27). De otro lado, a través del mantra de la marca, se destaca que los puntos diferenciales de Pro avance yacen en los atributos de sus servicios de capacitación reflejados en los convenios firmados con la CCIA, Universidad La Salle, la Universidad Javeriana de Colombia, HumanizaRSE y Mujeres Ecosolidarias (ver Figura 28).



Figura 6. Mapa perceptual de Pro avance. Muestra el mapa perceptual de Pro avance en el mercado arequipeño. Tomado de “Dirección de marketing”, por Philip Kotler & Kevin Keller, 2015

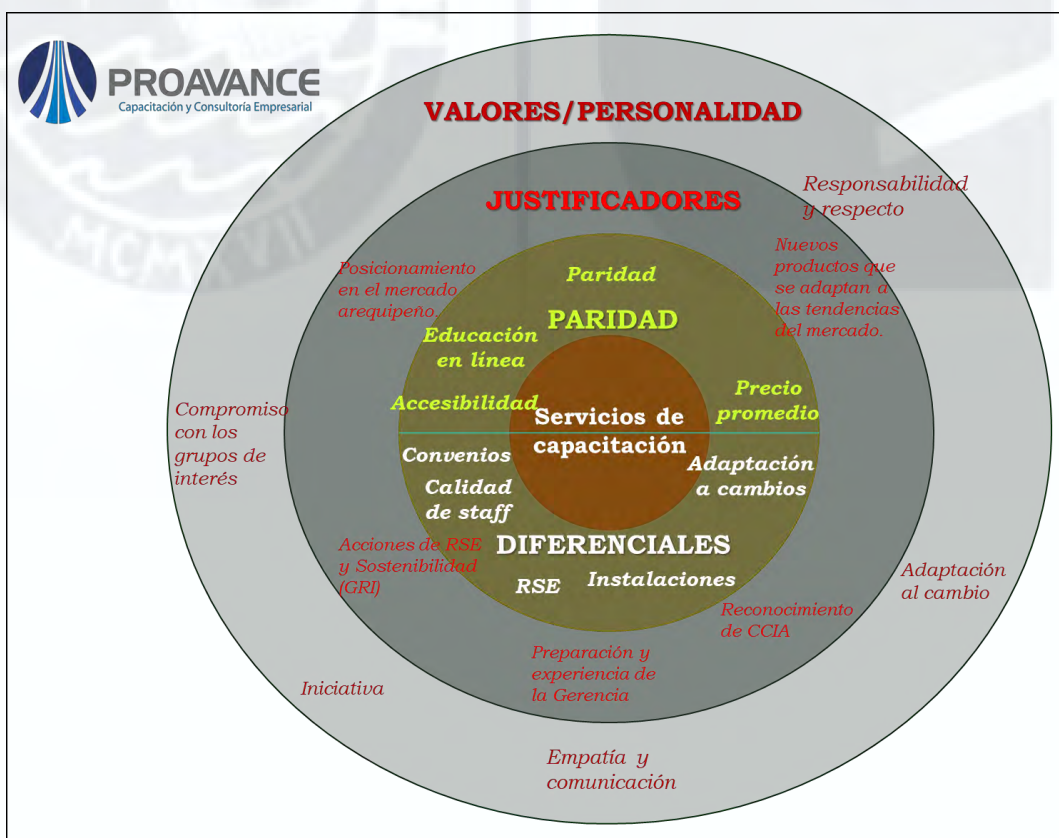


Figura 7. Mantra de la marca de Pro avance. Muestra el mantra de la marca para Pro avance en el mercado arequipeño. Tomado de “Dirección de marketing”, por Philip Kotler & Kevin Keller, 2015.

### **6.3.5. Propuesta única de valor (USP)**

La propuesta de valor de Pro avance al cliente sería la siguiente: programas de capacitación en línea y presencial, a un precio promedio de la competencia y de alta calidad.

Como propuesta de ventas Pro avance ofrecerá sus tradicionales y reconocidos productos, en la ciudad de Arequipa y con el respaldo de la CCIA; sin embargo, dentro de esta oferta de servicios de capacitación conformados por los diplomados, programas y cursos, Pro avance busca adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, a fin de lanzar nuevos diplomados y cursos.

Dentro del sector de Centro de Educación Técnica Productiva (CETPRO), Pro avance es una de las instituciones líderes en la ciudad de Arequipa, con un 30%, considerando el actual contexto del COVID-19 y la alta rivalidad de competidores en el sector; asimismo, la organización debe buscar reforzar su imagen, a través de sus logros en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puesto que son acciones que buscan considerar a todos sus stakeholders; pues cabe mencionar, que este uno de los factores más importante de caracterización.

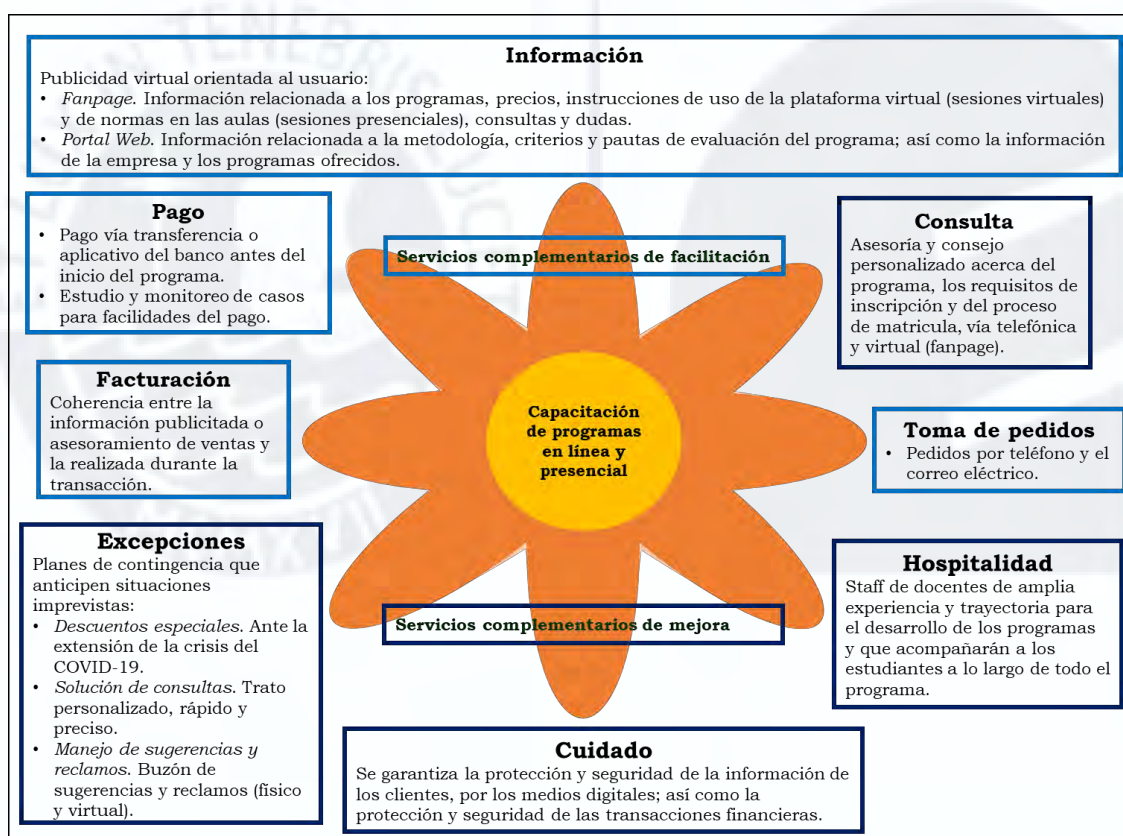
### **6.3.6. Marketing Mix (7P's)**

#### ***6.3.6.1. Estrategias de Producto***

En primer lugar, es necesario comprender el servicio ofrecido por Pro avance, para tal fin, se ha realizado el análisis de la oferta de servicio a través de la herramienta de la Flor de Servicios (ver Figura 29), que señala los siguientes:

- Pro avance brinda servicios de capacitación de manera presencial y virtual, este último caso, es el que se ha empezado a desarrollar en el último año, debido al contexto del COVID-19; sin embargo, el próximo período se estudia la posibilidad de brindar este servicio tanto de manera virtual como de manera presencial,

- el proceso de ventas se centra en convertir los prospectos, a través del canal de llamada,
- la interacción con el cliente se focaliza, a través de las redes sociales (canal digital) y de la asesoría de ventas, a través del canal de llamadas,
- la institución brinda facilidades de pago, ante el actual contexto del COVID-19, y
- son los docentes quienes prestan el servicio de capacitación al usuario, a través del uso de las modernas instalaciones de la institución para las sesiones presenciales y



la plataforma virtual (BigBlueButton) para el desarrollo de las sesiones virtuales.

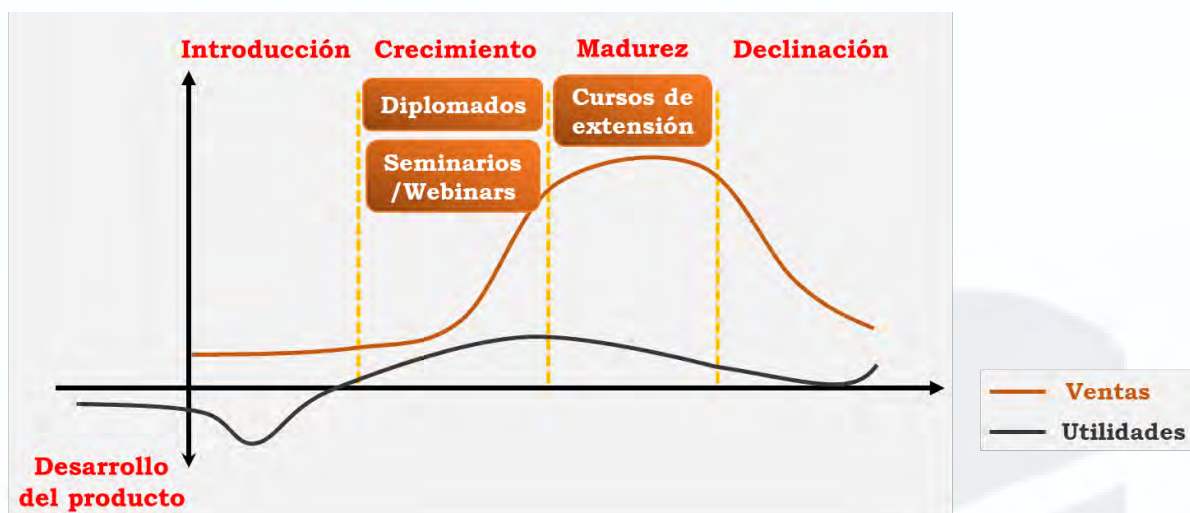
*Figura 8.* Flor de servicios para Pro avance.

Muestra el análisis de la flor de servicios aplicado a Pro avance en el mercado arequipeño.

Tomado de “Marketing de servicios”, por Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2015.

Asimismo, según el tipo de producto ofrecido por Pro avance, se analiza el ciclo de vida (ver Figura 30) de sus productos más importantes, como: (a) Diplomados, que emiten

una certificación (CCIA y Universidad La Salle), tiene un buen contenido y duración; (b) seminarios o webinars que son muy económicos, cortos en duración (5-6 horas académicas), de contenido preciso y rico, y que son realizados de manera virtual; y (c) cursos de extensión,



que buscan un programa más ágil y rápido, pero que no emiten un certificado.

*Figura 9.* Ciclo de Vida de los Productos ofrecido por Pro avance.

Muestra el análisis de la flor de servicios aplicado a Pro avance en el mercado arequipeño. Tomado de “Marketing de servicios”, por Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2015.

Creación de programas educativos innovadores en las áreas tecnológicas, mineras y energéticas, mejoramiento y actualización continuo, modificación permanente de oferta educativa, utilizando el departamento de investigación y desarrollo de la institución.

### **6.3.6.2. Estrategia de precio**

El precio que ofrece Pro avance al mercado es un promedio de los precios ofrecidos por sus principales competidores; puesto que se trata de un mercado altamente competitivo que se caracteriza por el constante ajuste de los precios a la baja, pues ello actúa como un factor en la decisión de compra del usuario.

Asimismo, se destaca como técnicas de precios, los precios especiales y que pueden ser canalizados de manera personalizada ya que se trata de una facultad de las funciones del cuerpo de ventas; no obstante, se destacan algunos casos en que el cliente quiere un beneficio

adicional, especialmente cuando se trata de inscritos superior a dos participantes (cliente corporativo), que necesariamente se valida previamente por la líder del área comercial, a fin de perder la oportunidad comercial.

Sin embargo, ante el actual contexto del COVID-19, se ha realizado un reajuste de los precios a la baja en un 30-40%, debido a la nueva modalidad del dictado de clases presenciales.

#### ***6.3.6.3.Estrategia de plaza***

Respecto a la cobertura del mercado, Pro avance optará por desarrollar una estrategia de cobertura selectiva puesto que utiliza un reducido número de intermediarios en la ciudad.

Por tanto, respecto a la longitud del canal, la empresa buscará una distribución selectiva ya que Pro avance, a través de sus convenios interinstitucionales con empresas, ya que el personal de la institución visita a estas empresas para negociar un acuerdo que le permita a Pro avance realizar una charla al personal de la empresa, y a su vez este mismo beneficio ser extensivo para sus propias familias de primer grado.

#### ***6.3.6.4.Estrategias de promoción***

A fin de generar y comunicar su propuesta de valor al cliente, de forma persuasiva e informativa, Pro avance se enfoca en planificar sus acciones relacionadas a la promoción, a través de los componentes que conforman el mix de comunicaciones; sin embargo, a fin de comprender mejor la estrategia de promoción, se ha elaborado un Plan de Comunicaciones, a fin de comprender mejor los objetivos de dicho plan y la estrategia de comunicaciones y de medios a realizar; así como la propuesta de valor que deberá ser dirigida hacia el cliente de Pro avance:

##### *i. Objetivos*

- Lograr un incremento en el reconocimiento y recordación de la marca en un 5% para el próximo año.



- Impulsar la imagen de Pro avance en la ciudad de Arequipa y sur del país.
- Crear contenidos que estén alineados no solamente al beneficio central del producto ofrecido, sino también a los otros atributos de la institución, como el cumplimiento de estándares GRI, los programas de RSE, sus alianzas estratégicas con distintos socios, y la resiliencia del negocio mediante su adaptación al actual contexto del COVID 19.

*ii. Propuesta de valor*

La propuesta de valor se debe centrarse en comunicar o transmitir los atributos diferenciales de Pro avance frente a sus principales competidores, como el cumplimiento de los distintos estándares GRI en sus dimensiones económica (201), ambiental (301, 302 y 306) y social (401, 403, 414 y 419); así como en su constante preocupación por seguir implementando nuevos estándares (416, 417 y 418) señalados en el siguiente capítulo de implementación de la propuesta; en otros términos, reforzar su posicionamiento respecto a la aplicación de los estándares ya implementados y de los nuevos por aplicar, que van de la mano con el actuar de la empresa bajo el actual contexto.

De otro lado, la propuesta debe también focalizarse en los demás atributos de la institución, como la nueva oferta de cursos en línea bajo el actual panorama del COVID-19, las alianzas estratégicas de Pro avance con distintas entidades de gran prestigio, como HumanizaRSE, la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, la Universidad La Salle y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, para la mejora de su oferta de capacitaciones.

*iii. Estrategia creativa y de medios*

Respecto a la estrategia creativa, está deberá considerar como insight “el programa de capacitación acorde a la medida y al amparo del estudiante” puesto que se monitorea constantemente las preferencias del mercado para el lanzamiento de nuevos cursos; así como el desarrollo de estos programas en línea, a través de una importante plataforma que vele no

solamente por la seguridad del usuario, sino que se mantenga un contacto estrecho y constante con el estudiante.

Los medios a utilizar serán principalmente los medios no tradicionales, especialmente los interactivos ya que se creará, diseñará y medirá el rendimiento de los medios digitales, a fin de posicionar la marca y lograr una mayor conversión de prospectos, a través del uso de medios digitales.

*iv. Estrategia de comunicación*

Por último, la estrategia de comunicación se debe centrar en la estrategia ‘Pull’ a fin de que el mensaje o el plan de comunicación se enfoque en influir en el usuario o consumidor potencial a que se decida por matricularse en los cursos o programas de capacitación de Pro avance.

**6.3.6.5. Personas**

Pro avance monitorea el buen desempeño, a través del cumplimiento de objetivos, el nivel de satisfacción del usuario o cliente y el nivel de satisfacción de los colaboradores. En tal sentido, se debe destacar que el staff de colaboradores está conformado por:

- Personal bajo contrato de locación de servicios. Se comprende de los docentes quienes cuentan con una destacada trayectoria profesional y académica para la enseñanza de los programas ofrecidos; a ello debe señalarse que Pro avance firma este tipo de contrato con estos colaboradores, debido a que desempeñan otras labores en el campo privado y público, en consecuencia, la empresa cuenta con un gran número de docentes bien calificados y de amplia trayectoria, a fin de reemplazarlos en situaciones que no puedan dictar un diplomado o programa de capacitación.

- Personal de tiempo completo. Comprendido por el personal administrativos y de ventas quienes se encargan de las tareas de apoyo dentro de la organización y que desarrollan e implementan las acciones de planificación de cada campaña.

De otro lado, se debe destacar que Pro avance en cumplimiento de los estándares GRI relacionados a empleo y seguridad en el trabajo (103 y 401) busca generar buenas prácticas laborales mediante la contratación de un capital humano calificado y comprometido con la organización, el cumplimiento de todos los beneficios exigidos por Ley, la generación de un buen clima laboral, el reconocimiento por el cumplimiento de metas y esfuerzo y la implementación de un Comité de Salud y Seguridad en el Trabajo para la preparación y prevención de los colaboradores ante un accidente o situación de riesgo.

#### **6.3.6.6. Procesos**

En lo que respecta a los procesos de Pro avance, es importante destacar cada una de las actividades que comprende la prestación del servicio de capacitación (ver Figura 31): (a) Ingreso al sitio web de Pro avance, (b) búsqueda y selección del recurso *AulaVirtual*, (c) ingreso al portal de *AulaVirtual* con el respectivo usuario y contraseña del estudiante, (d) búsqueda del mosaico del curso matriculado, (e) selección de la opción requerida (sesiones sincrónicas), y (f) búsqueda de la sesión virtual sincrónica del día.

Asimismo, a largo plazo, se sugeriría que la institución lance su app móvil, a fin de que el alumno pueda ingresar directamente a las sesiones virtuales, a través de su móvil, bajo la app del mismo nombre. En este caso, la aplicación móvil, deberá contar también con los procesos de venta y solución de inquietudes y satisfacción del servicio del estudiante, respecto al servicio ofrecido.



*Figura 10.* Estrategia de Procesos de Pro avance.

Muestra el proceso de prestación del servicio en línea realizado por parte Pro avance en el mercado arequipeño.

Tomado de “Marketing de servicios”, por Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2015.

### ***6.3.6.7. Physical evidence (Evidencia física)***

Para efectos del presente caso, la evidencia física estaría conformada por las instalaciones físicas de la compañía en la ciudad de Arequipa y las instalaciones digitales de Pro avance, a través del portal web de la empresa, el aula virtual, el canal del WhatsApp y las redes sociales. En todos estos medios se reflejará la misma experiencia del servicio presencial de manera digital o en línea; ya que el usuario contará con toda la información y herramientas necesarias para su aprendizaje y satisfacción.

Por consiguiente, según el modelo del afecto, Pro avance se enfocaría en crear un ambiente de entusiasmo para el usuario ya que sus nuevas instalaciones cumplen con todos los protocolos de seguridad y equipamiento para el desarrollo de las sesiones académicas presenciales; igualmente, la empresa en cumplimiento de los estándares GRI relacionados al enfoque de gestión de materiales y medio ambiente (103; 302 y 306), busca reducir el consumo de energía eléctrica y de residuos, a través de la iluminación LED y el reciclaje de todo lo residuos segregados (pilas en desuso, papel, cartón y botellas de plástico), respectivamente; de esta manera, ello genera entusiasmo y compromiso con el medio ambiente que actualmente es un aspecto que consideran la sociedad (ver Figura 32).



*Figura 11.* Modelo del afecto del servicio de Pro avance.

Muestra el modelo del afecto del servicio desarrollado por Pro avance en el mercado arequipeño.

Tomado de "Marketing de servicios", por Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2015.

## **Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave**

En el presente capítulo se van a desarrollar las actividades considerando la aplicación de los estándares GRI, como metodología en la elaboración de reporte de sostenibilidad. Este reporte tiene la finalidad de convertirse en una herramienta de gestión que pueda ser utilizado por Pro Avance en la implementación de su Plan de Marketing.

### **8.1.Actividades**

Es comprobado que los efectos de la innovación son factores claves de éxito que van de la mano con el aprendizaje organizacional, Pro avance como empresa adopta la posición innovadora aumentando su nivel de desempeño en el mercado, del mismo modo los factores de éxito de Pro avance son un modelo a seguir, ya que tiene mayores posibilidades de conseguir el crecimiento empresarial, es decir aumentará el tamaño de la organización.

Pro avance posee una visión común, intensidad de la colaboración, confianza, gestión de proyectos, experiencia de consultores, recursos proporcionados, estos expresan un impacto en la satisfacción del cliente y pueden ser utilizados como modelo por otras organizaciones de consultoría como base de buenas prácticas para lograr el éxito deseado.

En tal sentido, las principales actividades para aplicar el reporte GRI como herramienta de gestión en las estrategias de marketing comprenden los siguientes:

#### **8.1.1. Definir política de sostenibilidad**

Pro avance es una organización dedicada a brindar servicios de capacitación; por medio de un equipo de profesionales altamente calificados, comprometidos a: (a) Brindar un servicio de calidad, y (b) buscar la mejora continua, en las normas ISO 9001:2015.

Asimismo, la institución debe asumir dentro su política de gestión, los compromisos de sostenibilidad, para alinearlos con sus estrategias y operaciones, actualmente la gerencia de Pro avance viene publicando sus reportes de sostenibilidad desde el año dos mil diecinueve en sus operaciones en la región Arequipa y en menor escala en Cusco, Moquegua

y Tacna. Respecto a la identificación de los temas y servicios que brinda la institución, se nombra a todos sus grupos de interés: (a) Alta dirección, (b) clientes asistentes, (c) clientes corporativos, (d) colaboradores, (e) proveedores docentes, (f) proveedores generales, (g) socios estratégicos, (h) competidores, y (i) estado.

Sin embargo, es necesario revisar e incluir los criterios de sostenibilidad donde sea necesario tomando en consideración la Revisión del Reporte de Sostenibilidad vigente, desde su aprobación hasta su difusión, como cuáles son los medios de comunicación, externo e internos, que le permita a todos los clientes, proveedores y personal de Pro avance conocer el desempeño de la empresa en temas de sostenibilidad.

### **8.1.2. Definir responsabilidades, roles y funciones**

Barrio (2016), refiere que cada vez es mayor la necesidad de las empresas por conformar funciones, cuando comenzaron a crecer se hacía cada vez mayor, ya que estas requerían de procedimientos más formales y efectivos para lograr coordinar, organizar y controlar las actividades.

En consecuencia, se debe designar roles y responsabilidades orientadas a la mejora de la gestión de sostenibilidad para lo cual se deberá definir los siguientes pasos; brindar los recursos para implementar políticas de sostenibilidad a través del Reporte GRI, para mejorar la gestión de Pro avance, posteriormente se debe asignar las responsabilidades en cada área de la organización respecto a la sostenibilidad, también se requiere asignar un presupuesto para el cumplimiento de las actividades relacionadas a la sostenibilidad y finalmente es necesario documentar todas las acciones realizadas así como también comunicarlas, para determinar si se ha cumplido con la implementación de los compromisos de la gestión de sostenibilidad.

### 8.1.3. Análisis de grupos de interés y materialidad

Salvador (2014), indica que es un tema muy importante para las empresas, así poder controlar medir el consumo de los recursos utilizados para su productividad y contribución al cuidado de protección del medio ambiente.

Los lineamientos de sostenibilidad que permiten identificar a los clientes de Pro avance, son necesarios analizarlos, para determinar cuáles son los temas más destacados bajo los cuales la institución debe analizar y gestionar un punto de inicio. El análisis utilizado son los estándares GRI 101, realizando un análisis de materialidad considerando las necesidades y prioridades de los grupos de interés de acuerdo a las estrategias de sostenibilidad de la organización.

Las acciones para realizar el análisis de materialidad que se utilizaron son los siguientes: Identificación de temas de sostenibilidad, identificación de los grupos de interés, ponderación de los grupos de interés, evaluación de priorizaciones. En los temas de sostenibilidad de los grupos de interés se identificaron las siguientes acciones: Buen gobierno corporativo, creación de valor, enfoque al cliente, seguridad y salud en las instalaciones, eficiencia operativa, gestión y desarrollo de los trabajadores de Pro avance.

Así, por ejemplo, en Pro avance se cuenta con productos que involucren prácticas ambientales responsables, en caso específico del papel este cuenta con las siguientes características: (a) Papel Alpha office, procedentes de fuentes responsables y con certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, (b) papel Stanford, reconocimiento FSC, papel de Recurso Socialmente responsable ISO 9001- ISO14001, y (c) papel Mileniun Certificación PEFC, papel Obtenido de Bosques Sustentables- ISO 9001- ISO14001.

