



**Investigación aplicada para un modelo de plan de marketing estratégico y
operacional para la carrera de Aviación Comercial: Caso Columbia**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Marketing por:**

Artieda Reátegui, Jonatan Robin
Ayala Herrera, César Ernesto Alejandro
Bodero Padilla, Graciela Maybeline
Sánchez Alcántara, Carlos Frank
Sánchez Rosales, Joseph Paul

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 4 de Abril de 2018

Esta tesis

**Investigación aplicada para un modelo de plan de marketing estratégico y
operacional para la carrera de Aviación Comercial: Caso Columbia**

ha sido aprobada.

.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado 1)

.....
Otto Regalado Pezúa (Jurado 2)

.....
Ada Gabriela Leyva Gutiérrez (Asesor)

.....
Estuardo Lu Chang-Say (Asesor)

Universidad Esan

2018

Agradezco principalmente a mi adorable esposa, que ha sido el catalizador principal de tantos eventos afortunados en mi vida. A mi padre por enseñarme la infinita recompensa de trabajar. A mi madre por ser el eje central de mi gran familia. A mi hermana y a mi hermano por enseñarme el verdadero significado de la lealtad. Y a mi cuñado y cuñada, por haberme recibido con el corazón abierto.

Artieda Reátegui, Jonatan Robin

A Dios, por haberme guiado por el buen camino a lo largo de toda mi vida, habiendo alcanzando mis metas profesionales y personales con salud y bendición. Gracias a mi familia y a las personas que día a día me brindan su amor y su apoyo incondicional.

Ayala Herrera, César Ernesto Alejandro

A Dios por las bendiciones de mi vida. A mi querida Lizeth, por desaparecer las fronteras que nos separan para ser parte de este logro. A mí amado esposo y colega, por estos dos años de trabajo en equipo y por nuestros debates sobre temas fascinantes. A mis padres, porque son mi ejemplo y orgullo. Y a mi hermano, por convertirse en mi mentor durante el desarrollo de esta tesis. Gracias a cada uno de ustedes.

Bodero Padilla, Graciela Maybeline

Dedicado a Dios, por permitir lograr este reto profesional.
A mi esposa Jacqueline y mi Gabo, quienes me dieron su tiempo y comprendieron
que este logro también es de ustedes.

A mi padre, quien desde el cielo me guía con su sabiduría,
y a mi madre porque siempre me alentó a ser mejor.

Sánchez Alcántara, Carlos Frank

Este importante logro en mi carrera profesional
lo dedico a las personas más importantes en mi vida,
A mi madre, quien es un ejemplo a seguir,
a mi padre, quien con sus consejos me formó,
a mi hermano por su incondicional apoyo, y a mi novia, quien supo
en todo momento comprender mi trabajo.

Sánchez Rosales, Joseph Paul

Agradecemos a nuestras familias, quienes siempre nos alientan a ser mejores personas, porque gracias a su paciencia y comprensión logramos este objetivo.

Agradecemos también a nuestros asesores, por su tiempo y dedicación en este proyecto. Y a todos nuestros profesores por compartir sus conocimientos con
nosotros.

ARTIEDA REÁTEGUI, JONATAN ROBIN

Magister en marketing por la escuela de administración de negocios ESAN (Lima-Perú), Master en Marketing Science en la universidad ESIC (Madrid – España) y Bachiller en Ciencias de la comunicación de la Universidad de Lima (