De lo mencionado la propuesta es desarrollar actividades alineadas a los estándares GRI que correspondan, en la dimensión de temas económicos GRI 200, ambientales GRI 300 y sociales GRI 400, sumados a los estándares universales GRI 102 referidos a Contenidos



Generales y GRI 103 referidos al enfoque de Gestión, los cuales son obligatorios de consignar en los informes GRI. En conclusión, desarrollar e implementar los estándares GRI como herramienta de sostenibilidad permitirá a Pro avance repotenciar y mejorar su gestión y competitividad.

#### **8.1.4. Definición de objetivos**

Ramírez (2017), señala que en toda empresa se procura lograr objetivos, es una situación anhelada que la empresa desea e intenta alcanzar, al conseguir el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, y el objetivo deja de ser ideal y se convierte en real y actual, busca otro objetivo para ser alcanzado.

Pro avance tiene una finalidad, de sus miembros depende lograr sus fines. Si no se posee nociones para hacer realidad los propósitos, los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos, siendo una unidad social que persigue objetivos específicos y su razón de ser es servir y brindar esos objetivos. Esta es una situación deseada que debe alcanzarse.

Pro avance debe establecer sus objetivos con parámetros realizables y que pueda medir su sostenibilidad, de acuerdo a los estándares de sostenibilidad identificados, los cuales deben ser la guía para cada una de las áreas de la empresa, la Gerencia deberá considerar los siguientes temas: Fijar responsables en cada objetivo, Guardar y compartir los objetivos con todos los miembros de la institución, realizar seguimientos periódicos, incluir resultados y logros en los reportes.

#### **8.1.5. Gestión económica sostenible**

La gestión económica de Pro avance está referenciada en los estándares GRI 200, en su reporte de sostenibilidad, los cuales los ha aplicado en sus funciones, el desarrollo de los estándares económicos que aplican la organización se describirá en su aplicación.

Tabla 10

*Matriz de factibilidad estándares – Pro avance*

<b>Categoría GRI 200 - Económicos</b>	<b>Aplicación Pro Avance</b>
GRI 201: Desempeño económico	Si
GRI 202: Presencia en el mercado	No
GRI 203: Impactos económicos indirectos	No
GRI 204: Prácticas de contratación pública	No
GRI 205: Anticorrupción	No
GRI 206: Comportamientos anticompetitivos	No

*Nota:* Elaboración propia adaptado de los datos del GRI 200 (2020)

#### **8.1.5.1. GRI 201: Desempeño económico**

Referida al aspecto de sostenibilidad económica y los impactos de las operaciones de Pro avance en su entorno, es necesario un análisis de la aplicación de los contenidos de esta dimensión y proponer actividades en su cumplimiento con el objetivo de crear valor económico y financiero. Se analizará la implementación del desempeño económico de Pro avance en el aspecto económico.

*GRI 201-1 Valor económico directo generado y distribuido, tiene los siguientes componentes básicos.*

- Valor económico directo generado (VEG): ingresos.
- Valor económico distribuido (VED): costes operacionales, salarios y beneficios de los empleados, pagos a proveedores, pago de impuestos e inversiones en la comunidad.
- Valor económico retenido (VER): resultado del valor económico directo menos el valor económico distribuido.

Este estándar se aplica por que consiste en crear valor que sea sostenible y distribuirlo con los grupos de interés de Pro avance, sus operaciones han generado valor económico, le ha permitido cumplir sus obligaciones con sus proveedores, cumplir sus obligaciones financieras, tributarias, cumplir con su plana administrativa y docente, y finalmente el valor retenido destinado a los inversionistas de la organización.

El indicador que debe utilizar Pro avance para determinar su sostenibilidad económica es el Valor económico de retención, finalmente la recomendación en este estándar es que realice una evaluación al final de cada campaña, la generación de valor económico adicionalmente auditar anualmente los estados financieros de Pro avance.

*GRI 201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático, cuyos requerimientos deben incluir:*

- Descripción de la oportunidad o el riesgo.
- Descripción del impacto.
- Herramientas utilizadas para su gestión.
- Costos de los actos tomados para gestionar la oportunidad o el riesgo.

Este estándar se aplica debido a que el cambio climático provoca en la región la ausencia de lluvias y por consiguiente el racionamiento de los servicios de agua potable, lo que representa un riesgo para las operaciones de Pro avance, ocasiona que se tengan que reprogramar algunas clases presenciales, también implicaría la inversión en la adquisición de un tanque surtidor de agua que pueda suplir el servicio los días programados de corte. Representa una oportunidad en el sentido que se pueden programar sesiones virtuales que reemplacen las clases presenciales.

Las directrices de este GRI están referidas al cambio climático que ocasiona riesgos y oportunidades para Pro Avance y a sus grupos de interés. El indicador será el costo de los impactos de oportunidad o riesgo del año actual comparado con los costos del año anterior. Finalmente se recomienda desarrollar un plan de contingencia para enfrentar el inconveniente, así como también contar con un plan de emergencia ante desastres naturales.

- *Recomendación*

La recomendación resaltante es auditar anualmente los estados financieros de Pro avance, y hacer evaluaciones al final de cada una de las cuatro campañas que realizan en el

año sobre la generación de valor económico. La organización capacita a estudiantes para mejorar su perfil profesional y puedan insertarse con mayor facilidad en una actividad económica, con diplomados y programas con mayor demanda por las principales empresas de la región, por ello se busca que la institución cree valor de forma sostenible y pueda distribuirlo entre sus grupos de interés, buscando el crecimiento permanente de la empresa y el posicionamiento como centro de capacitación líder en las regiones del sur del país.

Una de las carencias encontradas en el funcionamiento de Pro avance es la carencia de un Plan de Marketing y comunicaciones, herramienta de gestión necesaria para mejorar las ventas, captar nuevos clientes y posicionar la marca, que deberá estar alineada a los estándares de sostenibilidad GRI, con la finalidad de generar ventajas competitivas en el sector de educación técnica superior. Para lograrlo se deberá entender con mayor precisión al segmento que se dirige la organización, identificando sus necesidades actuales y futuras, así como también encontrar nuevos mercados, con la finalidad de diseñar estrategias alineadas a crear valor a los estudiantes, el medio ambiente y sus trabajadores y grupos de interés. Con ese propósito se propuso la implementación de un Plan de Marketing y comunicaciones sostenible, como resultado de los reportes de sostenibilidad GRI, es una herramienta operativa cuyo objetivo es la generación de valor para los grupos de interés.

#### **8.1.6. Gestión ambiental sostenible**

Machaca (2020), refiere que es como hacer para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible para conseguir lo planeado por el desarrollo sostenible, es decir para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

La gestión ambiental es un proceso que está orientado a resolver, mitigar y prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible entendido este como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus

potencialidades y patrimonio biofísico y cultural, garantizado su permanencia en el tiempo y en el espacio.

Las normas legales de la gestión ambiental son: (a) La política ambiental, (b) la ordenación del territorio, (c) la evaluación del impacto ambiental, y (d) la contaminación.

#### ***8.1.6.1. Implementar un área comercial con estrategias de marketing sostenible***

Para mejorar la venta de nuestros servicios y la captación de los nuevos clientes es necesario implementar el área de marketing, con el objetivo de usar sus reportes de sostenibilidad de Pro avance y generar ventajas competitivas en el sector académico del Perú, por lo tanto se debe tener presente las necesidades actuales y futuras de los potenciales clientes con el fin de hallar nuevos mercados y mejores oportunidades para el diseño de estrategias basadas en crear valor para los clientes, la población, el medio ambiente y por consiguiente a la empresa. Por lo tanto, se procede a la elaboración de una estrategia de marketing sostenible en base a los reportes de sostenibilidad GRI 300 usados como un instrumento de gestión que busca la generación de valía para los grupos de interés. Asimismo, se realizará estudios de mercado con el fin de la evaluación de los futuros clientes potenciales en diferentes sectores económicos de nuestra región usando reportes GRI 300 como herramienta.

##### ***a. Planeamiento del marketing sostenible***

Pro avance deberá de proceder a implementar diferentes estrategias de marketing y asimismo realizar estudios de mercado que permitan identificar las necesidades referentes a la sostenibilidad y por lo tanto generar beneficios compartidos.

La formulación de las estrategias de marketing en Pro avance deberían desarrollarse por medio del Mix de marketing orientados a empresas de servicios, como el modelo 7ps, basadas en herramientas de gestión a partir de lo indicado en el GRI mencionados anteriormente.

▪ *Análisis situacional*

Tabla 11

*FODA de Pro avance*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
- Reportes de sostenibilidad	- Mayor aplicación de actividades para reportes de sostenibilidad
- Buen manejo corporativo	- Aplicación de la cobertura del material con referencia al uso de papel en las otras sedes de Pro avance
- Buena gestión y cumplimiento ambiental	
- Buena relación con los clientes	
- Práctica del consumo responsable de papel	
- Alianza y gestión con los colaboradores	
- Uso responsable de la energía	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Los competidores de Pro avance no implementaron un sistema de sostenibilidad	- Política cambiante
- Pocos competidores directos	- Pandemia COVID-19
- Realidad virtual	- Subida de la tasa de desempleo
- Leyes de protección medioambiental	- Leyes estrictas para la obtención de GRI 300
- Regulación de consumo de energía	
- Mayor conciencia social ecológica actual y futura	

*Nota:* Adaptado de los datos del GRI 200 (2020)

▪ *Perfil del público objetivo*

- **Características del público objetivo**

Pro avance brinda servicios tanto a al sector público, privado y la comunidad en general que se encuentre interesada en los servicios de capacitación que se brinda en el periodo de un año.

## - **Tamaño del público objetivo**

El público objetivo para Pro avance se encuentra en la ciudad de Arequipa, Cuzco, Moquegua y Tacna; en los cuales ya se cuenta con una sede sin embargo se pretende extender la captación de clientes.

### ▪ *Objetivos y metas de las campañas de marketing*

Indicar las conductas que desean del público, Pro avance deberá de dar a conocer cuál será el valor agregado que ofrece al momento de vender su servicio, asimismo dar a saber el concepto de sostenibilidad, mencionando los beneficios y ventajas competitivas que Pro avance tiene con respecto a sus competidores. Creando de esta forma el desarrollo a una actitud positiva frente a la sostenibilidad.

Rumbo al cero papel, Pro avance tiene como objetivo reducir completamente el uso del papel que por medio del marketing logran dar a conocer la importancia de este y efecto que tiene en el ambiente, llegando a un adecuado trato con los colaboradores, proveedores, clientes.

### ▪ *Declaración del posicionamiento*

En el presente punto se describe cómo es que Pro avance sea visto por el público objetivo, este vea la conducta deseada y sus beneficios. Por lo que la empresa deberá siempre estar al pendiente de las necesidades de sus clientes y satisfacerlas por medio de valores medioambientales.

### ▪ *Estrategias del marketing mix*

## - **Producto**

Pro avance brinda un servicio bajo los más altos estándares de calidad y con reportes de sostenibilidad respetando a la sociedad y el medio ambiente, los cuales que se encuentran certificados.

### - **Precio**

Para la sostenibilidad de sus operaciones Pro avance siempre indicará los precios de sus servicios.

### - **Plaza**

Pro avance siempre debe de tener presente las tácticas usadas con respecto a la captación de clientes, por lo que siempre se debe incidir en contar con diferentes sedes que ofrezcan sus servicios con la misma calidad.

### - **Promoción**

Canales de comunicación tales como correos, página web, redes sociales, llamadas y toda forma de comunicación que permita mostrar la sostenibilidad de Pro avance.

### - **Personas**

Los colaboradores de Pro avance cuentan con toda la formación y habilidades para lograr diferenciación en la competencia, brindando claramente una eficiencia superior a los servicios que otros brinda, por lo que la calidad de servicio es mayor a lo que pueden brindar otras empresas que ofrecen nuestro mismo servicio. Por tanto, Pro avance en el momento de ofrecer sus servicios deberá de dar a conocer las herramientas de gestión GRI permitiendo la retención de sus clientes y captación de nuevos.

### - **Procesos**

Los procesos en Pro avance, siempre tendrán que ser retroalimentados para que estos sean regulados y ordenados en relación al medio ambiente con los reportes de sostenibilidad GRI y al servicio que brinda a sus clientes sistema de gestión ISO 9001.



## - Evidencia física

Pro avance como empresa deberá de mostrar constantemente una buena impresión a sus actuales y futuros clientes, tanto como en el servicio que brindan como en la apariencia de su personal, oficinas, métodos de cuidado del medio ambiente.

Este punto es importante puesto ejerce un impacto en los clientes, por lo que siempre Pro avance deberá de basarse en los reportes de sostenibilidad GRI y las capacitaciones y el buen nivel de sus profesionales.

### ***8.1.6.2. Factores clave de éxito***

Para que Pro avance siga teniendo éxito en la implementación de sostenibilidad GRI como parte de gestión en la empresa a largo tiempo, esta deberá de encontrarse preparada para explotar facilitadores mientras atenúa el riesgo.

#### ***a. Facilitadores***

Con los reportes de sostenibilidad GRI para el éxito de Pro avance y logre mantenerse con el tiempo, se determina una lista de facilitadores primordiales para la empresa.

- Involucramiento de la Gerencia General: este punto es esencial para continuar con la implementación de los reportes de sostenibilidad y para que este sea un éxito.

Pro avance elaboró su reporte de sostenibilidad del 2019, el cual es una ventaja competitiva permitiendo atraer nuevos clientes. La importancia de presentar este reporte es que la Gerencia General pueda usar toda la información como herramientas de gestión en las diferentes sedes de la empresa.

- Capacitación en la elaboración de los reportes de sostenibilidad: se requiere asegurar niveles que demuestren la realidad de los indicadores los cuales serán claves para conocer la situación de la organización con referencia al indicador GRI elaborado y de esta forma tener actividades de mejora continua. Deberán de

tener capacitación constante tanto la gerencia general como todos los involucrados en la elaboración de reportes de sostenibilidad, estas pueden externas.

- Asignación de las jefaturas de cada área para que sean los encargados de la elaboración de los reportes de sostenibilidad: asignar jefes en cada área permite tener información más real y transparente, por tanto, a partir de ahí se podrá plantear actividades y proyectos viables que permitan la mejora continua en la sostenibilidad GRI.
- Desarrollo de cultura de sostenibilidad en toda la organización: se fomentará la cultura de sostenibilidad en las diferentes sedes de Pro avance, brindando instrucciones claras y objetivos basados en reportes de sostenibilidad GRI 300 por año, logrando de esta forma una cultura de sostenibilidad.
- Creación de canal de comunicación con grupos de interés: permitirá mantener comunicación de forma regular que asegure que las actividades y proyectos viables cumplan con creación de valor en los diferentes grupos de interés. Asimismo, la empresa usara este canal para brindar información sobre los esfuerzos realizados en los reportes de sostenibilidad.

Tabla 12

*Facilitadores y acciones para asegurar la implementación de estándares ambientales de Pro avance*

Facilitadores	Acciones para asegurar la implementación
Involucramiento de la Gerencia General	La Gerencia General siempre deberá de mantenerse convencido sobre el desarrollo de los reportes de sostenibilidad GRI 300
Capacitación en reportes de sostenibilidad GRI 300	Capacitaciones externas para los involucrados en la elaboración de los reportes GRI 300
Delegación a jefes de área para la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI 300	Reconocer a las diferentes áreas para que cumplan con el reporte de sostenibilidad GRI
Canal de comunicación con grupos de interés	Tener y mantener siempre líneas abiertas de comunicación que permita la retroalimentación y la toma de acciones. Asimismo, la trasmisión de los esfuerzos realizados en la sostenibilidad.

**b. Riesgos**

Pro avance deberá de gestionar los riesgos para poder tener siempre éxito en la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI 300 como una herramienta de Gestión.

Los riesgos identificados son:

- Uso de información incorrecta para el cumplimiento de la elaboración de los indicadores de sostenibilidad: deberá de ver siempre compromiso en especial con los jefes de área pues este son los encargados de brindar información verídica de la aplicación de la sostenibilidad GRI 300, de tal forma reducir el riesgo, asimismo se tendrá que asegurarse de brindar adecuadamente la información y la participación en capacitaciones de cultura de sostenibilidad.

- Demora en la obtención de resultados a corto plazo: se debe comprender que para ver los resultados en menor plazo siempre se deben de incorporar la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI, permitiendo identificar los riesgos y oportunidades tanto para la empresa como para los clientes o proveedores.
- Falta de involucramiento del personal de las otras sedes de Pro avance: se requiere de crear un cambio de cultura de sostenibilidad en la organización para que se puedan involucrar está en todas las sedes de la empresa, dando relaciones más estrechas, capacitaciones, talleres de liderazgo y en equipo, logrando la motivación y el adecuado desempeño e involucramiento en los temas de interés, es de esta manera que se puede disminuir el riesgo.

Tabla 13

*Riesgos en la implementación de estándares para Pro avance.*

Riesgos	Como evitarlos
Uso de información incorrecta	Brindando capacitación al personal encargado de la elaboración de los reportes de sostenibilidad para que se pueda realizar una adecuada retroalimentación.
Demora en la obtención de resultados	Tener información real para poder identificar los riesgos y oportunidades para la empresa como para los clientes o proveedores.
Falta de involucramiento de otras sedes	Brindar capacitación, talleres para crear una cultura de sostenibilidad y crear relaciones mas estrechas con las otras sedes de la empresa.

### **8.1.7. La gestión sostenible del desempeño social**

La gestión sostenible social hace hincapié a aquellos estándares GRI de la categoría 400: Desempeño Social; en tal sentido, se ha preparado una matriz de factibilidad de los estándares, a fin de conocer aquellos que vienen siendo aplicados por la institución, y de

identificar aquellos que deberían ser considerados y aplicados dentro de la propuesta del plan de marketing de Pro avance (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Matriz de factibilidad de estándares GRI para Pro Avance*

<b>Categoría GRI 400 - Social</b>	<b>Aplicación Pro Avance</b>
GRI 401: Empleo	Si
GRI 402: Relación trabajador-empresa	No
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	Si
GRI 404: Formación y educación	Si
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	No
GRI 406: No discriminación	No
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva	No
GRI 408: Trabajo infantil	No
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio	No
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad	No
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas	No
GRI 412: Evaluación de los derechos humanos	No
GRI 413: Comunidades locales	No
GRI 414: Evaluación social de los proveedores	Si
GRI 415: Política pública	No
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	No
GRI 417: Marketing y etiquetado	No
GRI 418: Privacidad del cliente	No
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	Si

*Nota.* Tomado de Reporte de Sostenibilidad de Pro Avance

A continuación, se presentará los contenidos temáticos de los estándares que deberán también ser aplicados por Pro avance, junto con aquellos que ya vienen siendo aplicados por la institución, todo bajo el actual contexto del COVID-19:

**8.1.7.1. GRI 416: Salud y seguridad de los clientes**

Hace referencia a la gestión de salud y seguridad de los clientes evaluando los impactos en la salud y seguridad de la oferta de servicios de capacitación prestados por Pro avance. De esta manera, se revisó cada contenido temático del estándar para señalar aquellos contenidos que serían aplicables dentro del plan de marketing y comunicaciones, e igualmente, se han establecido las actividades que permitirán mejorar la gestión de dicho plan y la organización (ver Tabla 15):

Tabla 15

*Análisis de implementación de contenidos GRI 416 para Pro avance*

Objetivo de implementación		Relación con las comunidades locales		
GRI de referencia		416 Salud y seguridad de los clientes		
Contenido	Requerimientos	Justificación de aplicación	Directrices	Actividad respecto al GRI
416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	Pro avance debe señalar el siguiente punto: Porcentaje de categorías de productos y servicios significativas para las que se evalúen los impactos en la salud y seguridad a fin de hacer mejoras.	Es aplicable ya que, considerando el actual contexto (COVID 19) y la naturaleza del servicio ofrecido, puede conllevar a un alto riesgo de infección o contagio que afectaría a los diversos grupos de interés	Esta medida ayuda a identificar la existencia y variedad de los esfuerzos sistemáticos que se hacen para abordar la salud y seguridad en el ciclo de vida de los productos (servicios de capacitación)	- Lanzamiento de un programa de inspecciones, por parte de la empresa y de instituciones de salud que monitoreen los impactos y a su vez, la evaluación de las mejoras realizadas.
416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	Pro avance debe indicar los siguientes puntos: (a) El número total de casos de incumplimiento de las normativas o códigos voluntarios relativos a los impactos en la salud y seguridad de los productos y servicios en el periodo objeto del informe por los casos de incumplimiento de las normativas que den lugar a multas o sanciones, de incumplimiento de las normativas que den lugar a advertencias y de incumplimiento de códigos voluntarios; y (b) Si la organización no ha identificado incumplimientos de las normativas o códigos voluntarios, basta con señalar este hecho en una declaración breve.		Los clientes esperan que los servicios de capacitación cumplan satisfactoriamente con las funciones para las que están diseñados y que no representen un riesgo para la salud y la seguridad. Este contenido aborda el ciclo de vida del servicio una vez que está disponible para su uso o prestación y, por consiguiente, sujeto a normativas y códigos voluntarios relativos a la salud y seguridad de los productos.	- Establecer el mecanismo de control dentro del plan de Marketing (Mix de Marketing)

*Nota.* Adaptado de GRI 416.

### **8.1.7.2.GRI 417: Marketing y etiquetado**

Hace referencia a la gestión del marketing y el etiquetado estableciendo un plan de acción de marketing que sea la guía que debe seguir la empresa para poder comunicar y promocionar mejor su oferta de capacitaciones y asegurando la protección del usuario durante la prestación del servicio. De esta manera, se revisó cada contenido temático del estándar para señalar aquellos contenidos que serían aplicables dentro del plan de marketing y comunicaciones, e igualmente, se han establecido las actividades que permitirán mejorar la gestión de dicho plan y la organización (ver Tabla 16):



Tabla 16

*Análisis de implementación de contenidos GRI 417 para Pro avance*

Objetivo de implementación	Relación con las comunidades locales			
GRI de referencia	417 Marketing y etiquetado			
Contenido	Requerimientos	Justificación de aplicación	Directrices	Actividad respecto al GRI
417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	Pro avance debe presentar la siguiente información: (a) Si los procedimientos de la institución obligan a aportar los siguientes tipos de datos sobre la información y el etiquetado de productos y servicios, como origen de los componentes del servicio, el contenido relacionado con las sustancias que podrían generar un impacto ambiental o social, uso seguro del servicio, eliminación del producto y los impactos ambientales y sociales; y (b) el porcentaje de categorías significativas de productos o servicios cubiertas y evaluadas en relación con el cumplimiento de dichos procedimientos.	Es aplicable puesto que, considerando el actual contexto (COVID 19), se debe comunicar de manera transparente, no solamente la oferta de sus servicios, sino también las acciones que realiza el negocio en otros campos que son parte de la ventaja competitiva del negocio y sus productos, a fin de diferenciarse de sus principales competidores	Los clientes y usuarios necesitan información accesible y oportuna acerca de los impactos ambientales y sociales, sean positivos y negativos, de los productos. Esto ayudará que los consumidores tomen decisiones de compra informadas	- Elaboración y monitoreo de un Plan de Marketing y de Comunicaciones, a fin de establecer las acciones correctas que marquen el posicionamiento de la marca y su diferenciación frente a la competencia. - Seguimiento del nivel de satisfacción del usuario, respecto a los daños o impactos negativos del servicio ofrecido
417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	Pro avance debe presentar la siguiente información: (a) El número total de casos de incumplimiento de las normativas o códigos voluntarios relativos a la información y el etiquetado de productos y servicios, por casos de incumplimiento de las normativas que den lugar a multas o sanciones, de incumplimiento de las normativas que den lugar a advertencias, y de incumplimiento de códigos voluntarios; y (b) Si Pro avance no ha identificado incumplimientos de las normativas o códigos voluntarios, basta con señalar este hecho en una declaración breve.		Aportar información y etiquetados correctos se vincula con el cumplimiento de la normativa y el cumplimiento de estrategias de diferenciación de marcas y mercados.	
417-3 Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Pro avance debe presentar los siguientes puntos: (a) El número total de casos de incumplimiento de las normativas o códigos voluntarios relacionados con las comunicaciones de marketing, como publicidad, promoción y patrocinio, por; y (b) Si Pro avance no ha identificado incumplimientos de las normativas o códigos voluntarios, basta con señalar este hecho en una declaración breve.		Se espera que las organizaciones usen prácticas justas y responsables en sus negocios y tratos con los clientes; asimismo, para lograr un marketing justo y responsable, la organización debe comunicar transparentemente los impactos sociales, ambientales y económicos de sus marcas y productos. Solo así se evitará declaraciones engañosas, falsas o discriminatorias y no se aprovecha de la falta de preparación u opciones de los consumidores.	

*Nota.* Adaptado de GRI 417.



### **8.1.7.3.GRI 418: Privacidad del cliente**

Hace referencia a la gestión de salud y seguridad de los clientes evaluando los impactos en la salud y seguridad de la oferta de servicios de capacitación prestados por Pro avance. De esta manera, se revisó cada contenido temático del estándar para señalar aquellos contenidos que serían aplicables dentro del plan de marketing, e igualmente, se han establecido las actividades que permitirán mejorar la gestión de dicho plan y la organización (ver Tabla 17):



Tabla 17

*Análisis de implementación de contenidos GRI 418 para Pro avance*

Objetivo de implementación	Relación con las comunidades locales			
GRI de referencia	418 Privacidad del cliente			
Contenido	Requerimientos	Justificación de aplicación	Directrices	Actividad respecto al GRI
418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	Pro avance debe señalar el siguiente punto: (a) El número total de reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente, clasificadas por reclamaciones recibidas por terceras partes y corroboradas por la organización, y de autoridades regulatorias, (b) el número total de casos identificados de filtraciones, robos o pérdidas de datos de clientes, (c) Si Pro avance no ha identificado ninguna reclamación fundamentada, basta con señalar este hecho en una declaración breve.	Es aplicable ya que, considerand o el actual contexto (COVID 19) y la naturaleza del servicio ofrecido, puede conllevar a un alto riesgo de infección o contagio que afectaría a los diversos grupos de interés	La protección de la privacidad del cliente es un objetivo reconocido en la legislación nacional y políticas de la misma organización; por tanto, se espera que la organización respete la privacidad de los consumidores y adopte medidas que garanticen la seguridad de datos (carácter personal) que son recabados, almacenados, procesados o difundidos. Con el propósito de proteger la privacidad del consumidor, se espera que la organización limite la recopilación de datos por medios legales y que sean transparentes respecto a su uso y aseguramiento. Asimismo, se espera que las organizaciones no revelen ni usen los datos para ningún fin que no se haya acordado y comunicado oportunamente a los clientes.	Dentro del plan de marketing, se debe señalar un objetivo que busque el cumplimiento de este estándar, a través del monitoreo del nivel de satisfacción del usuario y estableciendo mejores protocolos de seguridad en los sistemas de la empresa

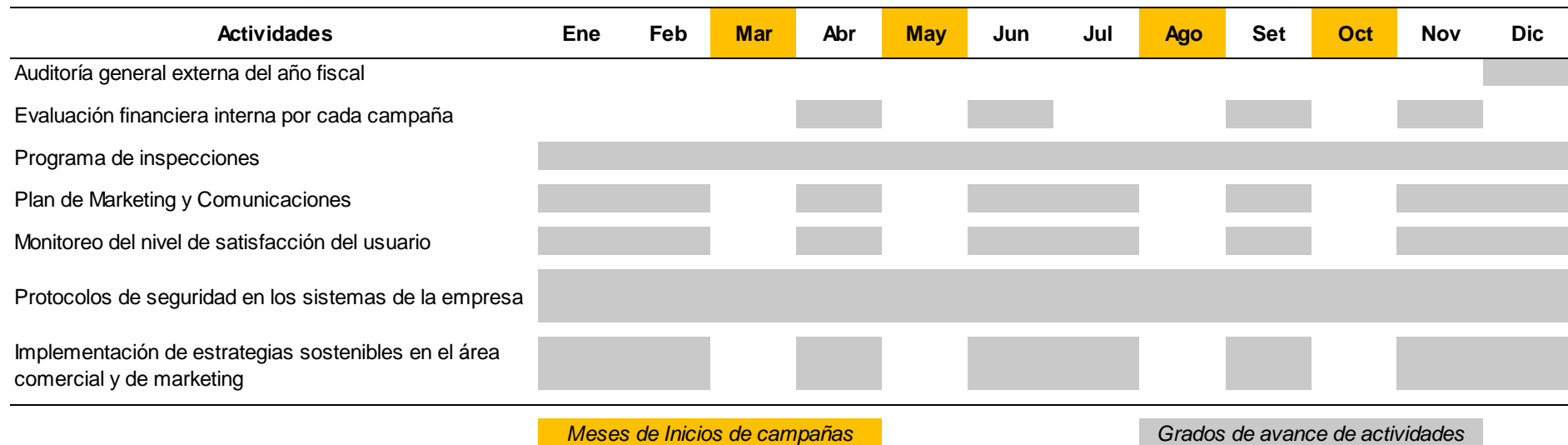
*Nota.* Adaptado de GRI 418.

### 1.1.Gráfico de implementación de Gantt

Según lo señalado en el anterior capítulo de implementación de la propuesta, a través del plan de marketing y comunicaciones y de otras actividades adicionales, se ha elaborado el gráfico de Gantt, a fin de proyectar estas actividades en el ámbito temporal, es decir fijar un programa durante el año para planificar estas tareas y, por ende, monitorear los grados de avance de cada una de ellas.

De esta manera, se destacan las siguientes actividades que fueron identificadas y analizar en cada una de las dimensiones económica, ambiental y social: (a) Auditoría general externa del año fiscal, (b) evaluación financiera interna por cada campaña, (c) programa de inspecciones, (d) plan de marketing y comunicaciones, (e) monitoreo del nivel de satisfacción del usuario, (f) protocolos de seguridad en los sistemas de la empresa, e (g) implementación de estrategias sostenibles en las áreas comercial y marketing.

A continuación, se presenta el gráfico correspondiente al diagrama Gantt (ver Figura 33):



*Figura 12.* Gráfico de implementación de Gantt para Pro avance.

Muestra el gráfico de Gantt para la implementación de la propuesta que considera el fortalecimiento de los estándares GRI a Pro avance.

## Capítulo IX: Resultados Esperados

En el presente capítulo se desarrollará los resultados esperados de la implementación de las propuestas, elaboradas en base a los estándares de sostenibilidad GRI, en el Centro de Educación Técnica Productiva Pro avance, los que serán detallados a continuación.

Los temas de sostenibilidad en la dimensión económica descritos en el GRI 201 en su desempeño económico, los resultados esperados son que se debe mejorar el área de marketing y el área comercial, los cuales no concretan las conversiones que generan, lo cual podría representar un incremento de ventas entre el cinco por ciento y diez por ciento; a pesar del inconveniente se debe controlar y mantener el promedio anual del costo de las ventas del cinco por ciento y finalmente identificar los costos potenciales de oportunidades o riesgos por el cambio climático.

Los resultados esperados de la implementación de las propuestas elaboradas en base a los estándares de sostenibilidad GRI 300 son los siguientes:

- Se estima que se pueda generar un mejor manejo de los procesos de gestión de sostenibilidad GRI tanto en materiales, energía y efluentes y residuos
- Asimismo, se pretende que la empresa continúe con promover en todas sus sedes la regla de las 3 R's de la ecología, con todos sus procesos, las cuales implican, reducir, reutilizar y reciclar con el propósito de cambiar los hábitos de consumo, volviéndose responsables y sostenibles. Producto de actividades de reciclaje, fortalecer las prácticas de responsabilidad social. Pro avance deberá de continuar comprometidos con la asociación de mujeres eco solidarias
- En cuanto a la energía Pro avance deberá de continuar con las mejoras de medir, controlar y optimizar el consumo del recurso energético usado en sus operaciones, lo que le permitirá a futuro evidenciar la gestión ambiental, la contribución al cuidado,

protección del medio ambiente y la aplicación de estos métodos en sus diferentes sedes.

Por consiguiente, se espera que Pro avance siempre actualice sus reportes de sostenibilidad con las metodologías GRI, respondiendo a todos los estándares analizados, asimismo que estos estándares lo incorporen en la gestión de estrategias de marketing. Siendo un recurso valioso para continuar con los planes de expansión y posicionamiento de la empresa en las diferentes regiones del país. También se espera que el modelo de gestión y los reportes de sostenibilidad sean aplicados en todas sus sedes para que de esta forma sean considerados como empresa de modelo sostenible, generando valor compartido con todos los grupos de interés externos e internos.

Por último, respecto al ámbito de la implementación de estándares GRI 400:

Dimensión social, se pueden destacar los siguientes resultados esperados:

- Se estima que se pueda generar una mejora en el posicionamiento de la marca, a través de la creación de contenidos publicitarios que no solo busquen informar sobre el lanzamiento e información general de la oferta de servicios de capacitación, sino que también se promocióne lo que la empresa también realiza en otros aspectos, pues ello también son actividades que generan valor al negocio y que la diferencian de sus competidores.
- Se proyecta generar una mayor conversión de prospectos en el canal digital, a través de la creación de un mejor contenido de piezas publicitarias que no solo sean informativas de los productos, sino que también resalten los otros temas por los que Pro avance también se diferencia, como el cumplimiento de los estándares GRI, sus programas de RSE y su adaptación a la nueva realidad del COVID-19.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

- i. Los reportes de sostenibilidad como herramientas de gestión para lograr mejoras en los aspectos económicos, ambientales y sociales, permiten una oportunidad para ser utilizada en las estrategias de marketing llegando a convertirse en ventajas competitivas sobre otras empresas del mismo sector, en la ciudad de Arequipa.
- ii. Concluido el trabajo de investigación en la empresa Pro avance, se comprobó que se elabora los reportes de sostenibilidad GRI, generando valor con estrategias sostenibles en base a su gestión de sus grupos de interés, lo que permite alcanzar el logro de sus objetivos a través del mejoramiento de la gestión y la creación de valor en cada una de las áreas de la organización.
- iii. El Reporte de Sostenibilidad del GRI 300 es una herramienta de gestión que tiene alcances ambientales y que como se señaló anteriormente genera ventajas y oportunidades para ser usadas estratégicamente en el marketing.
- iv. Los estándares GRI, dentro de la dimensión del desempeño social, actúan como una herramienta de sostenibilidad que no solamente buscan reducir los impactos negativos de la empresa en el ámbito social, sino que también pueden ser un instrumento para mejorar el posicionamiento de la institución frente a sus competidores.
- v. Pro avance debe de continuar con los reportes de sostenibilidad ya que estos seguirán brindando valor, puesto que en la actualidad se pueden basar en estos para crear estrategias de desarrollo sostenible a partir de la gestión de sus grupos de interés, permitiendo el logro de sus objetivos. La organización ha tenido a bien reconocer y declarar la importancia del presente trabajo de tesis consultoría. (Ver apéndice 9).

vi. Los resultados de un adecuado reporte de sostenibilidad permiten proyectos viables en las dimensiones económico, social y ambiental, creando valores compartidos en todos los grupos de interés.

## **10.2. Recomendaciones**

i. Implementar los estándares GRI a la gestión del Plan de Marketing y Comunicación Estratégica que utilizará Pro avance para la mejora y sostenibilidad de sus resultados en el aspecto social, económico y ambiental.

ii. Implementar acciones orientadas a que los estándares GRI que se han reportado en el presente trabajo, puedan ayudar a mejorar la gestión de la empresa.

iii. Se recomienda siempre elaborar los reportes de sostenibilidad con la veracidad de cada caso pues esto permitirá crear proyectos viables de acuerdo a la condición de cada sede en cuanto a los aspectos ambientales y de esta forma crear valores compartidos en todos los grupos de interés.

iv. Pro avance debe de seguir con los reportes de sostenibilidad tanto en su sede principal, como la aplicación en sus otras sedes, puesto en la actualidad permite crear estrategias de desarrollo de sostenibilidad basados en la gestión de los grupos de interés.

v. Se recomienda que Pro Avance tenga una participación activa en las actividades de capacitación dirigidas para PYMES del Programa de Negocios Competitivos de GRI en el Perú.

vi. Es recomendable ampliar la gestión y reporte de otros contenidos de los estándares GRI en el futuro.



## Apéndices

### *Apéndice 1.* Guía de preguntas para entrevista a las jefaturas de Administración y Académico de Pro avance

El anexo muestra la guía de preguntas para la entrevista a realizar a la Coordinadora de Administración y Finanzas, y de Académico de Pro avance.

1. ¿Frente al actual contexto del COVID-19, han replanteado sus objetivos de gastos y costes de la institución con sus principales grupos de interés (trabajadores, gobierno, proveedores, etc.)?
2. En vista al nuevo escenario, ¿Cuál es la nueva política de contrataciones de profesores? ¿Se mantiene como en el pasado o ha tenido cambios recientes?
3. ¿Han recurrido al programa de Reactiva Perú para hacer frente a sus obligaciones financieras?
4. ¿La institución ha enfocado sus esfuerzos en conseguir nuevas fuentes de ingresos?  
¿La institución, está haciendo uso de sus instalaciones para la generación de ingresos?
5. ¿De qué manera la institución ha reestructurado sus costes y gastos para poder tener un crecimiento sostenido durante esta nueva etapa del COVID-19?
6. ¿Cuál es su nueva estrategia para la virtualización de los cursos?
7. ¿Cuál es el área del terreno y el área de construcción de la institución?
8. Respecto al tema de la virtualización de los cursos y programas ofrecidos ¿Han tenido recorte de personal, académico y recursos de oficina? ¿Aproximadamente a cuánto asciende estos recortes (en números o cifras)?
9. ¿Qué tipo de contrato manejan para la contratación de profesores? ¿Cuál es el ingreso que perciben (tasa salarial) y beneficios que se otorgan, de ser el caso?
10. ¿Qué plataforma académica están utilizando para la virtualización de sus cursos?  
¿Han mejorado su plataforma web o sistemas de información para la gestión de operaciones del negocio?
11. ¿Han brindado capacitación o han creado un plan de capacitaciones para los docentes que están dictando los cursos y programas en línea? ¿Se mantiene el plan anual de capacitaciones? ¿Asimismo, han brindado capacitación al personal administrativo frente al actual contexto?

12. ¿Cuál es la satisfacción de los alumnos/estudiantes frente a los cursos en línea que han venido dictando en los últimos meses?
13. ¿Qué actividades o acciones en marketing están utilizando para la promoción y publicidad de los programas ofrecidos por la institución? ¿Han puesto mayor énfasis en el campo digital? ¿Les ha generado mayor ahorro el enfocarse al campo digital?
14. ¿Han mantenido la misma capacidad de alumnos de cursos presenciales en cursos en línea?
15. ¿Cuál es la propuesta que ustedes están llevando a cabo para la gestión de sus operaciones y logística de la institución?
16. ¿Actualmente cuántos cursos están ofreciendo bajo la modalidad en línea y cuáles serían estos cursos?
17. En el actual contexto del COVID19, ¿Han mantenido la demanda de sus programas o se han visto afectados?
18. Frente al actual contexto del COVID-19, las empresas ya no están utilizando o reciclando el papel debido a la digitalización de sus operaciones; en tal sentido, ¿Cómo han encaminado sus esfuerzos en la preservación del medio ambiente ya que, según el último reporte de Sostenibilidad, Proavance utilizaba media tonelada de papel? Asimismo, ¿Continúan con los programas que tenían con la Municipalidad de Yanahuara y la Madres Eco Solidarias?
19. ¿Continúan manteniendo su estrecha relación con HumaNizarse?
20. ¿Se proyecta en un futuro cercano, que el personal administrativo y académico, retorne a las instalaciones de Proavance? ¿Cuáles son las perspectivas de la Gerencia o Alta Dirección frente al actual contexto del COVID-19?
21. ¿Cómo canaliza sus programas sociales y quién lo lidera? Asimismo, ¿Cuáles son sus actuales programas sociales? ¿Recientemente han lanzado nuevos programas sociales?
22. ¿Cómo monitorean el avance curricular y metodología de enseñanza de los docentes de los cursos en línea ofrecidos por la institución?
23. ¿Se mantiene el programa de gestión de quejas o se está haciendo uso de las redes sociales para este canalizar este fin ya que, según el Reporte de Sostenibilidad, solo han tenido dos reclamos?
24. ¿Se mantiene el mismo programa de calificación y reconocimiento de profesores para el actual contexto?

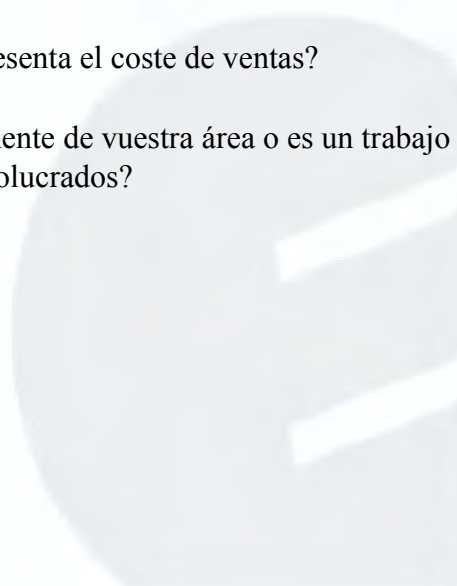
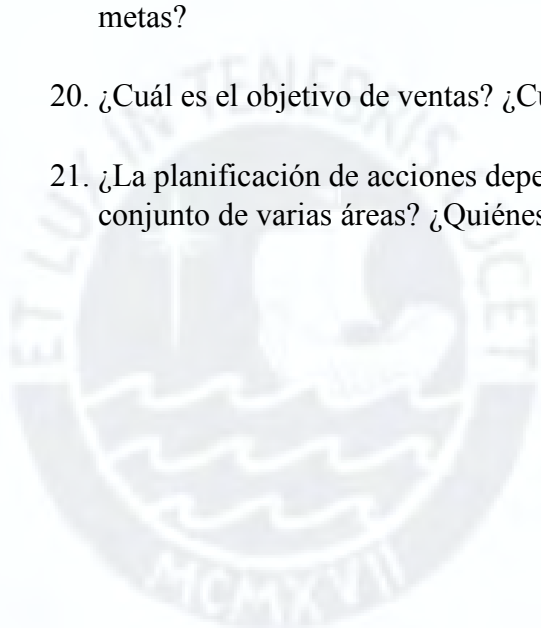
25. ¿Cómo enfocan sus esfuerzos de I&D para el lanzamiento de un nuevo curso bajo la modalidad virtual?
26. Según su Reporte de Sostenibilidad, ustedes indican tener un nivel de rotación del 52%; mientras que la evaluación del clima laboral tenía un indicador del 80% ¿Esto no es contradictorio? ¿Está alta rotación hacia referencia a su planilla permanente o a su planilla de temporales?
27. En su Reporte de Sostenibilidad, ustedes indican que no se reporta contratación temporal; sin embargo, ¿Los docentes no entran bajo este tipo de contratación?
28. ¿Cómo el personal de ventas está contactando a los nuevos prospectos interesados en los cursos bajo la modalidad en línea? ¿Nos puede detallar o describir la estrategia de ventas? ¿Se sigue manteniendo la misma estrategia de ventas en la plaza de Arequipa, para las demás plazas de otras ciudades del país?
29. En anteriores entrevistas, se había identificado como problema la alta rotación del personal docente, ¿Cuáles serían las principales causas de la rotación del personal docente de la institución?
30. ¿Podría indicarnos, ¿Cuáles son las principales razones de satisfacción o insatisfacción de los alumnos de los cursos presenciales ofrecidos por la institución? ¿Ello ha cambiado frente a los cursos bajo la modalidad en línea que se ofrecen actualmente?
31. ¿Qué políticas o acciones de retención de los docentes mejor evaluados realiza la institución para que continúen brindando su servicio en la apertura de nuevos cursos (virtuales)?
32. En el actual contexto, ¿Qué acciones están haciendo para diferenciarse de sus principales competidores directos e indirectos?
33. ¿Siguen manteniendo la estrecha relación con las importantes empresas de la ciudad, para la capacitación de sus trabajadores? ¿Se han visto afectados en este campo debido al actual contexto?
34. En relación al estándar de Calidad, ¿Cuáles son las iniciativas tomadas por la institución para mantener su propuesta de educación de calidad y que se mantenga en el actual escenario del COVID-19?
35. ¿Sigue siendo la plaza de Arequipa, la más importante para la captación de ingresos, o consideran que hay otras plazas con mucho potencial para la expansión de la institución dentro de la región sur del país?
36. ¿Han establecido dentro de sus planes, la expansión del negocio hacia otros mercados, como el de Bolivia o de Paraguay?

*Apéndice 2. Guía de preguntas para entrevista a profundidad a directivo de Pro avance*

El anexo muestra la guía de preguntas para la realización de la entrevista a realizar a la Coordinadora Comercial de Pro avance.

1. ¿Cuál es la estrategia de Ventas de Proavance?
2. En la entrevista con el Sr. Alonso Salas, salió a la luz un problema de comunicación entre los departamentos de Marketing y Ventas, ¿Nos confirmar dicha problemática y describirlo?
3. Nos podría indicar cuál es el proceso de la venta hasta la prestación del servicio.
4. En el día de trabajo, ¿Necesitan de alguna base de información para el procesamiento o contacto de los prospectos (leads)?
5. ¿En este sector se puede diseñar una estrategia de venta cruzada? ¿Esto sería con sus socios o instituciones con las cuales tienen algún tipo de relación contractual?
6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Proavance? y ¿Cómo califica su experiencia de trabajo en Proavance?
7. La flexibilidad y monitoreo que tiene la institución con los alumnos, ¿afecta el proceso de venta o cómo lo percibe usted?
8. ¿Cuál es su estrategia de precios o política de precios? ¿Usted lo diseña y en base a que criterios fija dichos precios?
9. Ante el actual contexto ¿Han cambiado la estrategia de precios? ¿Nos puede indicar si en los últimos meses, han mantenido los resultados esperados o del pasado?
10. ¿Nos podría brindar un historial de ventas de la institución?
11. ¿Realizan reuniones constantes con las demás áreas del negocio, especialmente con Marketing, para revisar las políticas de precios, promoción, etc?
12. ¿Nos puede indicar cuál es el producto estrella o más importante de la institución? ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra (Madurez, crecimiento)?
13. ¿Nos puede señalar cómo se encuentran los demás productos de la institución, fuera del producto estrella?
14. Ante el actual contexto, ¿Cuál es la política de pago o los medios de pago (Apps, transferencias)? Asimismo, si el alumno está condicionado a realizar el pago antes del inicio de clases o al finalizar el programa.

15. ¿Trabajan ustedes con PRONABEC o trabajan estos casos, a través de un área de Bienestar estudiantil?
16. ¿Cuáles son los medios de contacto con los prospectos, especialmente en este panorama del COVID-19?
17. Ante la fuerte competencia, ¿Han recurrido principalmente a la política de descuentos?
18. Como área de Ventas ¿Reciben algún tipo de capacitación por parte de la institución?
19. ¿Su personal de ventas trabaja bajo contratos de tiempo completo o locación de servicios? ¿Reciben algún tipo de incentivos (comisiones) por el cumplimiento de metas?
20. ¿Cuál es el objetivo de ventas? ¿Cuánto representa el coste de ventas?
21. ¿La planificación de acciones depende netamente de vuestra área o es un trabajo conjunto de varias áreas? ¿Quiénes están involucrados?



*Apéndice 3. Guía de preguntas para entrevista a profundidad a directivo de Pro avance*

El anexo muestra la guía de preguntas para la realización de la entrevista a realizar al Coordinador de Marketing de Pro avance.

1. ¿Cuál es su público objetivo/tipo de mercado? ¿Tienen un análisis del mercado al cual se dirigen en Arequipa y provincias?
2. ¿Quiénes son sus principales competidores y sustitutos? ¿Mapean o realizan reportes de Benchmarking con respecto a estas instituciones?
3. ¿Manejan un plan de marketing?
4. ¿Cuáles son las acciones de promoción y publicidad? ¿Qué medios de promoción utilizan para sus campañas?
5. ¿Cuáles son sus metas y objetivos de marketing para el próximo año o próxima campaña?
6. ¿Han realizado estudios de mercado en los años anteriores? ¿Qué herramientas de fuentes primarias utilizaron? ¿Nos podrían proporcionar esos resultados o reportes?
7. ¿Han pensado en tercerizar ciertas funciones de marketing con una agencia de publicidad?
8. ¿Cuál es la estrategia de precios que la institución aplicó para los programas presenciales? ¿Es la misma estrategia de precios para los programas virtuales?
9. ¿Cuál es la estrategia de comunicación que la institución utiliza en la actualidad? ¿Ha diferido de lo tradicional?
10. La Señorita Alva, nos indicó que el próximo año la enseñanza de los programas sería tanto presencial como virtual; en tal sentido, ¿Cuál es la estrategia que implementaría para esta enseñanza, especialmente para la parte presencial?
11. ¿Tienen alguna estrategia de investigación y desarrollo para la creación de nuevos programas o cursos?
12. ¿Cuál es la estrategia de ventas que actualmente aplica la institución?
13. ¿Qué criterios de segmentación han utilizado para definir su público objetivo?
14. ¿Considera que la marca PROAVANCE está bien posicionado en el mercado local?
15. ¿Su estrategia de crecimiento se centra en penetrar el mercado local, desarrollar nuevos productos, expandir a otros mercados o diversificar las operaciones?
16. ¿Cuáles consideraría que son los factores que considera el usuario o cliente de PROAVANCE para tomar su decisión de realizar sus estudios en la institución?
17. ¿Su cliente es el mismo usuario del servicio o se trata de personas distintas?

18. ¿A cuánto asciende la demanda de su mercado objetivo y potencial? En otros términos, ¿A cuánto asciende aproximadamente la población de su mercado objetivo y potencial?
19. ¿Qué estrategias de marketing digital han implementado frente al actual contexto?
20. ¿Han realizado anuncios publicitarios, a través de la radio y cómo los han diseñado? ¿Han sido efectivos o logrado los objetivos de la campaña?
21. ¿Han diseñado alguna estrategia concerniente al uso de redes sociales y correo electrónico u otros medios interactivos? ¿Es efectivo el marketing boca a boca y marketing interactivo (móvil)?
22. ¿Cuáles son los medios de pago que utilizan para el actual contexto?
23. ¿Creen ustedes diseñar acciones de marketing de guerrilla?
24. ¿Han hecho uso de patrocinios para la promoción de sus productos?



#### Apéndice 4. Entrevista a profundidad a directivo de Pro avance

El anexo muestra la transcripción de la entrevista realizada al Sub Gerente de la empresa Pro avance.

#### Entrevista a Directivo de Pro avance

<b>Entrevistado/a:</b> Sr. Armando Romero
<b>Especialidad:</b> Ingeniero
<b>Años de experiencia:</b> 16 años
<b>Fecha de entrevista:</b> 11 de Marzo del 2020 (17:30 horas)

#### 1. ¿Qué es Proavance?

Es un Cetpro, tenemos una resolución emitida por la Ugel Norte, en Arequipa. Lo que nos permitió poder trabajar con proyectos como Pro-Joven, con el ministerio de trabajo, y que estaba siendo manejado por diferentes fondos como Usaid, Urbit, Contac, hasta que entro Toledo y lo mato todo, le cambio de nombre de Pro-Joven a Jóvenes trabajando y al final quería con esto apoyar a las entidades educativas públicas y al final ellos no tienen los contactos empresariales que las empresas privadas si la tienen. Entonces ahí quedo. En algún momento nosotros llegamos a ser entidad número uno a nivel nacional en tema de Pro-Joven, la que mejor puntaje y mejores resultados tuvo, durante todo el proceso de ejecución. Ellos nos miden el porcentaje de efectividad constaba en dos etapas, una de formación en aula y la otra de formación laboral, por eso es que casi todas las empresas públicas han fallado, casi todas.

#### 2. ¿Pro avance ofrece formación dual?

No, esto era un oficio en un plazo corto, de tres meses en aula y tres meses en alguna empresa, y en porcentaje a la proporción que lograbas, te pagaban, y nosotros hemos llegado a un 98% de efectividad y por eso llegamos a ser la numero uno, estuvimos bien rankeados, durante muchos años y logramos un capital bastante fuerte que nos permitió hacer muchas cosas, porque nos adjudicaban una buena cantidad de cursos, lo hemos hecho también en Trujillo y en Lambayeque, en Lima no lo hicimos. Intentamos poner sedes en otros lugares, pero no tuvo el impacto que tenemos desde aquí, hemos trabajado no solo en Arequipa, también en la región Sur, así como en Trujillo y Huancayo, en pro-joven y algunos servicios de consultoría.

#### 3. ¿Continúa el programa de Capacitación auspiciado por el estado?



Cambio de nombre de Pro-joven a Jóvenes juntos trabajando o algo así, y de ahí no podía postular ninguna entidad privada, si no todas públicas, lo estuvo manejando la Unas y ahí quedo por que no llego a tener la repercusión, porque al no contar con el vínculo laboral no lograban instalar a los jóvenes, tuvimos una mala experiencia, también probamos un consorcio con la universidad San Pablo y el instituto del sur para hacer Pro-joven pero nos fue mal en la segunda etapa, porque instituciones reconocidas no lograron colocar a los chicos en las empresas para hacer sus prácticas, por lo cual nosotros tuvimos que asumir el costo de ubicar a los estudiantes, logramos el objetivo de la mejor calificación pero no como se planteó, por ello tuvimos que dejar de trabajar juntos, salió rentable pero no como podría haber sido.

#### **4. Cuéntenos sobre la historia de Pro avance**

La Sra. Edith Choque lo fundó en el 2003, yo ingresé en el 2004, la sociedad funciona bastante bien porque nos hemos complementado en las áreas que nos ocupa, ella en el tema de capacitación y yo en el tema de consultoría, tengo mucha experiencia en el área, estudié y trabajé en Alemania y me enviaron a Sudamérica para trabajar en una empresa consultora, entonces entré a trabajar a la Cámara de Comercio y allí salió la idea de juntarnos para trabajar con el programa Pro avance, porque Edith solo lo utilizaba para Pro-joven, y decidimos ponerle punche y dedicarnos al 100% en ello.

#### **5. ¿Coincidieron trabajando juntos en la Cámara de Comercio de Arequipa?**

Si, yo era director de CESEM y ella era la coordinadora académica, en un primer momento les propusimos a la Cámara para que se ocupe del tema, había muchas cosas por hacer y no se podían hacer en la Cámara, se los propusimos, pero pensaron que era mucho rollo, y a pesar que cuando nos hemos salido les hemos dejado 30 millones de dólares, porque ese año que hemos estado en la Cámara lo que yo me encargaba conseguir fondos del BID, para implementar el proceso de producción más limpia, PPL, y fueron como 2 millones 300 mil y un fondo de 300 mil a 500 mil dólares fue un fondo de la cooperación Suiza, para lo que es el corredor Perú-Bolivia, en el tema turístico. El PPL era para desarrollar servicios de consultoría, para optimizar los procesos de producción, incluso se lograba financiar con algunos darlings para reemplazar equipos, pero se tenía que contratar una serie de especialistas, hacer mediaciones y en función de ello hacer propuestas a las empresas, lo cual tampoco en la cámara no funcionó les fue bastante mal y actualmente están devolviendo ese dinero, y lo que fue el OGD Oficina de Gestión de Destino, tampoco funciono a pesar de tener mucho potencial, ahí quedo.

## **6. Cuéntenos sobre su experiencia laboral**

Desde el año 2004 me dedico a la consultoría, y se desarrolla en función de proyectos, Pro avance ofrece los servicios académicos, los diplomados y lo que yo manejo es el inHouse que es un apéndice en el tema de capacitación, pero son cursos a la medida, nosotros los lanzamos públicamente, las áreas de capacitación y consultorías son casi parecidas, por el hecho de que se visitan a empresas por ambos temas.

## **7. ¿Qué unidad de negocio tiene más demanda?**

Por el momento los cursos, yo estoy buscando proyectos no solo consultorías, lo que es mi área estamos buscando atomización de proyectos incubadoras de negocios y esto lo estamos postulando para un fondo de Innovate Perú, estuvimos muy cerca de sacarlo pero por un tema político que nos sacó de camino, justamente de la congresista Choquehuanca, hizo una alianza con la Universidad San Agustín, con Cámara Pyme, pero nosotros queríamos manejarlo como aceleradora, ya no entrar en la incubación, la incubación te demanda mucho tiempo y poco a poco pierde interés, formar emprendedores para comenzarlos a encubar, en este caso un acelerador, trabajaría con empresas constituidas y lo que harías simplemente sería impulsarlos, nos avocamos al trabajo de la empresa en sí, no solo en la incubadora das capacitación, en el acelerador se entrega algo más, buscas mercados, los ayudas a incrementar su rentabilidad, y que esa rentabilidad le trae beneficios,

## **8. ¿Qué alianzas estratégicas tienen?**

Tenemos una red de contactos, bien implementado, y la buena rentabilidad es de trabajar con mineras, desde del 2015 trabajamos con Cerro Verde, y nos dan proyectos grandes, entonces te permite tener un buen ingreso mensualmente, y es de una sola venta; por ejemplo, lo que puedes lograr 500 mil en capacitación, son 50 mil ventas, en cambio en un proyecto puedes sacar todo eso en un solo cliente.

## **9. ¿Cómo es la distribución del presupuesto de acuerdo con las ventas, es proporcional?**

Depende, es estacional, hay proyectos con Cerro Verde por dos años por dos millones, por lo cual, si esos dos millones los repartes mitad a mitad, es casi el 80% de la facturación de Pro avance, si hubieran salido el que estaba a punto seguramente hubiesen sido un boom un golazo, así que estamos viendo otros temas de empresas mineras para poder trabajar.

## **10. ¿Cuál es la dinámica de ventas que utiliza?**

Es lobby, lo que pasa es que Cerro Verde tiene muchos especialistas pero les acaba las ideas pronto y no están preparados para lo que les piden, por ejemplo un caso en el tema del sector agropecuario el encargado de ese sector es un ingeniero agrónomo y había cosas que

tenías involucrarte en temas de la organización de la empresa entonces ellos no manejan esa área, ahí es donde les vendo ideas, les gusta, lo armamos, lo licitan y me lo dan a mí, lo licitan y yo lo direcciono.

### **11. ¿Sin importarles los contactos?**

Claro, y todo eso no lo puedes armar en un solo proyecto, cuando ofrecemos algo para una empresa hacemos un paquete, porque si tú te das cuenta para las mineras es generar unidades de negocio que no dependan de la minería, o sea negocios que generen ingresos que se ofrecen a cualquiera, no solo a la mina, entonces si tú les ofreces todo esto no solo crear productos o servicios para la minera, además les ofrecemos un servicio de networking y así vas amarrando otro tipo de cosas que se les hace interesante el producto.

### **12. ¿Para captar nuevos clientes?**

Hacemos visitas, y hay que adecuarse a la persona con la que uno se va a contactar, hay personas que son super cerradas, otras se abren y te aceptan más, hay otras que no tienen ni idea de lo que tienen y tenemos que preguntar, entonces en función a eso te vas adaptando, si te das cuenta que no tienen ni idea de lo que le estás hablando, para ser efectivo hasta puedes dibujar, es la única forma que a mí me ha funcionado, por ejemplo he hablado con gerentes de la Southern, y ellos incluso que a pesar de estar en cargos altos y en áreas que son cruciales como relaciones comunitarias, no conocen todo, o sea que si no les das una idea, ellos la empiezan a cranear, consultan con su gente y si no hay respuestas, entonces nos llaman, para implementarles una incubadora, lamentablemente quedo en nada por que cambiaron de gerente, pero por lo menos ya has plantado la semilla.

### **13. ¿Cuántas personas trabajan en su área?**

Solo cuento con un ayudante, es economista, me apoya, yo me dedico más a las ventas, el me maneja la base de datos, las entrevistas, concertar citas, en el caso que haya un proyecto que lo conozcamos lo hacemos nosotros, en el que no, contratamos a otros especialistas.

### **14. ¿A qué tipo de empresas les da el servicio de consultoría?**

Básicamente a las grandes empresas en su mayoría, medianos también, grandes tenemos a Cerro Verde, Southern, Xtrata Tintaya, Fondesco, con la secretaria Perú-Bolivia, también con empresas pequeñas que nos han pedido estudios de mercado, diagnósticos, estudios de línea base, ese complemento que vino es importante para aplicarlo aquí, porque la capacitación es un tema, yo te puedo enseñar todo lo que quieras, un montón de conocimiento, pero si no lo sabes implementar y ejecutar, para que te sirve, en cambio la consultoría busca soluciones, que no son necesariamente conocimientos, pero también los

puedes comprometer con capacitación. Tampoco puedes dejar el informe de una consultoría que no te sirve para nada, trato de amarrar la consultoría que le da todo y un paquete de preparación para su personal que es la capacitación, para que sepan que es lo que se ha hecho.

Y hemos estado metidos en bastante temas, incluso hemos llegado a exportar, hemos vendido paltas en el marco de una consultoría, que les conseguimos a unos agricultores que eran una asociación de agricultores de palta, y el agricultor es muy difícil que se formalice y quiera emitir una boleta de pago, lo que fuera entonces, el contrato que nos dieron a nosotros es buscarles clientes y de preferencia uno bueno que pudiera comprar volumen, la empresa fue Pesco, es una ONG, ellos pagaron nuestros servicios, y nosotros nos pusimos en contacto con supermercados del Perú, y logramos colocar 6 toneladas de palta semanales a Lima, a supermercados lo que es Santa Isabel, Wong, Vivanda y Plaza Vea, nosotros entregamos las 6 toneladas y ellos se encargaban de distribuirla, y bueno a los agricultores lo que les molestaba era que tengan que pagar la comisión que nos pagaban a nosotros, son bien duros los agricultores ellos prefieren vender en Santa Anita antes que en Supermercados, incluso hubo la oferta de una palta que era muy buena, palta fuerte, y era un palta muy cremosa, incluso tenía menos fibra que la que traen de Moquegua, y era muy resistente al viaje, y en ese tiempo la carretera no era muy buena desde Chaniso hasta la panamericana, y entonces bien resistente los acopiadores cabeceaban duro que la carretera era mala, les tiraban el precio abajo y ellos aceptaban, y cuando nosotros les pusimos las condiciones ellos no aceptaban, era medio tonta la realidad. Y Vivanda cuando vieron la calidad de la palta nos dijeron si podíamos ponerle etiqueta y ponerlas en mallita de 3 paltas, más o menos como un kilo, lo que estaba a 6 soles lo vendían a 20, como que es de exportación, y tampoco quisieron hacerlo, y ahí escapo de nuestras manos.

#### **15. Cuéntenos sobre sus proyectos de crecimiento**

En algún momento dentro de los proyectos de Pro avance, al inicio dábamos cursos bien pequeñitos como cocina, tejidos, bordados, cosas de esas, y el tema textiles formamos un grupo de señoras que daban servicios a Incalpaca y lo hacían bastante bien tejían a mano, croché, a palitos y no tenían mucho trabajo que hacer, y nosotros creamos una empresa paralela a Pro avance para exportar textiles, y logramos exportar, yo viaje un par de veces a Europa, hice contactos y se vendieron las prendas, no lo continuamos lamentablemente por falta de tiempo, Pro avance en ese momento estaba en pleno auge, tuvimos una etapa vertiginosa, hasta el 2015, que tuvimos una parada e hicimos inversiones fuertes y la coyuntura no era tan buena, teníamos un local chico, lo vendimos, construimos este y hasta

aperturamos una nueva unidad de negocio que son los alquileres, entonces son cosas que estamos tratando de reacomodarnos.

**16. ¿Quiénes son los responsables del manejo de la empresa?**

Trabajamos conjuntamente con la Gerente General, tenemos los mismos poderes, tenemos todo, el problema es la distribución de tiempo, ella se dedica más tiempo a la parte administrativa y el académico, en cambio la consultoría no hay, y Sandra que es nuestra Sub Gerente Administrativa quien está con nosotros hace 12 años, trabajo también con nosotros en CESEM, así que conoce. Ahora ella está de vacaciones, En el tema de capacitación sabe mucho más Edith, yo me ocupo de la parte de consultoría, y lo común lo vemos los tres.

**17. ¿Quiénes son los propietarios?**

Somos dos, Edith con el 80% y yo con el 20%,

**18. ¿Cómo se distribuyen los clientes grandes de Arequipa?**

Eso lo coordinamos, yo por ejemplo me encargo de Cerro Verde en el tema de capacitaciones y consultoría, pero más por los contactos, para que no se dispersen por toda la empresa, pero si Cerro Verde pide una capacitación yo lo derivo a capacitación, pero yo la ejecuto y la superviso.

**19. ¿Qué beneficio recibe por el convenio suscrito con la Cámara de Comercio de Arequipa?**

Es un respaldo más institucional es como un aval académico, les pagamos a ellos por el tema de las firmas en los diplomas, y en si nos ha ayudado mucho esa alianza, hay el respaldo de una institución fuerte, da la garantía, la cámara de comercio por algo firma con ellos, los mismo con la universidad javeriana, o la Arturo Pratt de Chile, a veces compartimos información con la cámara, debido a que tenemos mucha amistad con los directivos, nos hacemos favores, a veces nosotros les alquilamos espacios a precios especiales.

**20. ¿Cómo se consideran como empresa?**

De momento somos una pequeña empresa, así estamos catalogados en la SUNAT.

**21. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta Pro avance?**

La fuerte competencia, están entrando nuevos institutos de capacitación, como los edificios que está construyendo IPAE, están corriendo, aquí en la Av. Ejército; es lo que nos pasó como por ejemplo, con todos los diplomados o cursos de comercio exterior, entro ADEX, a pesar que muchos de los docentes han sido trabajadores nuestros, el peso de la marca ADEX, se ha jalado a toda la gente, y con IPAE vamos a coincidir con muchas cosas más, porque nosotros competimos es también por el precio, nosotros estamos en un intermedio, no somos no muy caro ni muy barato, tenemos un precio intermedio, y es lo que

nos ha creado ese espacio, la gente nos conoce que damos un servicio bueno a un precio razonable, le pasa cuando uno solicita cursos a la universidad en el caso del tema de Cerro Verde por ejemplo y les hacen el presupuesto, muchas veces por los contactos que tengo en Cerro Verde me dan los montos de las licitaciones, y en base a eso yo armo mi propuesta que se adecue a mis medios y gane también, en cambio en las universidades ellos quieren también el gran presupuesto, y no necesariamente son buenos, y los de Cerro Verde reconocen que son caros y no cumplen con las expectativas, se las quieren dar de exquisitos lamentablemente, y por más que tengan los profesores, pero no tienen calle como se dice, les falta la experiencia de haber hecho trabajo de campo, y con los colegios profesionales tenemos alianzas, como con el colegio de ingenieros, con ellos tenemos beneficios de descuentos para sus asociados.

**22. ¿Los ven como competencia?**

No porque ellos manejan paquetes de lo que son dirigidos a temas demasiado técnicos, donde nosotros no entramos, lo nuestro es el rubro empresarial.

**23. ¿Con la Universidad La Salle?**

Era por el lado académico

**24. ¿Cuál cree que es el principal problema interno en Pro avance?**

Es la rotación de personal, porque encontrar gente que maneje intangibles es muy difícil, es una debilidad, y que manejen temas de capacitación pocos, que la gente no se acomodaba, y la actitud muchas veces, es lo que ha fallado.

**25. ¿Cuál cree sería la solución?**

El proceso de selección, porque de ahí se puede identificar cual es el primer impacto de la persona, y es una debilidad que enfrentamos el proceso de selección, creo que sí.

**26. ¿Cuál es el diferenciador de Pro avance, en relación a su competencia?**

Un tema que nos ha caracterizado es el buen trato al cliente, la calidad de los docentes, nosotros siempre estamos evaluando a los profesores, por la calificación que le pongan los alumnos, cuando califican menos de 15 los retiramos, y buscamos a otros, lo que pasa es que si sigues programando a los mismos y te siguen calificando bajo, es un mal indicador, entonces es lo que tratamos de evitar, trato de pensar que te conozcan por bueno, no por barato, actualmente nuestros servicios más por el tema de capacitación están por debajo del promedio de lo que se debería cobrar, no tampoco subir demasiado ni tampoco competir con la universidades, que es lo que actualmente estamos, estamos en una posición intermedia, incluso un poco más abajo, estamos trabajando en un sector que puede pagar, esa

es mi política, aunque eso lo maneja más Edith, en mi caso pienso más en el servicio y en la utilidad, por eso trato de dar un buen servicio y que el margen sea alto.

**27. ¿Y cómo lo maneja con el tema de la consultoría?**

Si se logra buenos indicadores y logras que participe el cliente, si no preguntas no puedes identificar cuáles son las necesidades y si hay alguna falencia en ese sentido, se los hacemos saber del riesgo en el resultado de la consultoría.



*Apéndice 5. Entrevista a profundidad a la coordinadora de Académico de Pro avance*

El anexo muestra la transcripción de la entrevista realizada a la Coordinadora de Académico de la empresa Pro avance.

**Entrevista a Directivo de Pro avance**

<b>Entrevistado/a:</b> Srta. Alejandra Alva
<b>Especialidad:</b> Ingeniero
<b>Años de experiencia:</b> 7 años
<b>Fecha de entrevista:</b> 30 de septiembre del 2020 (16:00 horas)

**Tesistas MBA (TMBA):** Ante todo, señorita Alejandra buenas tardes, queremos agradecerle su tiempo su disponibilidad sé que están esta semana están un poco atareados con varios temas de facturación e inicios de cursos, por eso mismo agradecemos este tiempo que nos está brindando.

Como usted sabe somos alumnos de Centrum que estamos haciendo un proyecto de investigación para nuestra tesis y justamente la empresa que se nos encargo fue la Institución Pro avance entonces nosotros ya hemos venido trabajando entrevistas y también hemos venido revisando el material que ustedes nos han proporcionado como: reporte de sostenibilidad para justamente poder ir viendo no solamente la información de la empresa sino indagando sobre los problemas y situaciones de la Institución, entonces el día de hoy un poquito nos queremos concentrar con usted según usted está manejando el Área académica de la institución entonces nos queremos referir o indagar sobre temas respecto a la docencia las metodologías de enseñanza que están aplicando en la actualidad y sobre todo los cambios que han tenido justamente ante la pandemia.

**Alejandra Alva (AA):** Si, no hay problema

**TMBA:** Perfecto, entonces un poquito si nos puede explicar por favor cuales o bueno si es que se han emprendido la estrategia de la virtualización de los programas o cursos que están realizando.

**AA:** Si, bueno nosotros dentro de nuestro, nosotros bueno somos una empresa certificada por la ISO 9001 SGS, entonces dentro de nuestro plan de trabajo ya teníamos siempre contemplado este la ampliación de lo que son temas presenciales a temas online, ósea no quiere decir la migración si no ampliar a tener este servicio, estábamos proyectándolo para el siguiente año pero bueno con la pandemia nos tuvimos que adelantar un poquito



entonces hemos migrado de alguna manera algunos servicios por qué bueno no podemos hacer nada presencial y hemos migrado nuestros servicios a una plataforma virtual la cual a inicios de la pandemia se empezaron a evaluar varias plataformas como el meet el zoom el Blackboard y bueno nos quedamos con esta plataforma que es el Big Blue Button al que le decimos BBB por que es difícil de pronunciar y bueno esta plataforma nos acomoda bastante para lo que es las funciones que nosotros requerimos y se asemeja mucho al trabajo que hacíamos en presencial lo que vendría a ser el dictado de cursos y el armado de grupos y también las preguntas y la interactividad que pueden haber con el alumno, el limitante es bueno que los alumnos no tienen muchos cámara o que no la pueden compartir o están conectados desde el celular, la idea bueno es que ellos puedan participar como oyentes o también pueden participar con su micrófono, si se ha tenido que variar un poquito el tema de la flexibilidad con los alumnos por que alguno de ellos como les digo no cuentan con los recursos completos que nos gustaría que sean cámara y micrófono y bueno los docentes se les hizo una capacitación como la plataforma es bastante amigable y sencilla no tuvimos mayor problema y si se a optado lo que no se realizaba en las clases presenciales es el tema del acompañamiento al docente, nosotros tenemos un soporte o un back up no necesariamente de sistemas si no uno académico una persona que acompaña toda la sesión al docente por si se presentara alguna eventualidad o en el caso de docentes que son ya un poco mayores y si tuvieran alguna dificultad para pasar sus diapositivas o se les traba el sistema o si se les cae el internet o cualquier eventualidad que pudieran tener resolverla inmediatamente no.

**TMBA:** Excelente y este entiendo que esta plataforma directamente tiene todo ya, del hecho que el docente pueda subir el material si no para hacer el video conferencias la pizarra virtual todo el tema de la metodología de la enseñanza.

**AA:** Si en realidad inclusive tenemos también un sistema para armado de grupos en el que se dividen por salones virtuales pero separados, ósea si queremos hacer un trabajo grupal y los alumnos se dividen en cinco grupos de cinco digamos cada uno nosotros podemos separarlos en salas individualmente cuales son, solo esos cinco van a poder conversar entre ellos van a tener interactividad y van a poder hacer como que en privado ese trabajo que el docente les puede dejar esto nos ayuda mucho cuando hacemos talleres o trabajos prácticos o resolución de casos que en este caso cuando están todos conectados es un poco difícil porque algunos participan y otros no y en el caso de los trabajos también incentivamos para que los alumnos participen con sus compañeros y se relacionan un poquito más con la plataforma

**TMBA:** Excelente Srta. Alva y esta plataforma en la que ustedes han tenido que invertir, justamente para poder adaptarla al contenido de sus programas y a la metodología les ha representado un alto costo o ya esto lo venían trabajando con anticipación.

**AA:** Bueno en realidad es un costo adicional se justifica un costo con otro por qué bueno no estamos cayendo con los costos de luz, de internet de la oficina misma, claro las instalaciones ahora están vacíos por el tema de la pandemia pero este si ha sido una inversión exactamente los costos no los tengo yo por que los maneja directamente administración con el tema de los pagos, todo académico si los veo yo, pero dinero si los ve Administración, pero si ha sido un costo de los que nos ofrecían todas las plataformas ha sido uno que a estado dentro del presupuesto y bueno no ha sido tan altos como hay otras plataformas que si son más elevadas además que es una inversión ya que dentro de la plataforma que usamos no tenemos un límite de tiempo lo que si manejan otras plataformas con el zoom blackboard y que también tienen un costo más alto cuando uno lo toma por tiempo indefinido, entonces si ha sido una inversión pero si hay un beneficio ya que es bastante amigable la plataforma y también tenemos un soporte que nos ayuda que es la misma persona que nos ha dado la plataforma que ellos nos ayudan con algunos problemas técnicos.

**TMBA:** Excelente y de vuestros principales competidores igual también se han tenido que ponerse inmersos en estas plataformas entiendo yo, o ustedes han dado un paso adelante en el sentido que ellos han virtualizado sus cursos, pero mucho más tardíamente.

**AA:** Bueno en el caso de la competencia directa nosotros siempre hemos tenido algunos temas que competían con las universidades como la San Pablo y ellos ya contaban con una plataforma virtual ya que ellos ya venían desarrollando este servicio de hace mucho tiempo, hay otros competidores bueno un poco más pequeños que en este caso han tenido que virtualizar también, nosotros nos hemos adelantado por que en realidad nosotros hemos tenido un grupo que estaba pronto a iniciar, estaba a semas de iniciar el diplomado presencial entonces si o si tuvimos que adaptarnos a una plataforma casi de inmediato casi nombrada la pandemia porque teníamos que ya desarrollar este grupo que ya estaban inscritos los alumnos ya teníamos todo listo para hacerlo presencial lo hemos tenido que hacer netamente online si entonces nosotros si hemos implementado bueno ya teníamos un proyecto como les comente para el próximo año también tener un área online una área virtual pero este de ahí a la adquisición de la plataforma lo hicimos rápido, en realidad hemos pasado por tres plataformas antes de quedarnos con esta pero hemos tratado de cumplir con los alumnos para lo que son sus sesiones y las clases, entonces si nos hemos adaptado bastante rápido.

Supongo yo que algunas instituciones que compiten con nosotros han tenido también adaptarse, considero yo que ha sido un poco después en realidad estaban todavía a la expectativa, nosotros nos apuró un poquito el tema que ya teníamos un grupo próximo a iniciar y tuvimos que hacerlo pues todo en la marcha de manera inmediata.

**TMBA:** Srta. Alba entiendo que usted de acuerdo a su reporte de sostenibilidad utilizan las certificaciones del ISO 9001 para hacer las evaluaciones a los docentes a través de la investigación con los alumnos sobre el proceso de satisfacción del servicio que brindan, ¿en este nuevo modelo también lo vienen aplicando? y ¿cuál es la respuesta que tienen ustedes de los alumnos?

**AA:** Nosotros también hemos adaptado nuestras encuestas casi de manera inmediata a la versión virtual tenemos un programa en la que si están cargadas las preguntas de las encuestas y se generan unos links y dependiendo de las clases nosotros compartimos unos links casi al finalizar la sesión y también estamos trabajando con grupos de Whatsapp en cada uno de los diplomados, bueno esto si es nuevo antes nosotros no teníamos los grupos de whatsapp pero por la coyuntura es la manera más sencilla de podernos comunicar tanto para los alumnos como para nosotros

**TMBA:** Y la respuesta es positiva

**AA:** Si, en realidad la respuesta es positiva nosotros planteamos la encuesta tanto por WhatsApp como por la plataforma, ellos ingresan la completan y tenemos la respuesta inmediatamente, la ventaja es que nosotros contabilizamos las encuestas y si falta una le avisamos por el WhatsApp para que terminen de completar los que faltan y así es más fácil para nosotros manejarlos y se adaptado muy bien al tema de las encuestas.

**TMBA:** El tema también de la selección de los profesores que realiza la institución que también está bajo las normas ISO 9001, nosotros en anteriores entrevistas conversamos tanto con la Gerencia la Sra. Edith como con el Sr. Riega nos surgió el problema de la rotación de profesores que era visto como algo negativo para algo que pretendía la Institución, nos podría decir usted ¿cuál es el tiempo de promedio de permanencia del profesor dentro de la Institución?

**AA:** Bueno nuestros profesores como lo mencione en alguna pregunta que me hicieron, los profesores no tienen algún contrato exclusivo con nosotros, los profesores tienen contratos por incremento de actividades y no recuerdo cuales son que es lo que aplica administración, solo hacemos contrato por el servicio que van a ofrecer en ese momento

**TMBA:** Locación de servicio

**AA:** Locación de servicio si, correcto.

**TMBA:** Si, eso sí pero por ejemplo la idea es saber normalmente si hay rotación de profesores esto se da seguramente a cuando ustedes lo requieren para que vaya a capacitar para un determinado grupo y no hay disponibilidad de ese profesor, entonces ese profesor ya no se lo va a tomar en cuenta, ósea ese profesor ya salió de su sistema? Cuanto tiempo el

**AA:** Nosotros tenemos profesores con los que trabajamos casi desde el inicio de Pro avance y que bueno nos apoyan en algunos temas, tenemos un profesor en la San Pablo, compartíamos y en enseñan con nosotros hace muchos años y pesar que todo este año no se le ha considerado por el tema de la virtualización lo tenemos en staff, ósea los profesores se quedan en nuestro staff de docentes excepto que a ya habido algún accidente grave con algún docente o que a ya fallecimiento, solo en estos casos los retiramos, o si se mudaran de repente a otra ciudad poníamos un aviso de que el profesor no se encuentra en la ciudad, bueno ahora con los temas virtuales no hay problema si el profesor se encuentra en otro país ya es más fácil para nosotros, pero generalmente no lo sacamos de nuestra base lo que si hacemos es alimentarla y de repente hay algunos docentes que por alguna eventualidad fallecieron o algún tema un poco más grave a si se retira de la base, pero normalmente no se le retira de la base o sea la rotación.

**TMBA:** No se los retira

**AA:** No, porque ellos generalmente están en constante actualización, lo que si se les considera para el año porque nosotros tenemos programaciones en la que estamos considerando cierta cantidad de docentes para el año y se les solicita que vaya actualizando sus curriculum o enviando sus curriculum actualizados.

**TMBA:** Ok y entonces entiendo que hay un tipo de contrato que manejan con el docente y lo segundo siempre van a pertenecer a su staff de colaboradores, digamos una satisfacción alta del alumnado de un programa que se ha apertura do y en la cual se califica muy bien al docente y ustedes no se si han tenido la situación de este docente de a fin que continúe el siguiente siglo o la siguiente apertura del mismo programa ¿hay alguna política a fin de que este docente puede más que retener que comprometerse en seguir dictando el programa justamente en esa nueva apertura y de repente por un tema interno no pueda y ustedes tuvieron que recurrir a un nuevo docente? ¿Ha pasado esa situación?

**AA:** Si suele ocurrir bueno como les comento los docentes no son exclusivos y no depende mucho de la voluntad del docente porque nosotros tenemos docentes que vienen trabajando dos años y con los cuales abrimos uno y otro diplomado y que tienen calificaciones muy buenas, la calificación para que nosotros podamos a un docente un feedback y hacer una segunda prueba tiene que ser como de dieciséis porque nuestras

calificaciones son de un promedio de dieciocho hacia arriba, entonces si al docente se le califica muy bajo se pasa a tomar a otro docente para que lo supla o supla esa clase o también para que se refresque porque a veces se saturan en el caso de los docente nosotros hacemos la apertura de los diferentes diplomados y generamos los cronogramas y de acuerdo a esos cronogramas yo hago las invitaciones, muchas veces nos ha pasado que el docente no está disponible en las fechas que nosotros abrimos porque ellos también trabajan en otras instituciones.

**TMBA:** Claro

**AA:** Entonces así nos pasa y tenemos que recurrir a otro docente, nuestra política de calidad nos indica que nosotros deberíamos tener, no en el sistema de calidad si no en la política interna nos indica que nosotros debemos tener entre dos a tres profesores por especialidad depende de la especialidad para poder rotar de acuerdo al mismo nivel que tenga cada uno, entonces no hay mucho problema por eso.

**TMBA:** Ya, ósea que no significa para la Institución un problema serio, por que justamente la siguiente pregunta iba por ese lado, en el entendido de que hay docentes que muchas veces por razones que son propias del docente y que no pueden cumplir con los requerimientos de la institución y les evitan a ustedes a que deberían de llamar a otros docentes, eso también se puede medir con un costo de rotación del docente ¿ustedes lo tienen mapeado ese costo de rotación?

**AA:** No sinceramente no hemos mapeado el tema de la rotación del docente, tampoco no lo pide el sistema de calidad, el sistema de calidad el parámetro nos exige una nota mínima aprobatoria para poder mantener un docente en actividad digamos o en sece temporal si es que tuviera de repente algún inconveniente con el docente que nos ha pasado en temas personales que puedan tener y bajan con la calidad, nosotros bueno, nuestros docentes regularmente como le digo puede ser, dependiendo del tema puede ser de docentes que nosotros ya vemos hace mucho tiempo y que continúan vigentes y bueno en el caso de la rotación de los mismos no se mapea por el hecho de que se generan por campañas, entonces la idea es cumplir con el alumno, o sea la coordinación con ellos cumplir con el producto y se inicia con una nueva compañía y no necesariamente el docente tienen que quedar porque es otro público, no son permanentes con nosotros terminan un diplomado y el siguiente grupo el docente que estuvo bien calificado no puede se considera otro docente que tenga la misma calificación y este otro grupo que inicia va a ser otro grupo totalmente diferente, entonces que tiene otra apreciación también y de repente tiene otro perfil inclusive.

**TMBA:** Sí, pero se da el caso, bueno yo le cuento una experiencia que tuvimos nosotros en Centrum que queríamos por ahí un profesor que era muy reconocido en el campo de finanzas por ejemplo que era el profesor Ochoa de repente usted lo conoce, que pasa nosotros como alumnos estábamos muy interesados que ese sea nuestro profesor porque está muy calificado a escrito obras relacionadas al tema y apreciamos eso, es ahí donde nosotros quizás muchas veces incidimos en que los alumnos por ahí pueden requerir la presencia de un profesor en determinadas áreas para que lo pueda desarrollar el curso y es ahí donde tal vez no hay la disponibilidad del profesor a eso va el tema que va el problema de la rotación de profesores

**AA:** Claro nosotros por ejemplo tenemos un staff de docentes en la página web, y cuando lanzamos la publicidad también se indica que son tres docentes, mínimo dos y máximo tres que llevan el diplomado si es que hubiera más se colocan todos los docentes que van a llevar el diplomado para que los alumnos sepan quienes van a llevar el diplomado, si nos ha pasado alguna vez con una profesora que los alumnos se inscribieron porque esta profesora era muy buena y la profesora tuvo una viaje a Colombia de improviso y tuvo que cancelarnos las clases, entonces tuvimos que recurrir a otro profesor que en realidad si cubrió las expectativas de los alumnos a pesar de que fue nueva digamos nunca había trabajado con nosotros y estuvo al mismo nivel y de todas maneras para cumplir con los alumnos nos comprometimos a un cambio de fecha donde la profesora que le habíamos ofrecido pudiera hacer el tema de dos temas por lo menos del diplomado. Pero si nos ha pasado

**TMBA:** Pero dígame una cosa si ha pasado

**AA:** Si ha pasado ya alguna vez y hemos tenido que acudir a darles el pago un poquito más alto, el precio por hora para que pueda tal vez estar dictando el tema.

**TMBA:** Claro, es justamente la naturaleza de la conversación va por ese lado que cuando lo discutimos anteriormente en las entrevistas era un problema detectado, que hay profesores que son buenos, es la diferenciación que tiene la institución de ustedes que son cursos muy especializados y que muchos alumnos optan por pro avance justamente por ese profesor y es ahí donde esos profesores no tienen la disponibilidad de tiempo y por eso es que esto también se podría presentar el problema de la rotación.

**AA:** Claro el tema del económico siempre se conversa con los docentes por qué bueno algunas veces los mismos docentes cuando tienen ya un tiempo con nosotros, nosotros empezamos con una cantidad de costo por hora y en lo que de repente va teniendo más tiempo con nosotros, si bien no tienen un contrato a tiempo completo ellos ya tienen más

experiencia con nosotros y ya han dictado, entonces ya tienen cierto renombre también se va ir coordinando después de un año digamos de prueba económica el monto que inician se pueden ir viendo si se les mejora el ajuste de costo por hora hasta llegar a un, bueno nosotros tenemos un tope que tratamos de mantener dentro del mercado para que no sea muy excesivo y no nos genere mucho costo, también en los diplomados.

**TMBA:** Y este coste que usted me indica es vamos a decirlo así; ¿al promedio de la competencia o superior?

**AA:** Bueno es más o menos igual a algunos, algunas instituciones porque nuestro costo mínimo esta, depende del rango también, hay lugares en los que donde yo sé que ustedes están haciendo la tesis, el costo por hora del profesor es más económico de lo que nosotros pagamos aquí, pero en comparación de un docente de la San Pablo nosotros estamos un poquito más debajo de repente de lo que les pagan a los docentes que son permanentes, pero maso menos es el promedio que le pagan a los docentes invitados y bueno se está tratando de ver de acuerdo al tipo de docente y a la experiencia que tiene y donde enseña y hacer como que no a todos se les paga la misma tarifa por hora, ahí si hacemos un.

**TMBA:** Y han visto depende más adelante no es necesario contar con algún staff de docentes a tiempo completo o ustedes con la situación, más que la situación la política que están manejando de tener profesores bajo ese tipo de contrato es para seguir trabajando a largo plazo

**AA:** Bueno el tipo de contrato que tenemos, este tipo de metodología lo venimos utilizando desde hace mucho tiempo ya por el hecho de que nosotros no tenemos carreras y solamente estamos con los diplomados y cursos de especialización que abrimos que son cada una tiene una fecha de inicio y una fecha de fin que tienen diversos temas también, y no creo que sea muy conveniente tener un profesor a tiempo completo, si en realidad hay muchas aperturas y cierres de grupos porque este grupo podemos tener planillas y el siguiente lanzamiento ya no hay una buena recepción ya no se saca ese diplomando entonces tendríamos un docente de planillas por ponerlo así, estaría trabajando con nosotros a tiempo completo no estaría haciendo clases no, es por eso que no le hacemos así y por ahora mientras no haya gestiones diarias o carreras que sean más extensas no creo que vaya a variar

**TMBA:** Claro por el momento solo están haciendo cursos vía virtual ¿se entiende eso no es cierto?

**AA:** Si por el momento vía virtual

**TMBA:** Para el próximo año de acuerdo a lo que se vienen entiendo que no hayan desarrollado y que recién se van a poner a ver sobre su plan anual para el 2021, pero cuáles

son sus proyecciones para el 2021, ¿ya han hablado algo al respecto con la Sra. Edith o el Sr. Riega?

**AA:** La idea del 2021 es que se genere este producto, ya tenemos este producto online ósea este producto tiene que quedarse si o si, y bueno es también para nosotros una manera de abrimos un poquito más de perspectiva ya no solo Arequipa si no de repente otras provincias inclusive otras ciudades no solo dentro de Arequipa tenemos un par de alumnos de Chile ósea que es bastante interesante.

**TMBA:** ¡A mira qué bueno!

**AA:** Entonces el online es algo que va quedar permanente como un producto es más yo he presentado también el año pasado un organigrama de mi área que se ha desarrollado de esa manera presencial y online ahora en el tema presencial hay que ver como es de acuerdo como vamos avanzando el dictamen del Gobierno y como vamos a desarrollar nuestros grupos el próximo año, pero ya vamos a tener presenciales y online no.

**TMBA:** Claro, ¿Cuáles son los cursos que tienen mayor demanda en PROAVANCE? ¿Cuáles son esos cursos que más piden los alumnos?

**AA:** El tema de planillas y todo lo que es legislación laboral y elaboración de planillas seguridad y salud, ya sea ocupacional o en el trabajo y sistemas integrados de gestión en son esos tres que siempre los tenemos en nuestra programación y bueno generalmente talento humano también hemos tenido un buen estándar de docentes y se han mejorado las mallas para este año con algunos temas nuevos y también bueno el talento vendría a ser uno de nuestros diplomados los que siempre lanzamos. Fuera de esto ya sea estudios de mercado sondeos para el lanzamiento de nuevos productos.

**TMBA:** ¿Estos programas están ofreciendo de manera virtual, también actualmente?

**AA:** Si, de manera virtual. Y el tema de planillas que es bastante practico lo hemos venido desarrollando muy bien en el sistema de plataforma que tenemos.

**TMBA:** Y Normalmente usted nos dijo que para cada curso hay 5 profesores de disponibilidad

**AA:** Si.

**TMBA:** Así se presente alguna eventualidad con alguno de ellos siempre abra algún reten por ahí

**AA:** Sí, tenemos entre 3 a 5

**TMBA:** Y ahora en el tema de contratación de un nuevo docente, esta tarea ustedes manejan un proceso de selección con todas las pautas digamos, no solamente de recepción de



documentos del docente, sino una evaluación un Sico-Pedagógico Psicológico y finalmente una clase de prueba o clase magistral.

**AA:** Si, bueno nosotros tenemos y nos regimos también, con lo que se planteó en el sistema de calidad.

Yo inicio, por ejemplo, con un requerimiento, hay docentes que por ejemplo viajan, otros no tienen mucha disponibilidad, lo ideal sería dos veces al año una entrevista de docentes, pero cuando de repente hay un curso nuevo si o si se tiene que hacer una convocatoria marketing digital. He tenido docentes que ya no están en Arequipa renovar la plana y el staff a lo que pedían los estudiantes he tenido que hacer una convocatoria específica para ese grupo o hacer una convocatoria general y extraer de ahí docentes. Lo que se hace es que yo hago la solicitud al área administrativa y el área académica envía un comunicado por Compu-trabajo o LinkedIn y yo recepción en el área académica los currículos, nosotros tenemos parámetros para poder hacer la selección de los currículos y recién después de que pasen estos parámetros, las notas que nosotros tenemos y unos formatos dentro del sistema de calidad, empezamos a llamar a los docentes que pasen correctamente este filtro para hacerles una entrevista, que normalmente era personal, ahora se hace por teléfono y se les solicita hacer una clase de prueba en la plataforma de paso también conoce un poco el sistema, de esa manera nosotros escuchamos la metodología que tiene, una vez que pasan estos dos filtros, ya pueden pasar a hacer parte de nuestro staff, ya le solicitamos su currículum llenan una ficha interna ya pasarían al cuadro general.

**TMBA:** ¿Por el tema de la pandemia los docentes actuales, han tenido que capacitarlos para el uso de esta nueva plataforma?

**AA:** Si, los hemos capacitados en grupos, algunos grupos de 4 a 5, la ventaja fue que como hubo un margen de paralización en el inicio de la pandemia mientras todo se reorganizaba nosotros tuvimos, la idea de capacitar a los docentes, entonces mientras que algunos se enganchaban con otras sesiones, nos han dado el suficiente tiempo como para irlos capacitándolos, algunos uno por uno, otros han sido de dos a tres y fue la primera capacitación en lo que es el uso del aula virtual, luego tuvimos una segunda capacitación que era la fecha que ellos iban a dictar las clases, se hacía un refuerzo dos a tres días antes del uso de la plataforma nuevamente para que no hubiera ningún problema para evitar contratiempos nosotros hacíamos acompañamiento.

**TMBA:** Dígame señorita Alva, en comparación a la época anterior a la del COVID 19 a lo que actualmente viene desarrollándose las clases, el número de estudiantes han aumentado, se han mantenido o se han reducido

**AA:** En realidad, el primer grupo que tuvimos, empezó siendo presencial y termino siendo online un poquito la fuerza, si tuvimos una cantidad de alumnos, normalmente no depende mucho de la plataforma ahora hemos notado que si los alumnos han mostrado más interés en capacitarse en los segundo grupo de repente costo un poquito más que se engancharan había mucho , por el tema del gobierno no habían muchas cosas claras, pero en este tercer grupo si a pesar de que la época del año no es propicio , así siempre continuamos con una buena cantidad de alumnos

**TMBA:** Y digamos, el primer grupo entiendo que ya han acabado el programa realizado no es cierto.

**AA:** Si.

**TMBA:** Las calificaciones que han tenido respecto a la satisfacción con la virtualización del programa han sido altas entiendo yo.

**AA:** Sí, porque cuando probamos la plataforma la calificación promedio que nos dieron fue dieciocho, entonces estábamos dentro de nuestros parámetros

**TMBA:** Igual con la metodología del docente porque a veces los alumnos prefieren que sea de forma presencial y otros de forma virtual porque permite de que estén de sus casas conectarse, y hacer otras actividades sin necesidad de estar saliendo a la calle este ha visto mucha observación en este tema de la metodología o también ha sido muy bien recibido

**AA:** Ya en el primer grupo que tuvimos algunos alumnos era de clases presenciales algunos optaron por hacer reserva de matrícula, para tomarlos en diplomado posterior cuando se vuelva a la normalidad las clases presenciales, hay alumnos que nos les gusta tomar las clases online o que no lo conocían o que no se inscribieron para este sistema ,la coyuntura nos obligó a exponer este sistema ,pero se dio la opción para que pudieran hacer la reserva para el próximo año para retomar las clases presenciales . A partir del segundo grupo ya tenemos el lanzamiento ya se ofreció netamente que era grupo online ya no era un grupo presencial todos los alumnos ya tenían en mente que si se inscribían lo iban a llevar online, creo que ya difícil que el cambio de las personas, a partir de estos pares de meses, todos ya estamos optando por los medios digitales tanto para comunicarse a pesar de no conocerlo este levantamiento total y bueno en este segundo y tercer grupo todo son ya netamente online.

**TMBA:** Cuales son diría usted de acuerdo a toda experiencia que ha tenido usted en este transcurso que ha venido dictando las clases en forma virtuales que ha tenido el privilegio de estar presente con los profesores y alumnos que ha visto como se ha ido desarrollando cuál cree usted que ha sido los principales inconvenientes que se han

presentado cuales seria las sugerencias por parte de usted como responsable de área académica como para suplir esas deficiencias

**AA:** He bueno los inconvenientes que se han presentado , a pasar de que nosotros tenemos riesgos nosotros procuramos hacer pruebas antes de las hacer clases y deber que todo este conforme un tema recurrente ha sido el internet que manejan los docentes nosotros no tenemos el control sobre ello porque no están en la institución es una desventaja que algún momento nos ocurrido que los docentes no tenían una buena conexión o se calló el internet ,eventualidades que podían pasar , los alumnos no tienen buen internet también muchas veces dicen no escucho pero no se está escuchando plataforma o la clase ellos su conexión no les permite escuchar bien porque no tienen un buen ancho de banda

**TMBA:** Claro.

**AA:** Bueno poco a poco van tener que ir mejorando cada uno, pero si ha sido algunos comentarios la gente se está dando de que ya tiene que mejorar el tema de casa para tener una buena conexión.

**TMBA:** Básicamente el principal problema diría usted para poder desarrollar las clases en vía virtual de una forma eficiente es tener una buena banda ancha de internet

**AA:** Si, en realidad los docentes tengan una buena banda de internet, que los alumnos tengan una buena conexión a internet

**TMBA:** En cuanto a los contenidos ósea en el aspecto cuando en el sentido por ejemplo cuando se hacen capacitaciones virtuales por ahí puede mandar a la institución , producir su propio material audiovisual es probable que pase esto por ejemplo le vuelvo a repetir un ejemplo que tal vez sirva para servir para motivarlos un poco ,nosotros en el centro teníamos los stock que eran ayudas audiovisuales para que nosotros podamos repasar las clases que teníamos no, una vez es ustedes también se han puesto a pensar en eso , en el campo de crear su propio contenido

**AA:** A ver, nosotros tenemos un aula virtual, ...nube adicional que siempre los hemos utilizado donde guardamos material adicional de repente videos o algo que nos puede enviar el docente y lo que si tenemos nosotros es la grabación de la clase, para que los alumnos puedes revisar alguna duda y pueda revisar la clase, pero crear nosotros nuestro contenido nosotros lo tenemos en un aula virtual, tanto el material como DVD, videos, material adicional, biografía todo está dentro del aula virtual.

**TMBA:** Claro, ustedes están regidos por el tema de la certificación de calidad a fin que ustedes cumplan no, con los procedimientos y protocolos, pero digamos ante la

virtualización de los programas en educación han tenido algunas supervisiones o monitoreo por parte del estado a través del Ministerio de Educación o de otra institución ligada a este

**AA:** No, la verdad que nosotros necesariamente, no nos fiscalizan, pero nosotros guardamos el material, internamente nosotros hacemos ese monitoreo, pero del estado no.

**TMBA:** Perfecto, he entonces entiendo yo, por lo que nos ha comentado esa plataforma ha sido bien recibida por parte de los alumnos, sin embargo, fuera del tema de la conectividad ya sea del docente o del estudiante, el alumno digamos ha mostrado algún interés por lo que de repente este adicione un material adicional o se pueda complementar algo mejor de repente a la clase o ponerse ciertas funciones a la plataforma respecto a ello, o todo por ese lado no ha sido ninguna observación.

**AA:** Bueno la única observación que tuvimos al inicio fue que los alumnos para participar en otra plataforma levantan la mano, era otra opción

**TMBA:** Aja

**AA:** En este caso nosotros no tenemos esa opción en la plataforma esa opción pero tampoco es que sea tan necesario porque los alumnos pueden prender su micro o en su defecto nuestro chat , no tenemos que salir de la imagen para entrar del chat, sino encuentra el chat en el mismo sitio donde se está dictando la clase el docente tiene visualización de toda la pantalla de los alumnos que están conectados ,de las conversaciones que puedan estar haciendo en el chat o de los conjuntos que puedan estar haciendo en el chat y continuar haciendo su sesión, es la ventaja que nos da esta plataforma , creo que después de eso, bueno no habido mayor inconveniente ,ya el tema el profesor se le ha solicitado que lo hagan más participativos ha pasado algunas veces los alumnos están conectados se les pasa la lista a esa hora y después el profesor les hace una pregunta y no contestan porque dejaron abierta la plataforma, no estaban presentes.

**TMBA:** Ósea se olvidaron desconectar la plataforma en pocas palabras.

**AA:** No, quedan conectados saben que hay una grabación, se van no

**TMBA:** Sí, claro pasa justamente el tema de la virtualización, como puedes grabar contenidos, he ya el alumno puede hacer una actividad a parte , dentro del mismo desarrollo de la clase ya después recurre a la grabación en su momento de que no tenga otras actividades no ,si me imagino que si porque eso es un poquito como se dice la amenaza de esta situación de la virtualización de estos programas, sobre digamos la percepción que tiene el docente con la institución para en este caso brindar la enseñanza este el docente cuales su opinión el docente se siente a gusto ,se siente contento , este manifiesta su aprobación de que en verdad

se está dictando cursos de calidad , o de repente cree que hay ciertas cosas que se pueden mejorar .

¿cuáles en si la percepción de los docentes?

**AA:** Bueno los docentes normalmente tienes bastante comprensión con nosotros sobre todo los que se han quedado trabajando con nosotros durante la pandemia.

**TMBA:** Ok

**AA:** Porque habido unos ajustes, hay muchos que trabajan ya muchos años con nosotros, tener compatibilidad un poco de empatía con la empresa

**TMBA:** OK.

**AA:** Ya con ellos se mantiene una comunicación fluida, ellos nos dan nuestras recomendaciones inclusive, hablamos por teléfono, Whatsapp, nos llaman por teléfono para indicarnos algo no les gusta, nos parece o entonces ese tipo de cosas.

**TMBA:** Perfecto. Señorita Alva tiene usted ahí, un porcentaje aproximado de números de profesores que debido al COVID 19, ¿ya no están siendo programados dentro del curso que brindan virtualmente?

**AA:** En porcentaje no, como te digo yo considero cada campaña.

**TMBA:** Ya

**AA:** Habido algunos docentes que los incluíamos por el mismo tema que también son nombrados este hemos optado por reducir el staff debido a la pandemia, y mantenernos con una cierta cantidad de docentes, por lo menos los diplomados que han estado todo el año.

**TMBA:** ¿Ya, pero no ha sido una cantidad significativa no?

**AA:** No, en realidad no, nosotros tenemos para el tema de calidad, siempre presentamos una cantidad de docentes anuales porque aproximadamente vamos a trabajar de cincuenta a sesenta que son las que tenemos ya, la continuidad de los cursos en el año.

**TMBA:** Ok.

**AA:** Pueden ser los mismo del año anterior o pueden variar un poco, pero este es la cantidad que nosotros mantenemos de docentes activos en el año de ahí que tengamos nosotros un vacab de 5, ya es diferente nosotros tenemos 360 en staff, no todos siempre participan con nosotros, pero están en staff.

**TMBA:** Ok.

Perfecto.

**TMBA:** Una consulta señorita Alva, volviendo un poquito a lo anterior, bueno no he podido mapear, si en verdad esto se ha podido responder, esta situación en la cual se apertura un nuevo curso, a veces el docente que ya no tiene la disponibilidad entonces se tiene que

recurrir al otro docente que lo pueda suplantar o lo pueda suplir en esa programación, esto sucede continuamente o es muy relativamente será de repente muy escasamente por decirlo así.

**AA:** Si suele ocurrir, no siempre, pero tratamos que por ejemplo el alumno, lo importe es darle lo que le ofrecemos no, entonces nosotros pactamos con el docente previamente para comprometerlo ,si es que de repente él no puede hacer cuatro cursos que estaba programado por lo menos dicten dos cursos porque es parte del compromiso que nosotros tenemos podríamos tener con el alumno que se va dictar , si nos a pasado que tenemos que recurrir a otros docentes para suplir a este docente pero en realidad excepto alguna que otra excepción los alumnos normalmente no consideran que el docente sea malo , salvo que si sea malo no haya hecho una buena trasmisión o haya tenido un mal día.

**TMBA:** Ok.

**AA:** Nosotros normalmente cuando hemos hecho un cambio de docente, por lo menos en este año, no hemos tenido ningún problema de que no haya el docente, o que yo pensé que este era el docente no.

**TMBA:** Claro.

**AA:** Si el año pasado, nos ha pasado que una docente que los alumnos se faltó en algún curso que la profesora viajo pero normalmente si cambiamos docentes y la idea es que el alumno tenga su servicio no, no se debería hacer en realidad el tema de calidad deberíamos plantearlo de otra , digamos hacer una publicidad con una docente, de ahí podría pasar una eventualidad pero nosotros no ponemos tampoco publicidad cada docente va enviar cada tema, ósea los tres docentes pueden rotar entre ellos el tema que van a desarrollar

**TMBA:** Perfecto. Señorita Alva, como hacen ustedes por ejemplo cuando tienes que coordinar porque también entiendo que hacen una, capacitaciones con profesores que vienen de otros países

**AA:** Si, hemos tenido clases, en lo que ya tenemos un poquito experiencia no era completamente online, pero tuvimos convenio con la universidad la Javeriana, la universidad nos brindaba docentes y hacíamos clases virtuales online ósea sincrónicas ósea en tiempo real y este ahí la plataforma la manejaba directamente la Universidad, nosotros hacíamos el tema de soporte en darle link ,dar un monitoreo a clase ,pero no era un monitoreo permanente ,pero la universidad las hacia esto no . En el caso de las Universidades de Chile si hemos tenido, pero eso fue hace mucho tiempo, porque era de manera presencial dictaban clases aquí, hay un proceso que teníamos de haber llegado. ‘XXXXX’ un proceso académico y una encargada de que dictara las clases.

**TMBA:** Perfecto, un favor señorita Alva sabe usted, a lo mejor ya está usted al tanto nosotros para terminar de hacer nuestro trabajo de tesis hemos hecho llegar una encuesta a los profesores de Pro avance.

**AA:** Ya.

**TMBA:** Como se coordinó con el señor Concha, se enviado estas encuestas a veinte profesores, pero solo han respondido cinco profesores, es factible que usted pueda hacer un recordatorio para que los puedan terminar completar las encuestas.

**AA:** Si me envías por correo cuales son los docentes que coordinaron con Jordano o en todo caso le preguntaría, cuáles fueron los que te respondieron o cuales faltan. entonces por mi whatsapp te podría mandar

**TMBA:** El tema es que no tenemos el nombre y apellido de los docentes como son anónimas.

**AA:** Ah, claro

**TMBA:** Es encuesta sin nombre y apellido, este se lo voy hacer llegar a su correo por supuesto, pero por video conferencia por el chat, si usted quisiera verlas ahora digamos he indicarnos por defecto si es permisible para los docentes porque es una encuesta muy breve, es una encuesta de casi ocho a nueve preguntas entonces por eso contar con un poquito con su apoyo, a fin que esto se pueda canalizar un poco más aceleradamente porque ya solamente hemos logrado obtener cinco respuestas.

**AA:** Claro.

**TMBA:** La encuesta ha sido enviada hace dos semanas.

**AA:** A veces sí. a veces el docente no cuenta con mucho.

**TMBA:** Sabemos que tienen sus actividades, por su tema laboral a veces también uno recibe muchos correos y obviamente priorizas lo que son de trabajo, entonces nosotros entendemos esa situación por eso a través de su persona como un recordatorio los profesores puedan, los que faltaron para esta encuesta.

**AA:** Claro

**TMBA:** Se lo vamos agradecer mucho

**AA:** Envíamelo para.

**TMBA:** Si en este momento.

**AA:** Envíamelo para verlo.

**TMBA:** Si, solamente una última pregunta en caso el tema de lo que es, fuera de la metodología la apertura de un curso, en el tema de la creación del silabo o del plan de trabajo esta como lo ejecutan este es un trabajo coordinado con el profesor o esto directamente lo

maneja el área académica con otra área, como puede de repente el área de marketing que hace todo el tema de investigación de mercado.

**AA:** Claro nosotros tenemos dentro del área académica hay dos áreas, ósea una sub área dentro de lo académico que se llama diseño y desarrollo que también lo veo yo, esta área involucra lo que es el diseño de lo que sería entrevista de lo que serias nuevo o productos de campaña y lo vemos con marketing un trabajo en conjunto que lo vemos de manera conjunta marketing con estudio de mercado y la propuesta de diplomados nosotros del área de diseño y desarrollo nosotros evaluamos y bueno con el área comercial de los diplomados nuevos que se podrían estar lanzando , se hace una reunión con los coordinadores que define cuales son los diplomados según eso ya nosotros una vez que el área de marketing, la lista de diplomados que se van a lanzar empezando lo que son las mallas, y las mallas enviándosela a los docentes y ellos van haciendo la aprobación de acuerdo al formato que tenemos de acuerdo eso , ya vamos generando lo que son los cronogramas.

**TMBA:** Entonces entendemos que es un trabajo coordinado para cada apertura se da la actualización de vida no es cierto.

**AA:** Claro.

**TMBA:** Sin más consultas, solamente agradecerle señorita Alejandra ha sido de mucha ayuda por favor me gustaría comprometerla para posteriormente tener una segunda entrevista, porque seguramente vamos a tener más inquietudes en el transcurso que vayamos desarrollando el trabajo de tesis, de mi parte muy agradecido y espero una nueva pronta comunicación con usted, muchas gracias por su tiempo

**AA:** Listo muchas gracias a ustedes.

**TMBA:** Igualmente, señorita Alejandra, muchas gracias y nuevamente agradecerle por su tiempo y disponibilidad.

**AA:** Ya muchas gracias hasta luego

**TMBA:** Hasta luego y Buenas tardes.

**AA:** Buenas tardes



*Apéndice 6. Entrevista a profundidad a la coordinadora de Ventas de Pro avance*

El anexo muestra la transcripción de la entrevista realizada a la Coordinadora de Ventas de la empresa Pro avance.

**Entrevista a Directivo de Pro avance**

<b>Entrevistado/a:</b> Srta. Gracia Gahona (Pro avance)
<b>Años de experiencia:</b> 7 años
<b>Fecha de entrevista:</b> 19 de octubre del 2020 (16:00 horas)

**Tesistas MBA (TMBA):** ¿Sería posible que nos pueda comentar un poquito sobre su experiencia profesional en Proavance y las funciones que cumple el área de ventas?

**Gracia Gahona (GG):** Yo me voy a presentar, yo soy Gracia Gaona y soy la Coordinadora del Área Comercial en Proavance. En cuanto a mi experiencia en esta área yo Trabajo aquí desde aproximadamente el año 2013 – 2014 y ha sido toda una evolución que ha tenido el área. Evolución ya sea en herramientas que se han empleado, estrategias y también en cuanto a los servicios que se han venido ofertando. En el caso de cómo es el funcionamiento del área Comercial, de manera general, les puedo indicar que siempre nosotros hemos contamos con un equipo, hay un equipo de líderes que se encargan de todas las coordinaciones de Proavance, en este caso lo desempeño yo y cuento con el apoyo de gestores comerciales, que se encargan también de realizar la venta.

La manera como se desarrollan las ventas dentro de Proavance es: nosotros adquirimos a nuestros interesados de diversos medios, ya sea de manera digital, en este caso a través de Facebook o redes sociales y también, cuando estábamos en oficina, contábamos con plataformas, por ejemplo con paneles o vallas publicitarias que nos permitían captar interesados que pasaban por la oficina y también solicitaban información o en muchos de los casos, durante buen tiempo, un par de años, nuestro público también venía mucho por referencias. Personas que les indicaban el buen servicio que nosotros damos y se querían inscribir también en los mismos servicios o en otros servicios diferentes. Una vez que nosotros captamos a estos interesados, son colocados en una matriz para poder, a través de todo el equipo del área comercial, desde la coordinación hasta los gestores o asistentes comerciales, vamos dando seguimiento haciéndoles llamadas, envío de mensajes por correo electrónico, incluso en su tiempo mucho utilizamos el mensaje de texto y poco a poco ya con el avance de los diferentes medios, el whatsapp se ha convertido en una gran herramienta

también para poder comunicarnos o contactarnos con nuestros interesados y finalmente que ellos tomen esta decisión de poder llevar o no uno de nuestros servicios dependiendo de los intereses que ellos tengan.

**TMBA:** Sobre los procesos que Uds., siguen, justamente desde el contacto con el prospecto hasta la prestación propiamente dicha del servicio ¿Nos puede indicar cuáles son las distintas tareas de todo este conjunto de procesos o las distintas acciones que de repente deben hacer con las distintas áreas de la empresa?

**GG:** Básicamente en el área Comercial el proceso es casi unilateral. Con el área de Marketing el proceso se desarrolla, actualmente, nos remiten o nos derivan en este caso los leads que son adquiridos por las redes sociales, nos lo derivan a nuestra área y nosotros les damos el seguimiento. Otro proceso que fusiona las dos áreas en este caso con marketing cuando, como les comentaba, cuando teníamos las vallas publicitarias, ellos colocaban las vallas de acuerdo a de donde era la mayor afluencia de nuestro público o nosotros también solicitábamos que tal valla vaya en algún lugar, captaban nuestros interesados y es ahí donde, en este caso, cuando los interesados iban a la oficina que nosotros ya teníamos el proceso cubierto porque les brindamos la información, les consultamos, un poco persuadimos a nuestro público interesado para saber ¿qué es lo que están buscando con el diplomado o capacitación? Y ahí procedemos a cerrar una venta.

Entonces, hay dos formas, si te he captado la pregunta, en el caso del proceso con el área de Marketing, ellos son los que nos alimentan a nosotros a través de uno u otro medio de nuestro público y nosotros somos los encargados de, ya sea por llamadas, por mensaje de texto, mensaje de whatsapp o por correo electrónico, brindarles la información o hacerle seguimiento hasta que este prospecto termine en un cierre, termine siendo una venta o en todo caso nos quede en un estado latente, a eso nosotros lo denominamos pre inscrito que puede quedar pre inscrito para una u otra campaña o que finalmente nos indique que no, por alguno u otro motivo, que no va a poder participar de los servicios que le estamos ofertando.

Posterior a este proceso, en caso se ha quedado como latente que es un preinscrito o en todo caso nos ha dicho que no se va a inscribir, lo dejamos y siempre lo mantenemos en nuestra matriz.

Si es el caso que este participante resulta o nos da una respuesta afirmativa y si va a adquirir el servicio, que, si se va a inscribir, entonces ahí hay otro proceso con el área administrativa. Nosotros llenamos una ficha de inscripción, se debe tomar una copia a su DNI (esto para inscripción en caso presencial) y se le acompaña a esta persona al área Administrativa, para que aquí realice la inversión.

En este caso como estamos trabajando de manera remota, lo que se hace cuando una persona nos da la respuesta de que sí quiere inscribirse se le envía la ficha de inscripción, esta debe ser completa en todos sus campos, se solicita también que nos envíe su DNI por ambas caras y esto lo derivamos al área Administrativa adjuntando el voucher de pago que ya el participante o el prospecto ha abonado.

**TMBA:** Tomando en cuenta la experiencia que tiene Ud. en Proavance, nos podría indicar ¿Cuál es el número de personas que trabajan con Ud. en el área Comercial, tanto los que Ud. Llama como Gestores Comerciales y otras personas que intervienen directamente en el proceso de venta y cierre de la misma?

**GG:** Si, más o menos nosotros tenemos un estimado de colaboradores dentro del área Comercial es alrededor de 4. Está el líder que es la coordinadora o coordinador y siempre estamos manteniendo 3 gestores comerciales.

**TMBA:** Lo Ud. mencionaba sobre el tema de la transmisión de la base de datos que Uds. reciben por parte del área de marketing. A veces sucede en empresas, por el tema de actividad laboral o el tema mismo de las actividades en general hacen de que de repente estos bases de datos o reportes puedan no llegar a tiempo a su área para poder hacer la comunicación con los inscritos ¿Han sucedido este tipo de problemas?

**GG:** Si, claro. No solo que no pueda llegar, sino que de repente la cantidad de leads, que se obtienen o que nos pueda derivar el área de marketing no son lo suficiente. Pero para esto, por nuestro sistema de calidad que manejamos, también el equipo Comercial sabe que tiene que trabajar con bases anteriores de campañas, a ver, si estamos en campaña 3 vamos a trabajar con los interesados que nos quedaron latentes de la campaña 2, entonces de tal manera que siempre haya que hacer el seguimiento y siempre tengamos una cierta cantidad de prospectos a quienes haya que ofertarles nuestros diferentes servicios. En este caso el que les estoy comentando es el de Diplomados.

**TMBA:** ¿Cómo calificaría Ud. El trato y la comunicación que tiene con el área de marketing?, lo digo en el sentido de que en una entrevista que tuvimos con el Sr. Alonso Salas, nos comentó que por ejemplo, que hacía llegar al área de Ventas y de Comercialización una cantidad de data, de leads, y que se daban casos donde la efectivización de la comunicación con los potenciales clientes se desarrollaba 2 o 3 días posterior a la entrega de esta información y eso ellos lo analizaban como que iba en detenimiento de su trabajo porque pasaban 2 o 3 días el interés se pierde. ¿Eso sería como una especie de falla en la comunicación interna o cómo lo calificaría Ud.?

**GG:** La verdad no lo calificaría como falla, tendría que calificarla tal vez como una falencia porque el área de Marketing nos pasa los leads o la data y ha habido situaciones en la que es amplia, basta entonces hace que se acumule. Por ejemplo, nos la pasa el día lunes, pero es tan amplia la base que la gestora la está cubriendo en su totalidad hasta el martes y por ahí el lead o el prospecto había hecho la consulta el día sábado, entonces ahí ya hemos perdido ciertos días y cierto interés.

Si habría que, nosotros obviamente agilizar los procesos y en el caso del quipo comercial también un poco agilizar o dar prioridades a estas llamadas y seguimientos. Sin embargo, en el caso, y siempre lo que yo destaco, al ser una venta no podemos tampoco ser tan mecánicos, tenemos que explicarles y hay situaciones, hay casos en que los interesados o los prospectos, no van a demandar como 1 minuto o 30 segundos. Hay prospectos que les gusta que se les detalle la información y pese a ello que se les vuelva a hacer una llamada, incluso dos hasta en el mismo día entonces tratamos de agilizar ese proceso, pero al ser esta una venta entre seres humanos y al ser un servicio que no lo pueden palpar entonces si vamos a demandar más tiempo y lo que si puede acarrear es lo que les comentaba marketing, que esto pueda retrasar un poco y se pierda el interés del público que hemos captado a través de las redes. Sin embargo, si hemos tratado siempre de estar en permanente comunicación. Y para no perderlo, por ejemplo, tan rápido y para que el interés se vea cubierto de manera un poco más instantánea, lo que se hace es una vez que se tiene las bases de datos lo primero es, antes no se podía hacer, pero ahora es un poco más sencillo entonces, si las herramientas nos lo permiten, a través del Whatsapp o mensaje de texto se le envía información general de tal manera que el público que está más interesado nos responde rápido y son las primeras consultas que vamos resolviendo y los que no han respondido este mensaje con una llamada podemos estar comunicándoles que se les ha enviado una información que ellos habían solicitado con anticipación.

**TMBA:** Justamente hablando en ese aspecto, la idea es encontrar esas pequeñas falencias para poder trabajar y dar nosotros como una tesis de consultoría, las soluciones a los problemas que se puedan presentar.

Nosotros también hemos conversado en el área de tanto académica como de administración y nos hablaron mucho de los aspectos de monitoreo que ellos hacen a los alumnos una vez que ya están inscritos y también la parte de flexibilidad que tienen al momento de manejar los cobros que les hacen a los alumnos, Ud. Como responsable del área de Comercialización y de Ventas ¿cómo maneja esos temas?

**GG:** Ah bueno, en el caso del área Administrativa ellos lo que seguramente les han comentado en el caso de los plazos es donde ellos si pueden generar flexibilidad, digamos que hay un alumno que tiene su compromiso de pago para tres cuotas y son los 5 de cada mes, pero esto se le indica en el Área Comercial que por ejemplo, que si tiene algún inconveniente que uno nunca sabe y puede ocurrir y no va a hacer el abono los días 5 sino que su 2da cuota lo va hacer el día 10, ¿puede hacerlo? sí, siempre y cuando haya una comunicación de por medio. En el caso del Área Comercial esto es justamente lo que les ofertamos a nuestros clientes, primero en el caso que vayan a hacer un abono al crédito, siempre tratamos de acomodarnos sin exagerar o transgredir los plazos que nos da el área administrativa, darles facilidades. Ya sea en el fraccionamiento de las cuotas o en el tema generalmente, que es el que más solicitan, en el tema de los plazos.

Por política siempre los abonos se realizan dentro de los 5 primeros días del mes, pero ante unas circunstancias que nos pueda solicitar nuestro público pues esto se amplía. ¿Esa flexibilidad hay en el área y es realizada, sabida, practicada por el equipo comercial? Sí.

**TMBA:** Tomando en cuenta esta flexibilidad, entiendo también que Ud. Como responsable del área de Comercialización, ¿qué estrategias toma en cuenta para poder determinar lasu estrategia de pricing? al momento de determinar lo que normalmente cobra la institución ¿Lo trabajan directamente con Ud. es una decisión que la toma la gerencia o los diferentes departamentos que pueda tener Proavance?

**GG:** La decisión, por ejemplo, en el tema de la inversión, no sé si le he entendido bien la consulta. Por ejemplo, si hay un participante que quiere un descuento mayor o que quiere alguna facilidad el mismo equipo comercial, en algunos casos, autónomamente puede tomar la decisión porque está dentro de la facultad de la gestora poder hacerlo o autorizarlo o poder trabajarlo de esa manera. Sin embargo, hay algunos casos en los que ya el interesado o cliente quiere algo adicional, generalmente esto se da cuando son inscritos a partir de 2 participantes o 3 y hacen grupos, a lo que nosotros llamamos un corporativo, y ahí las gestoras si lo consultan conmigo si se les puede dar algún descuento adicional o algún beneficio adicional y esto se aprueba o se establece alguna pauta para que ellas puedan darle una buena atención al cliente.

Ya cuando esto no dependería del área Comercial o de la coordinación, sino lo tengo que consultar con el área Administrativa básicamente o con la Administradora cuando esto sobrepasa o han solicitado... Esto era antes, ahora no se da mucho. Cuando antes de que se creara o empezara a funcionar lo que es nuestra área de Capacitaciones para empresas entonces, por ejemplo, venía un grupo de 5 personas que quería llevar el mismo diplomado

que nosotros estábamos haciendo, pero solo para ese grupo de 5 personas. Entonces el área Administrativa aquí generaba un precio especial porque solamente, de repente, íbamos a dictarlo en sus instalaciones, o iban a utilizar las instalaciones de Proavance pero en un horario diferenciado al Diplomado usual. Entonces aquí si se consultaba con el área administrativa. Pero como ya el área de Capacitación se creó, surgió, entonces el Área Comercial prácticamente maneja directamente sus promociones, sus descuentos de manera autónoma y lo que se quiere siempre es que la Gestora en ese momento, para que no se caiga una venta, pueda darle una atención inmediata al cliente ante una consulta o respuesta de descuento, estrategia o facilidad de inversión.

**TMBA:** Y esos programas de descuento, podrían ser cupones de promociones Uds. ¿Lo manejan durante todo el año o son fechas específicas en las cuáles pueden hacer uso de ellos?

**GG:** Lo que sucede es que los montos de las inversiones se programan antes de cada campaña entonces, el Área Comercial junto con el Área Administrativa se reúnen y acuerdan cuanto va a ser la inversión. Por ejemplo, para el grupo que inicia en marzo, establecen cual va a ser los descuentos máximos, los descuentos mínimos, la inversión por pronto pago, por ejemplo, hasta tal fecha, o cuánto va a ser la inversión para los socios que son las personas que anteriormente ya se han inscrito o han hecho uso de algún otro diplomado o han participado. Entonces, se trata de cubrir todas las situaciones para que ya cuando inicia, arranca este primer grupo que es en marzo, ya tengamos y las gestoras tengan todos sus montos o inversiones y pueda dar de manera fluida. Solo se dan los casos cuando generalmente son alumnos nuevos que, como le indico, se inscriben en grupos o consultan si tienen alguna facilidad adicional por que están trayendo algún familiar o están trayendo algún referido o de repente pertenecen a alguna empresa con la que tenemos convenios, entonces es ahí en donde pueden hacer alguna consulta adicional.

Pero generalmente, como te reitero, tratamos de darle al equipo comercial todas las situaciones para que ellas de manera autónoma puedan dar información.

**TMBA:** Respecto a lo que comenta, todas esas facilidades, descuentos que se dan ¿Se comunica al área de Marketing para que lo difunda o comunique al público externo?

**GG:** Si claro, Cuando hay la reunión con el área Administrativa, una vez que se establecen las inversiones, se comunica al área de Marketing para que pueda hacer las promociones, pero lo que siempre se hace, en este caso con Alonso que es coordinador de Marketing, en algunos casos, dependiendo de los servicios se coloca o no se coloca la inversión, generalmente a través de las redes sociales siempre se hace la promoción digamos

de 2x1, 3x1, o cyber days, pero casi en números, literal, no se coloca. En algunos casos si, en algunos casos no, dependiendo también de lo que ve el área o dispone el área de Marketing, pero si se acuerda dentro de todas las áreas también están con el conocimiento de las inversiones.

**TMBA:** Y esas reuniones con el área Administrativa, entiendo que ¿se involucra al área de Marketing también? ¿Están involucrados? o es en otra reunión que se fijan esos acuerdos.

**GG:** Esa reunión de las inversiones se fija entre el área Administrativa y Comercial. Posteriormente soy yo la que me reúno, o a través de algún correo electrónico se comunica al área de Marketing.

**TMBA:** Teniendo en cuenta este panorama del COVID 19. ¿Ha habido la necesidad de hacer un reajuste en los precios que se cobran a los participantes?

**GG:** Si, claro que sí. Ante la realidad de no estar de manera presencial o de no dictar los servicios de manera presencial, primero no solo se ha cambiado o disminuido la inversión, sino también la modalidad ha tenido que cambiar. Si nuestros Diplomados están proyectados para dictarse de manera presencial cada 15 días los días sábados o los jueves y viernes, pero ante esta situación primero cambió la modalidad y obviamente sabiendo esto el Área Administrativa obviamente la inversión ha disminuido.

**TMBA:** ¿Qué porcentaje aproximado? ¿Ud. Lo maneja?

Proavance. Para darte una idea, más o menos se ha reducido hasta un 40%.

**TMBA:** 40%.

Proavance: Si, 40 % a 30% la reducción.

**TMBA:** Ud. Podría decirnos que en el histórico de ventas que tiene Proavance previo al COVID 19 y post COVID 19 ¿Ha habido una disminución o tal vez ha aumentado el número de estudiantes y por ende también de los ingresos?

**GG:** En el caso del número de inscritos respecto a las campañas de años pasados, no ha disminuido tanto pese a la realidad tan dura que se está pasando. Por ejemplo, en una campaña que arranca en marzo, en una situación normal, alrededor de inscritos puede llegar por ejemplo a 100. Y con esta realidad de COVID, un grupo ha arrancado en 90 u 80.

Entonces, se pensó en un primer momento que de hecho el cambio de modalidad iba a hacer que la disminución sea mayor, sin embargo, ha golpeado bastante, pero se ha tratado de mantener. Y es que también el público por salvaguardar, nos imaginamos, su propia salud ha dejado esa mentalidad de que todas las clases se puedan hacer presenciales y ha optado por esta modalidad que nosotros también hemos ofertado y venimos ofertando que es la

modalidad online. Es muy parecida y muy similar a la presencial y hemos adquirido esta plataforma para que no haya diferencia. La plataforma te permite hacer consultas en tiempo real, el especialista muestra sus dispositivos, pueden ellos hacer grupos. Entonces ha permitido que no sea tan fuerte el cambio y por ende entendemos la disminución de nuestros alumnos.

**TMBA:** Si, justamente la Sra. Ojeda nos dijo que contrariamente a lo que se pueda pensar, el número de alumnos se había incrementado.

Proavance: Correcto.

**TMBA:** Al parecer, el tema de como Uds. Han afrontado el problema de la pandemia lo han sabido superar bastante bien.

**GG:** Creo que el éxito ha sido porque con tiempo se han tomado las medidas y también en el caso del área Administrativa y Comercial se ha buscado que las inversiones sean lo más similares a las del mercado y no solo eso, sino que el hecho que se haya cambiado de modalidad no les quite los beneficios como la doble certificación o el hecho de que las clases si no pudiste participar se les envíe por los diferentes medios, entonces ha sido un buen funcionamiento de las 3 áreas que la promesa de venta que se da en el área Comercial se cumpla y esto lo vemos con el área Académica y por otro lado con el área Administrativa en función al área Comercial que el acuerdo de pago si hubiera alguna situación fortuita de nuestro cliente pueda ser entendida por el área Administrativa y finalmente como les indicaba, como en el caso de los plazos o de repente por un tema administrativos, si esto va a pasar hasta retrasarse un mes, pueda hacerlo seguramente que el área Administrativa también siempre les da esa facilidad.

**TMBA:** Y en el tema de la investigación a su competencia y tema de precios ¿Ud. ¿También interviene en ese aspecto o se lo deja enteramente al área de Marketing o Administración?

**GG:** En el caso de investigación de mercados, no solo por precios, sino por servicios propiamente, antes si estaba enfocada directamente el área Comercial, pero posterior a la aparición del Área de Marketing, es ella quién se encarga de estar velando, viendo, revisando estos detalle en la competencia y no solo eso, sino que también nosotros lo consultamos con nuestros mismo alumnos a través de entrevistas o focus si están de acuerdo, que tal, cómo les parece la inversión que Proavance ofrece y por esta inversión esto es lo que recibes, si están de acuerdo o no. Es ahí de donde sale esta información.

**TMBA:** De todos los productos que maneja Proavance, ¿Cuál considera Ud., de acuerdo al manejo de información que Ud. tiene, es el de mayor aceptación?



**GG:** Definitivamente el tema de Servicio que más demanda tiene son los Diplomados, por la certificación que nosotros brindamos que es con el partner de la Cámara de Comercio. Ahora también estamos trabajando con la Universidad La Salle. Esto por el tema de la certificación, para englobarte la idea, es el Diplomado que es muy bueno en cuanto a duración, certificación, contenido.

Sin embargo, tal vez tenemos otro público que de repente no busca mucho lo que es la certificación sino lo que busca es el conocimiento un poco más rápido más ágil y entonces ahí surgen estos servicios como son los cursos de extensión o lo que justo en esta temporada de pandemia nos vino muy bien que fueron los Webinar o Seminarios online que eran super económicos, eran cortos, entre 5 o 6 horas académicas pero el contenido tan bueno, tan rico que se surgieron por eso algunas promociones que les permitía estar hasta en 3 cursos por una inversión accesible.

Entonces, serían los Diplomados en cuanto a certificación y en cuanto a contenido o duración, practicidad y contenido ágil los servicios cortos.

**TMBA:** Teniendo en cuenta lo que hemos podido conversar con la Administradora y con la responsable del área Académica también, que nos dicen que para el 2021, en el plan anual que Uds. Van a desarrollar se entiende que la proporción de la capacitación virtual y presencial va a ser en el orden del 60% a 40%. Eso implica que hay mucho espacio físico que va a estar sin utilizar. Ud. en base a los que puede presenciar en el incremento de alumnos, hay alguna oferta para incrementar, entiendo que por año tienen 4 campañas ¿Se podrían incrementar las campañas? ¿Es eso factible? Tomando en cuenta que ahora hay más espacio físico.

**GG:** En el caso del espacio físico, lo que sucede es que mucho va a depender de lo que la Gerencia también nos autorice, porque la Gerencia desde que ha iniciado esta pandemia o cuarentena, ha sido muy respetuosa en cuanto a las disposiciones del estado, entonces, si es factible que podamos tener más alumnos de forma presencial, tal vez si se podrían abrir grupos, no creo que de Diplomado porque para esto hay que hacer justamente la planificación que se está viendo el día de hoy, pero si tal vez en cuanto a servicios más cortos que tenemos que son de 2 meses. Entonces yo creo que, si puede aumentarse, siempre y cuando el Estado lo autorice y la Gerencia también lo asuma o lo estudie para poder realizar esas capacitaciones de manera presencial.

Sin embargo, en las comunicaciones que hemos podido ir teniendo de manera anticipada se está viendo que las capacitaciones ahora sean también online. Es un servicio que antes el público no terminaba de estar seguro, sin embargo, hemos visto que se ha

demostrado que es los mismo y hasta mucho mejor, es mucho más ágil, les permite de repente hacer otro tipo de actividades sin tener que ir a otro lugar, trasladarse, entonces el servicio online nos ha venido muy bien y pienso que tal vez pueda ser un 50 – 50.

**TMBA:** Una consulta, ¿Existe una estrategia de venta cruzada que esté manejando Proavance o que se pueda manejar en las instituciones educativas?

Proavance: ¿Cómo así?

**TMBA:** Digamos que a través de repente de ciertos nexos, canales o hasta socios se pueda canalizar una posible venta o una posible identificación de un prospecto para completar obviamente una venta.

**GG:** Claro, en este caso, por ejemplo, esa estrategia la manejamos a través de nuestros convenios interinstitucionales. El convenio, por ejemplo, con una clínica o automotriz “X” es voy yo y me entrevisto con el encargado o representante de RRHH, podemos pactar alguna charla en algún espacio que tengan con su personal y se les da ahí la información y los beneficios que tiene estos colaboradores y sus familiares hasta en 1er grado por pertenecer a la empresa “X” que tiene convenio con Proavance.

Entonces si se realiza este tema como me consultaste de venta cruzada a través de los convenios interinstitucionales.

**TMBA:** Y ese tipo de venta o forma de lograr o completar una operación ¿representa una alta facturación de sus ingresos o el modo que hace Proavance a través del contacto de los leads asegura mayor ingreso?

**GG:** No, definitivamente, la captura por diferentes medios, en este caso, las redes sociales es el mayor porcentaje de donde nosotros podemos captar a nuestro público. Pero el tema de la venta o la posición de Proavance a través de los convenios lo que permite que esté relacionada con diferentes instituciones y sobre todo que el público de estas empresas también se sienta atraído por lo que brinda Proavance y también obviamente cómodo con su área de RRHH y se sienta atendido.

**TMBA:** Y sobre el tema que mencionaba del contacto con los prospectos y leads ¿solamente esto es a través de las redes sociales o utilizan otros canales o medios interactivos o de repente una venta directa o personal?

**GG:** En el caso de la captación de un interesado, si definitivamente es el mayor porcentaje a través de redes sociales, otro porcentaje muy mínimo es cuando por ejemplo, yo voy a una empresa o con mi equipo del área Comercial vamos y podemos hacer una pequeña charla o tengo una entrevista con algún representante del área de RRHH, Pero para por ejemplo, el mayor porcentaje de inscritos o como los captamos era tu consulta es a través de

las llamadas, por no decirte el 80% de cierres se hacen a través de las llamadas.

Anteriormente, yo he estado desde el 2013 y si me ha tocado ir a varias instituciones a inscribirlos a su mismo centro de trabajo y ahí se cerraba la venta, pero ahora con todas estas herramientas que nos da la tecnología ya eso casi no es tan necesario porque, es más, el mismo interesado o prospecto no tiene el tiempo, prefiere cerrar una venta incluso por whatsapp o enviártela por correo electrónico o a través de mail.

**TMBA:** Entonces se puede decir que la conversión se concreta por el lado del canal de la llamada más que por la visita.

Proavance: Correcto, a través de la llamada,

**TMBA:** Inclusive todavía considerando el actual contexto que eso hace que la gente evite acercarse.

**GG:** Si definitivamente. Ahora, muchas de las personas también cuando ya estamos cerca a un inicio, una vez que ya se les ha hecho las llamadas de seguimiento, que se les ha enviado los correos o mensajes por whatsapp, ellos mismos prefieren ir a nuestras instalaciones y también la venta, se los comento, se les dice y me gusta a título personal, invitar a nuestros prospectos a que vayan a inscribirse a nuestras instalaciones, obviamente no es estas circunstancias de pandemia, pero si me gusta mucho invitarlos para que conozcan las instalaciones, vean donde se van a desarrollar sus clases. Que somos una institución seria y esto les gusta, les da la seguridad de que están apostando por una institución seria.

**TMBA:** Debido al sector, yo entiendo que el sector educación debe ser muy competitivo ¿existe en efecto una constante guerra de precios, de promociones? o en verdad básicamente la lucha por los objetivos se da a través de diferenciar el producto en sí.

**GG:** Yo creo que va más por ese lado, nosotros nos consideramos una institución que da una inversión accesible con flexibilidad acorde al mercado y sobre ello los beneficios que se les puede brindar. Y no solo el caso en que están ya participando, o se están inscribiendo ya estén llevando el diplomado, sino posterior a ello siempre podemos tener un socio que ha llevado un Diplomado hace dos años, entonces tratamos siempre de darles beneficios o mantenerlos porque ha llevado una capacitación anteriormente con nosotros.

**TMBA:** Y sobre el tema de concretar la operación, o en este caso, la prestación del servicio, los prospectos o matriculados, para el tema de pago, ¿qué opciones ofrece Proavance? más considerando el actual contexto si de repente Uds. han implementado plataformas de pago en línea o a través de los aplicativos ya conocidos o ¿qué otro tipo de plataformas?

**GG:** Claro, se han establecido, o se ha brindado la facilidad de hacerlo a través de una pasarela de pagos, también se implementó el pago por el aplicativo “Yape” y bueno, siempre hay personas, incluso cuando hemos estado dictando y trabajando de manera presencial, que lo realiza a través de las cuentas. Es un buen porcentaje también le gusta hacerlo a través de depósitos, transferencias.

**TMBA:** Para el tema del personal de ventas, la Institución ¿realiza una capacitación constante durante el año? o se trataría de una capacitación mediante del cuál sería un poco más de inducción, de conocimiento un poco de la empresa, pautas en general.

**GG:** En el caso del equipo Comercial, se les da primero por parte del área Administrativa, de RRHH, se les da la inducción detalles, histórico de los que es Proavance y ya dentro del área Comercial yo me encargo de darles la inducción o la explicación o el acompañamiento si se quiere por un plazo, digamos de 3 o 4 días de todo lo que son los servicios. Personalmente estamos acompañándolos, viendo, dándoles la seguridad para que puedan ir cerrando sus ventas o conociendo primero los servicios para que puedan posteriormente cerrar las ventas y después, a lo largo del año, el área de RRHH a solicitud nuestra, coloca o programa ciertas capacitaciones. Algunas se dan en las fechas planeadas y otras de repente no, se corren un poco por la misma naturaleza del puesto. A veces chocan las capacitaciones con aperturas o con promociones, visitas o seguimientos que se tienen que realizar y esto se extiende un poco pero siempre tratamos de programar capacitaciones en conjunto, el Área Administrativa o RRHH nos solicita que capacitación deseamos, los consulto con el equipo y vemos cual es la que mejor nos funcione o nos sirva.

**TMBA:** El personal que tiene a su cargo, entiendo, es un personal que trabaja a tiempo completo, ¿tiene un contrato de tiempo completo o se trataría de locación de servicios como es el caso de los docentes?

**GG:** En este caso es un contrato a tiempo completo.

**TMBA:** ¿Cuál es el objetivo en general del área de Ventas de Proavance? Y en sí ¿cuánto esto representa en términos de costo en la operación misma de ventas? ¿cuánto englobaría en el costo total de la empresa, vamos a decirlo así, el costo total de la operación? Aproximadamente.

**GG:** En el caso del objetivo del área de ventas, es obviamente cerrar, conseguir la cantidad de inscritos o más literal, de cumplir la meta que nos solicita el área Administrativa o la Gerencia, finalmente nosotros vemos todo lo que son números, pero damos en esa función el área Comercial siempre va a brindarle al inscrito toda la mayor información que el requiera, como le comenté, si bien nosotros hacemos que las personas, interesados, nuestro

público se inscriban, lo hagan sabiendo que están adquiriendo un servicio de calidad y que todo lo que nosotros nos comprometemos en el momento de la venta a lo largo de los 5 meses, que en es este caso dura un Diplomado, se cumpla y no estar preocupados. Te comento, puede que un inscrito ya haya pasado 1 o 2 meses y aun así nos sigue preguntando a nosotros como gestores comerciales porque no pudo rendir una evaluación, o si de repente no va a ir a sus clases o que no le está llegando el material, Hacemos a veces tan buen match que se comunican con nosotros para solicitarnos alguna ayuda o de repente con nosotros que por favor los apoyemos con la gestión de ampliación de un pago, entonces eso es el objetivo del área comercial, si obviamente es realizar las ventas, cumplir las metas que nos propone el área administrativa y la Gerencia pero dándoles a conocer a nuestros clientes que están matriculándose, inscribiéndose en un servicio de calidad que los va a ayudar para la posteridad.

**TMBA:** Los objetivos cuantitativos o metas cuantitativas que pone la empresa normalmente la cumplen Uds. ¿verdad?

**GG:** Correcto.

**TMBA:** Esa es una muy buena señal de la excelente labor que Ud. cumple en Proavance.

Muchas gracias.

*Apéndice 7* Entrevista a profundidad al coordinador de Marketing de Pro avance

El anexo muestra la transcripción de la entrevista realizada al Coordinador de Marketing de la empresa Pro avance.

**Entrevista a Directivo de Pro avance**

<b>Entrevistado/a:</b> Sr. Freddy Calcina (Pro avance)
<b>Años de experiencia:</b> 2 años
<b>Fecha de entrevista:</b> 20 de octubre del 2020 (15:00 horas)

**Tesistas MBA (TMBA):** ¿Cuál es su experiencia en Pro Avance, y cuáles son sus calificaciones profesionales?

**Freddy Calcina (FC):** En Pro Avance estoy casi cumpliendo dos años, entre las funciones que se me ha asignado es dirigir la publicidad hacia un segmento, joven, profesional, que busca actualizar sus conocimientos en su campo laboral, mayormente en las áreas de ingenierías, a la par gestionar otros servicios de alquileres, y de in house que se brinda a empresas, y básicamente llevar la venta de los diplomados y programas, ahí recae todo el peso de la empresa.

**TMBA:** Ud. es el responsable de la publicidad y promoción?

**FC:** Si, desde la elaboración de piezas graficas hasta la difusión y entrega de resultados, con medición de KPI's.

**TMBA:** Que medios utilizan para publicitar y comunicar sus actividades

**FC:** Utilizamos, Facebook, Instagram, LinkedIn y lo que es la web, adicionalmente a ello herramientas como Google adswords, para generar interesados en los servicios que tenemos, de todas estas herramientas quien se lleva el mayor porcentaje tanto en dedicación como en inversión es Facebook, la distribución será un 80% Facebook y le resto se distribuye entre las demás herramientas.

**TMBA:** La convertibilidad de la inversión en los canales digitales, ¿cuánto representa aproximadamente?

**FC:** Aproximadamente se entrega al día entre ciento cincuenta y doscientos cincuenta personas que han hecho o han interactuado con la publicidad pagada en Facebook, de ahí la

conversión de los clientes que llegarían a inscribirse y pagar serán de uno a tres, no es mucha la conversión.

**TMBA:** La conversión se concreta por las llamadas.

**FC:** Si, los interesados que provienen de la base de datos que nos genera Facebook, se redirige al área comercial, que se encarga de hacer el seguimiento a todos los interesados o las personas que han interactuado en Facebook o las demás redes.

**TMBA:** De los ciento cincuenta a doscientos cincuenta potenciales clientes, a cuantos contacta el área comercial.

**FC:** No son todos por que básicamente son varios factores, yo le puedo dar un clic a solicito información y no te vuelvo a contactar, la persona del área comercial llama, envía mensaje o whatsapp y no contesta, y entonces así, el siguiente contacto al siguiente contacto y si no le contesta, se va cubriendo todo lo que se genera por día.

**TMBA:** Has asumido recientemente la responsabilidad del área de marketing, tienes un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de tu área.

**FC:** La fortaleza es que cuenta con gente que tiene conocimiento en cuanto al servicio y conocimiento de los productos y los servicios, y el apoyo de las demás áreas que le brinda, el tiempo que no es muy rotativo en este caso, el personal, si bien es cierto que a veces se requiere la asesoría de terceros, pero son en casos puntuales, y de ahí se trabaja con las personas que están acá. Alonso Salas ha trabajado aquí por cuatro años, yo lo cubrí a él con dos años de experiencia y ahora la institución capacitara a otra persona para que este apta para cubrir el puesto. Otra fortaleza es que tenemos un presupuesto, que si bien es cierto no es elevado, es constante y es aprobado por la gerencia, a diferencia de otras empresas que te piden toda una serie de sustentos para hacer algo, aquí si te permiten, siempre y cuando obviamente tengan buenos resultados, pero es más asequible. También contamos con las herramientas necesarias en cuanto a capacitaciones que podemos solicitar, herramientas físicas como computadoras, creo que eso sería todo. En cuanto a las debilidades, a veces algunas decisiones se toman muy esporádicas, muy a la ligera, sin pensar en que repercusión va a llevar, por ejemplo, algunas promociones que se lanzan que a veces chocan con otras y se canibalizan, y no dan buenos resultados, otra debilidad es que no tenemos un CRM, que nos permita gestionar correctamente a cada cliente, si bien es cierto que manejamos varias

herramientas, no sabemos si a un cliente le llega un correo cinco correos que enviamos por día.

**TMBA:**Cuál es su plan de acción.

**FC:** Nos regimos en base a lo que es nuestro plan de calidad, que tiene estándares y parámetros que se necesitan para cumplir cierta actividad, en este año no se ha dado, pero si nos falla un proveedor de una imprenta ya tenemos tres imprentas para suplirlas para algún trabajo.

**TMBA:**Cuál es su plan de medios.

**FC:** Tenemos un cierto tiempo que tenemos que cumplir con las artes para la publicidad en la red, publicaciones que se deben de dar por semana, en las redes están trazados en el plan de medios,

**TMBA:** Solo utilizan medios digitales.

**FC:** Anteriormente se utilizó medios tradicionales y no dieron buenos resultados, se ha hecho en radio, bambalinas, se ha hecho tótems en algunos puntos de la ciudad, pero no han dado buenos resultados, como digo el ochenta por ciento de la inversión es Facebook,

**TMBA:** Cuentan con un plan de Marketing o como hacen para implementar acciones.

**FC:** Se hace en la medida de cada grupo que se abre, se abren cuatro grupos de diplomado anualmente, y anteriormente antes de la pandemia se abrían cuatro grupos de programas, a raíz de la pandemia se ha visto que los programas no tienen buenos resultados, y se han convertido en cursos de actualización que duran tres días, los diplomados siguen siendo cada quince días, siguen siendo como si fuesen presencial, el tiempo de duración sigue siendo igual, solo que ahora es on line.

**TMBA:** Medidas para la capacitación on line, que han previsto

**FC:** Tanto en virtualización como en manera presencial, porque según lo que se comenta hay diplomados que requieren presencia física, sobre todos los que son mayormente prácticos, por ejemplo diplomado de planillas que el profesor siempre desarrolla actividades en clase de forma grupal, y es muy complicado hacerlo de forma virtual, se puede, pero es complicado, entonces la mitad de diplomados que se abran van a ser presenciales y la mitad virtuales, ahí tendríamos que tener dos planes para cubrir estas necesidades, en cuanto al análisis situacional se hace una investigación súper sencilla para ver con quienes estamos



compitiendo, que es lo que están haciendo y bueno, por ejemplo nuestra competencia desarrollaba los mismos cursos, en la misma temporada, en el mismo mes, y el análisis en cuanto a precios, servicios, modalidades, horarios y todo eso, se tomaba una decisión, pero mayormente los diplomados siguen siendo en su hora, los días y en su modalidad igual todos los años se han mantenido, han variado entre media y quince minutos, pero siguen siendo en ese horario, o bien sábados o bien entre semana, en los horarios que las demás áreas ya lo han comunicado,

**TMBA:** Sus objetivos los establecen por campaña, no tienen objetivos anuales.

**FC:** Los objetivos generales más que todo parece, los debe establecer la gerencia, porque digamos por ejemplo este año hemos vendido tanto, el próximo año debemos vender el veinte por ciento más, se establece cuales diplomados están bajos y tenemos que incrementarlo más, este otro diplomado de medio año que es de temporada alta le ponemos mayor presupuesto y así los distribuimos, y la final del año si se hace ese recuento para saber si se ha llegado a la meta o no.

**TMBA:** En la entrevista realizada con el anterior responsable de Marketing de Pro Avance se coincidió que se requería un plan de comunicación que no contaba la empresa, tampoco contaba con un plan de marketing, como enfrentar las futuras campañas para utilizar mejor los recursos disponibles.

**FC:** La parte de comunicación de medios todo se trabaja en base a campañas, no se hace una investigación a fondo, digamos que tenemos asignado un fondo para invertir el ochenta por ciento del presupuesto lo destinamos a Facebook, no hay sustento para determinar porque usamos el ochenta por ciento y no setenta y cinco por ciento.

**TMBA:** Un plan de marketing ayudaría a implementar un sistema que ayude a medir como se utilizan los recursos.

**FC:** Esto tendría que ser conversado con la Sra. Edith. Porque ellos allá por el año dos mil catorce, o dos mil doce abrían algo de doce diplomados en campaña y ahora solo se abren cuatro, a que se debe esto, es que hay bastante competencia y hay una investigación por ese lado, sabemos que hay bastantes menos de la mitad de lo que cobramos ellos lo cobran. Obviamente que el segmento que eligen es diferente, no sabemos que docentes van si son titulados o no, si cumplen con el horario para saber de su precio tan bajo, en cierta forma ha quitado mercado a Pro Avance, para tener que bajar de doce a cuatro diplomados, en esa

parte también habría que analizar el mercado, obviamente que las universidades han expandidos sus servicios, diplomados y eso, y ahora hay menos, y es lo que cuesta más conseguir interesados para los diplomados, esa parte sería bueno saberlo.

**TMBA:** Educación es un sector dinámico, que mejoras o modificaciones en la oferta educativa para diferenciarse de su competencia que tiene precios bajos.

**FC:** Básicamente es precio, hay diplomados o mejor dicho le llaman diplomados, que se dictan en un mes, y a veces la gente no sabe las diferencias que existe entre un diplomado de un programa, un curso, un seminario o un webinar, no saben las diferencias, muchas veces dicen por mejorar mi curriculum me meto a un diplomado por un mes y ya lo consiguen, y Pro Avance se esfuerza por conseguir los docentes que en primer lugar tengan experiencia, porque nos ha pasado que ha habido alumnos que si se han matriculado y no les ha parecido muy bien porque el docente no tenía mucha experiencia, justamente a raíz de ese problema el área académica se encarga de buscar a profesionales que estén en el campo y que puedan dictar el curso al cien para que no haya problemas. Y este es un plus para Pro Avance para que pueda vender sus servicios en lo que son diplomados y programas.

**TMBA:** Los beneficios que ofrece Pro Avance están bien comunicados, o que crees que se debe implementar.

**FC:** Cuando son cursos que se van a lanzar, se pone el CV del docente y se trata de resaltar lo virtuoso que tenga o su experiencia, en el año dos mil diecinueve se hizo un desayuno, donde pudieron asistir la mayoría de docentes, se hizo un compartir para que sientan comprometidos con Pro Avance y no solo que piense que es un docente más y ya, la empresa con el docente trata de crear un vínculo muy bueno por decirlo así.

**TMBA:** Porque no se comunican todos los beneficios que ofrece Pro Avance.

**FC:** Trabajar el branding siempre se ha tomado por la izquierda, no se ha fortalecido, como informar que tenemos infraestructura moderna, la flexibilidad en los pagos que les ofrecemos a los estudiantes, y que yo sepa no se les ha cobrado un interés por la demora, sería cuestión de generarla, es otro tipo de campaña de reconocimiento de marca, branding, eventualmente aprovechando esas ventajas que tenemos, a diferencia de otras empresas en el mismo rubro, sería para trabajarlo paralelamente.

**TMBA:** Como aprovechar las redes para impulsar la marca.

**FC:** Hay una debilidad porque no somos muchos, solo somos dos lo que trabajamos en el área de marketing, y el tiempo no nos alcanza, había por ejemplo que cubrir el tema de madres solidarias, y al mismo tiempo tenemos la campaña y tenemos el sgs, haría falta un tercero 'para que pueda captar material para que podamos difundirlo en las diferentes redes que tenemos, y tendría que ser un trabajo más profesional, algo que impacte, y debe tener dedicación.

**TMBA:** Como consideras que trabajan el tema de operatividad las otras áreas de Pro Avance.

**FC:** En forma general, empezando por el área comercial, siempre nos indican es que de toda la base que se les pasa, la mayoría los rechaza, uno por la parte económica, o dos no tienen tiempo, mayormente es la parte económica y mayormente en las reuniones nos indican eso, después en el área académica donde siempre nos genera retraso y no podemos hacerlo a tiempo es el docente, el docente es, no sé si llamarlo la materia prima, el cuello de botella, en donde a última hora le confirma si van a dictar un curso, por lo que están trabajando, y a veces cancelan justamente por el trabajo que tienen, entonces ahí, yo promocioné toda una semana un docente y en la mañana del día de la capacitación cancelo, entonces ahí no hay un compromiso por parte del docente o se podría trabajar con un docente alternativo, ese el problema en la parte académica que he notado, más que proceso de certificado, el punto cae en el docente.

**TMBA:** Es recurrente ese problema.

**FC:** No es muy recurrente, pero si es impactante porque promocionó a un docente y te cancela horas antes.

**TMBA:** No son programados adecuadamente

**FC:** Como te digo, esta programación si se da, por ejemplo, para noviembre ya me van a pasar la programación de todos los diplomados y programas, y cada curso tiene su horario, los días, el docente y tienen el tema, y tienen la modalidad, de ahí a que se le comunica al docente las fechas a las que ha sido programado, pero como son personas que trabajan en empresas y se le presentan inconvenientes, no es como un docente que trabaje a tiempo completo, porque no se trabaja de esa forma.

**TMBA:** Tener una planeación anual ayudaría a eliminar este problema.

**FC:** Si y no, como te digo para el primer diplomado se hace una campaña, para el segundo diplomado se toma como referencia a la anterior campaña, por ejemplo, los diplomados han sido muy buenos, y se repite en el siguiente grupo, y si en la campaña tercera ningún diplomado fue bueno, entonces se cambian toditos, por eso que planificar en enero, vamos a programar marketing digital y vemos que en octubre no tenemos matriculados, sería comprometerlo al docente por gusto, porque se invertiría en papelería, en el arte con la foto del docente y no se dictaría el diplomado, Claro que la parte académica podría separar a los docentes que han presentado fallas en sus clases, y aquellos docentes que no fallan y tienen aceptación, programarles más fechas, incluso a los otros docentes se les podría tomar como suplentes,

**TMBA:** A cuánto asciende el presupuesto de publicidad.

**FC:** El presupuesto se divide por campañas que duran de dos a tres meses, el promedio esta entre siete mil y diez mil soles por campaña.

**TMBA:** Por lo que paga Pro Avance que recibe en retribución.

**FC:** En Facebook es depende de cada programación o aviso, digamos yo hago un anuncio por cuatro días para un diplomado, como para saber cómo está el mercado, de ahí saco otro anuncio del mismo diplomado, saco el mismo anuncio, pero para un diferente segmento, y así voy variando y se ajusta hasta donde hay un punto donde haya más interesados y se invierte en ese segmento, y así con cada diplomado, hasta llegar al monto que se ha designado.

**TMBA:** La convertibilidad de lo gastado en publicidad en una venta concreta.

**FC:** En esa parte como te digo, si habría que trabajar una investigación a nivel regional, tanto para el año que se viene, en forma presencial, saber cuántas personas sean de nuestro segmento quieran llevar para el próximo año, en forma presencial una capacitación, o on line, y en base a eso, te podría decir si nuestra conversión está siendo buena o mala, porque quizás nosotros ya estemos saturando el mercado, y por más que le inyecte dinero no va haber más conversiones, ese detalle saber cuántas personas están en nuestro segmento, cuantas van a pasar o cuantas se van a retirar o jubilar, ese detalle nos faltaría para tener un mayor alcance para saber si se designaría mayor presupuesto en la publicidad y tener mayor conversión.

**TMBA:** Las llamadas consiguen mayor convertibilidad de la publicidad invertida.

**FC:** La competencia explota más el ámbito digital, por ejemplo nos comparamos con la San Pablo, ellos anuncian en televisión, por sus segmentos, se van a los colegios, en cada colegio hacen un tipo de activación, envían mailing, hacen publicidad por Facebook, digamos que hacen mucho más, en nuestro caso como Pro Avance no podemos ir a colegios, porque no podrían llevar una capacitación de este tipo, ir a las universidades es un poco complicado porque las universidades tienen también este tipo de capacitaciones, seminarios o charlas, yo sacaría un poco más en lo que es empresas, pero ese es otro servicio que se podría dar en la modalidad in house, orientada a cierta necesidad que tenga una empresa, y hace también hace Pro Avance, como que digamos no la tengo clara sinceramente donde puede estar el pez gordo, aquí esta full de clientes potenciales y que nos pueden comprar, básicamente se segmenta en Facebook por edad, que edad es nuestro fuerte que es de veinte tres a veintisiete años que justamente han acabado la universidad, están en su primer trabajo y quieren de manera rápida capacitarse y ascender en su área laboral, si el participante quiere más, entonces ya sería una maestría, digamos otra parte de la población opta por esa capacitación, digamos que estamos en un segmento muy al medio, un poco complicado llegar de forma masiva. Otro punto también como les decía son más ingenieros a los que se capacita, por los tipos de diplomados que llevamos, tener convenios como por ejemplo con la Cámara de Comercio de Arequipa, el colegio de ingenieros del Perú, eso pesa más en el diplomado que están llevando que lleve el sello del Colegio de Ingenieros o la Cámara de Comercio, si bien es cierto tiene prestigio, no sé cuál sería la diferencia con Cámara de Comercio de Lima, o a lo mejor ninguna de las dos o que tenga el sello de la San Pablo o de alguna Universidad de Lima, entonces ahí sería un jale que podríamos explotar, no sabemos si les gusta más, una universidad, una cámara o un colegio, para ciertos diplomados que se puedan dictar,

**TMBA:** Las investigaciones de mercados que hacen son suficientes.

**FC:** Las investigaciones de mercados no se han hecho. Lo que se hace es una parte exploratoria, ver lo que hace la competencia, un benchmarking y listo se toman las decisiones.

**TMBA:** Porque no se comunica el tema de Responsabilidad Social.

**FC:** Este año por el tema de la pandemia no se ha hecho nada, el año pasado se participaba en los eventos que tenían las mujeres ecosolidarias, este año se hizo una campaña solidaria, en donde capacitaba a las personas y seminarios y todo lo recaudado se llevó a un comedor, fue en setiembre, de ahí no se ha hecho más este año, en la campaña general lo que

es el cero papel, se busca que para el próximo año nos brinden el certificado a menos que lo requiera el participante y con un costo adicional, todo se entregará en forma digital.

**TMBA:** La campaña madres solidarias la difundieron.

**FC:** En Facebook se mencionó, en la web de la institución también, no tiene una constante difusión, de forma mensual o esporádica, siempre que hay algún evento, lo publicamos en las noticias de nuestro portal. Yo soy el responsable de administrar su contenido.

**TMBA:** Como maneja tu área el tema de becas.

**FC:** Hay manejos que tratamos internamente sobre el tema de becas, la idea no es devaluar el producto, se hacen descuentos, se flexibilizan pagos, porque si se difunde los clientes pueden dudar en hacer la compra, a los primeros lugares se les ofrece media beca, un cuarto de beca y a alumnos destacados acceso a seminarios, entre los tres primeros lugares de cada diplomado se les brinda algún beneficio.

**TMBA:** Que KPI'S manejan dentro del área de marketing.

**FC:** Básicamente el costo que se invierte en cada participante, que es algo de cincuenta y seis a sesenta soles, que nos costaba que un participante se inscriba a un diplomado, y la reconversión de publicidad en matriculados, sobre todo en Facebook, y en base a esta herramienta sabemos si está incrementando el valor de un interesado o no, y toda la inversión que se está realizando.

*Apéndice 8* Entrevista a profundidad a la coordinadora de Administración y Finanzas de Pro avance

El anexo muestra la transcripción de la entrevista realizada a la Coordinadora de Administración y Finanzas de la empresa Pro avance.

### Entrevista a Directivo de Pro avance

<b>Entrevistado/a:</b> Sra. Sandra Ojeda (Pro avance)
<b>Años de experiencia:</b> 15 años
<b>Fecha de entrevista:</b> 29 de setiembre del 2020 (14:00 horas)

**Tesistas MBA (TMBA):** Ud. Maneja todo lo que es el área de administración de Pro avance?

**Sandra Ojeda (SO):** Correcto

**TMBA:** ¿El área de administración maneja? ¿qué procedimientos? ¿Qué tareas? ¿En general maneja todo lo relacionado al ámbito documentario?, ¿legislación de la empresa?, o ¿maneja también temas ligados a RRHH, finanzas, contabilidad?

**SO:** Me presento nuevamente, soy SO y soy Sub Gerente administrativa de Pro avance, vengo trabajando con Pro avance más de 14 años. Como subgerente yo veo todo lo que es el área administrativa (administración de la empresa como pagos, transferencias, documentación, temas legales, contractuales, toda documentación administrativa propia de la empresa). También veo el área de RR.HH., contrataciones de personal, capacitaciones y procesos de selección. Y lo que es logística (compras y equipos diversos que requiera la empresa) y mantenimiento (mantenimiento de equipos) y cosas que requiera la empresa para su funcionalidad. Básicamente esas son las 03 áreas que yo manejo.

**TMBA:** Muchas gracias, respecto al tema de Contrataciones, ¿Ud. Maneja la contratación de los profesores?

**SO:** Correcto

**TMBA:** Si tuviera que hacer un proceso de selección de los docentes antes de la pandemia con respecto a la actualidad, ¿hubo ciertos cambios?

**SO:** En realidad no, nosotros primeramente dictábamos los cursos de manera presencial todos nuestros cursos, dada la coyuntura de esta pandemia nos ha visto obligados a manejarlo de manera virtual, hubo un ajuste ligero económico, porque bueno no era lo mismo un pago presencial a un pago virtual, lo mismo tuvimos que hacer con nuestros alumnos, hacer un ajuste al pago de sus cuotas o el pago de su diplomado o curso. Por tanto, tuvimos que hacerles un reajuste a los docentes, ese habría sido digamos la variación sustancial. Por qué lo demás igual, el contrato implica que entreguen su material, que lo revisen, entreguen a tiempo, entren a la clase, que dicten la capacitación completa y terminando el proceso se les hace el pago según la forma que hayan quedado en el contrato.

**TMBA:** perfecto, entiendo que la contratación de los docentes es bajo lo que es bajo la modalidad de contrato a plazo fijo.

**SO:** Es un contrato de locación de servicios por un tema específico, digamos ehh... no tengo este... digamos alguna exclusividad con algún docente... nada. Simplemente nosotros según nuestro sistema de calidad porque estamos armados a través del SGS a la ISO 9001 y a través de eso nosotros tenemos una planificación, el área académica contacta con los docentes especialistas para los requerimientos no, supongamos esta semana se va a dictar un diplomado de RR.HH., entonces el área académica contacta con esta persona, quedan, establecen el horario, que días va dictar, todo... le mandan una invitación... una vez que tenemos la invitación nosotros le hacemos llegar un aviso al docente y un contrato que deberá leerlo y revisarlo y firmarlo entonces le comunicamos que en este caso bueno no estamos exigiendo la firma por lo mismo que es digital, pero si la... el correo enviando los datos para la facturación y que están conformes con el monto que se les va pagar enviamos los datos del curso, datos de la empresa y ellos deben de responder dando conformidad a este servicio. Si ellos están de acuerdo... nos dicen Conforme y nos emiten su recibo por honorarios por las capacitaciones que han dictado.

**TMBA:** Sra. Ojeda una pregunta. ¿El 100% de los profesores, que dictan en vía virtual se sujetan a ese contrato de locaciones o hay algunos que tienen otro tipo de contrato con la institución?

**SO:** No, El 100% de contratos son bajo esa modalidad, bajo ese régimen y de acuerdo a la demanda que se requieren no. Digamos nosotros esta semana podemos planificar un curso eventual que nos haya salido, se coordina con el docente; acepta el monto, acepta la



capacitación e inmediatamente eh... se le envía este correo de comunicación que da conformidad con el contrato de locación y este... procedemos.

**TMBA:** Una consulta, ¿ese periodo de lo que es digamos la programación de un nuevo curso a la contratación del docente es inmediato?, digamos este, por ejemplo, se va a aperturar un nuevo curso de aquí a una semana, ¿en esta semana se va a dar la contratación del docente? o ¿es con mucha anticipación, digamos de años o meses?

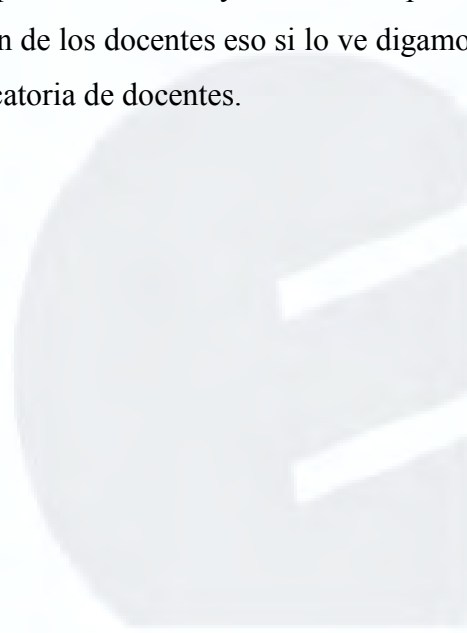
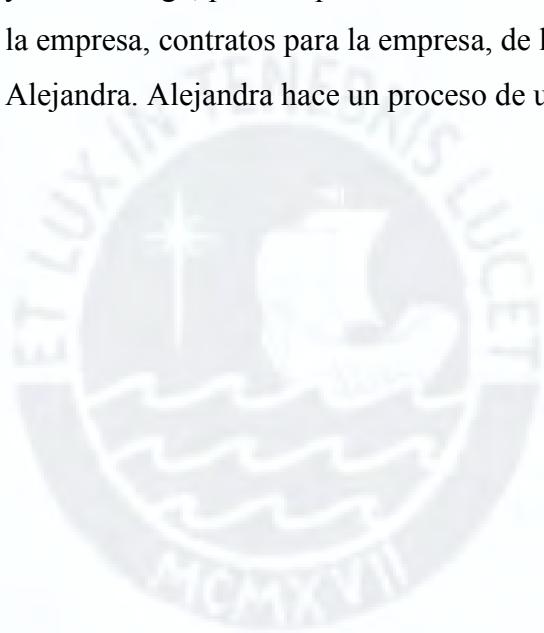
**SO:** Correcto, son dos pasos importantes, el primer paso es que nosotros manejamos una calendarización anual, la tenemos ya en enero y febrero. Según esta calendarización el área académica se contacta con los docentes y se les va informando... ¿En el mes de marzo vamos a tener un curso, Ud. podría dictarlo?, si correcto no hay ningún problema, si voy a estar digamos acá en Arequipa (porque algunos viajaban o estaban fuera). Entonces se les comunicaba, se les daba como un preaviso de que en tal fecha íbamos a dictar tales cursos, ellos estaban de acuerdo inclusive ellos revisan la malla, revisan el temario y si están de acuerdo procedemos; con una semana y media de anticipación +/- el área académica le hace un recuerdo al docente, en el que tiene programada la próxima semana una capacitación de RR.HH. y en tal horario; el docente recuerda que sí, que si había programado y le dice que no hay ningún problema que si procede. Entonces el área académica le manda una invitación formal al docente indicándole que de acuerdo a lo conversado Ud. Ha accedido al dictado del curso de nombre tal con fecha tal y hora tal, de acuerdo a esa invitación que se le hace llegar una copia al área administrativa, inmediatamente nosotros le hacemos llegar este correo que es el reemplazo del contrato indicando que está conforme con los pagos a realizar y le damos el número de RUC, el número de la empresa, el concepto por el cual va emitir su recibo por honorarios y el monto que ha sido pactado. Ellos responden que ha sido conforme y terminada la sesión nos envían su recibo por honorarios o algunos emiten su factura y nosotros procedemos a la semana siguiente a realizar el pago previa presentación del comprobante de pago.

**TMBA:** Sra. Ojeda, las entrevistas previas a esta se había dictado que había un inconveniente con la alta rotación de profesores, se entiende que Uds. Usan la certificación ISO 9001, lo que significa que el proceso de selección de los profesores y también entiendo la capacitación de los profesores. En este nuevo escenario del COVID 19, ¿Cómo lo están afrontando Uds. El problema de la rotación de profesores.

**SO:** Correcto, eh... Aquí te quiero hacer una aclaración que ya seguro mañana tienes reunión con Alejandra, ella te lo va aclarar mejor. En el tema de contrataciones de RRHH, yo veo directamente la selección, pero del personal fijo que va a trabajar en la empresa. El tema de selección, capacitación de los docentes lo ve exclusivamente el área académica. Para efectos de nuestro sistema de calidad

**TMBA:** ¿El de la Srta. Alva?

**SO:** Si, Alejandra Alva Oporto, ella es la coordinadora académica y ella es la que se encarga de la selección, inducción, de los docentes y este... el manejo de ellos ... Contratos yo me encargo, pero lo que es la selección yo como parte de RR.HH. yo solo veo la parte de la empresa, contratos para la empresa, de la selección de los docentes eso si lo ve digamos Alejandra. Alejandra hace un proceso de una convocatoria de docentes.



Apéndice 9 Carta de Reconocimiento de Pro avance al informe de consultoría realizada por los integrantes del equipo 3 del programa de MBA GI AQP XXVI.

El anexo muestra la transcripción de la entrevista realizada a la Coordinadora de Administración y Finanzas de la empresa Pro avance.



## Referencias

- Arellano, R. (2017): *Mucho más que tener: LATIR Los Estilos de Vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*. Lima, Perú: Planeta
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Series estadísticas*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- (2019): *Reporte de Inflación (Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021)*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- Barrio, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa: El caso Unilever España* (Disertación doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Cabrera, N. (2018). *Informe N° 116-SUNAT/340000*. SUNAT. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2018/informes/2018-INF-116-340000.pdf>
- Coronel, O. (2019). ¿Por qué el malestar social en Perú no estalla como en otros países de América Latina? *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50644745>
- Clow, K & Baack, D. 2010. Publicidad, promoción y comunicación integral en Marketing. *Cuarta edición*. Pearson Educación. México, ISBN: 978-607-630-4.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico (3ra ed.)*. Lima, Perú: Pearson.
- El Peruano (2020). *Potenciarán la educación superior tecnológica*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-potenciaran-educacion-superior-tecnologica-81924.aspx>
- (2019): *Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Recuperado de

- <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-n-2804-decreto-supremo-n-004-2019-minedu-1748808-3>
- (2017): *Reglamento de la Ley N° 30512*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/rm-n-216-2017-minedu.pdf>
  - (2016): *Aprueban Plan Nacional de Educación Ambiental 2017-2022 (PLANEA)*. Normas Legales. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/planea/pdf/ds-n-016-2016-minedu.pdf>
  - (2009): *Medidas de Ecoeficiencia para el Sector Público*. Normas Legales.
- Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing (5ta. ed.)*. México D.F., México: CENGAGE Learning Editores
- Gabinete ministerial: Lo que duran los ministros. (2018, Mayo). *Perú21: Política*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/gabinete-ministerial-duran-ministros-analisis-406070-noticia/?ref=p21r>
- García, E. (2020). China le compró 16% menos al Perú en enero debido al coronavirus. *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado <https://gestion.pe/economia/coronavirus-china-le-compro-16-menos-al-peru-en-enero-debido-al-coronavirus-noticia/?ref=gesr>
- Global Report Initiative [GRI]. (2018): *Pro avance: Reporte de Sostenibilidad*.
- (2019): *Pro avance: Reporte de Sostenibilidad*.
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2020): *GRI Standards Spanish Translations*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Global Sustainability Standards Board [GSSB] (2016). GRI 415: Política Pública. *Global Reporting Initiative*.

- Godin, S. (2011): *La vaca púrpura: Diferénciate para transformar tu negocio*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- (2018): *This is marketing: You can't be until you learn to see*. New York, USA: Portfolio/Penguin.
- Gonzales, J. (2019). Ley de Educación Técnico Productiva y de la Carrera Pública de sus Docentes. *Congreso de la República*. Recuperado de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0467120190809.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0467120190809.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Arequipa alberga a 1 millón 316 mil habitantes*. Notas de Prensa. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/>
- (2019): *Evolución de la Pobreza Monetaria*. Informe Técnico. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1646/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1646/ibro.pdf)
  - (2019): *Indicadores de Educación por Departamento 2008-2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1680/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1680/ibro.pdf)
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. New Jersey, USA: Prentice Hall
- Kotler, P & Armstrong, G. 2012. *Marketing (14ta. Ed.)*. México D.F., México: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing (16ta. ed.)*. México D.F., México: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.

- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios* (7ma. Ed.). México DF, México: Pearson
- Machaca, D. (2020). *Valoración económica ambiental por la mejora de la gestión integral del manejo de residuos sólidos urbanos del distrito de Pocollay* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ta. Ed.). México DF, México: Pearson
- Mayorga, D. & Araujo, P. (2007). *El plan de marketing*. Lima, Perú: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2009). *Guía de Ecoeficiencia para Empresas*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia\\_de\\_ecoeficiencia\\_para\\_empresas1.pdf](http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas1.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP_2019.pdf)
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2019). *Listado de ESCALE (DRE/GRE y UGEL)*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>
- Ministra de Economía dice que impacto del coronavirus en Perú será limitado y el PIB seguirá creciendo. (2020, Marzo). *Agencia Peruana de Noticias: Revista América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ministra-de-economia-dice-que-impacto-del-coronavirus-en-peru-sera>
- Organismo Público Infraestructura para la Productividad [OPIPP] (2005). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/3\\_%20Marco%20Legal.pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/3_%20Marco%20Legal.pdf)
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (12va ed.). Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. & Kramer, M. (2002): La ventaja competitiva de la filantropía corporativa.

*Harvard Business Review (América Latina)*. 2-14.

- (2009): Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review (América Latina)*, 3-15.
- (2011): La creación de valor compartido. *Harvard Business Review (América Latina)*. 1-18.

Pro avance (2018): Primer informe de investigación de la competencia. *Cámara de Comercio e Industria de Arequipa*.

- (2018): Matriz FODA. *Cámara de Comercio e Industria de Arequipa*.
- (2018): Cuadro de competencia. *Pro avance*.
- (2019): *Conócenos*. Recuperado de <https://www.proavance.pe/conocenos/>
- (27, Agosto, 2019): *Entrevista al Asistente de Calidad* (Sr. Fernando Zevillanos Zapata).
- (10, Marzo, 2020): *Entrevista a la Gerente General* (Sra. Edith Choque Sandoval).
- (10, Marzo, 2020): *Entrevista al Sub Gerente General* (Sr. Armando Romero Riega).
- (29, Setiembre, 2020): *Entrevista a Coordinadora de Administración y Finanzas* (Sra. Sandra Ojeda).
- (30, Setiembre, 2020): *Entrevista a Coordinadora de Académico* (Srta. Alejandra Alva).
- (11, Octubre, 2020): *Entrevista a ex Coordinador de Marketing* (Sr. Alonso Salas).
- (19, Octubre, 2020): *Entrevista a Coordinadora Comercial* (Sra. Gracia Gahona).
- (20, Octubre, 2020): *Entrevista a Coordinador de Marketing* (Sr. Fredy Calcina).

Quintanilla, A., Pacori, O., Arce, R., Canzio, M., Dammert, M., Glave, M., Huilca, I., Ochoa, E., Pariona, T. & Zeballos, H. (2018). Ley de Reforma Constitucional: Ley que modifica artículo 19° de la Constitución Política del Perú sobre el régimen tributario de Centro de Educación. *Congreso de la República*. Recuperado de



[http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0292220180524.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0292220180524.pdf)

Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor: Consumer insights en el Marketing*. Lima, Perú: Planeta.

Ramírez, R. (2017). *Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: El discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española* (Disertación doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Rivera, J. & López-Rúa, M. (2012). *Dirección de marketing* (3ra. Ed.). Madrid, España: ESIC.

Salvador, L. (2014). *Importancia de los grupos de adopción de gestión ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú* (Disertación doctoral). Universidad Ramon Llull (ESADE), Barcelona, España.

Soto, B. (2012). *Gestión pedagógica al servicio de los aprendizajes de los estudiantes. Qué es y cómo desarrollar un plan de carrera*. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/> (julio de 2017)

Stanton, W./Etzel, M./Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14a. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Education.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT] (2008).

*Características de la micro y pequeñas empresas*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

- (2020): *Régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>

Schwalb, M. & Malca, O. (2007): *Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible* (1ra ed.). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

Trout, J., Ries, A. (2002): *Posicionamiento*. México, México D.F.: McGraw-Hill.

TECSUP (2019): *Cursos y Programas de Extensión*. Recuperado de

<https://www.tecsup.edu.pe/programas-academicos/cursos-y-programas-de-extension>

Universidad Pública de Navarra [UPNA]. (2016). *Plan de Comunicación* (2016-2019).

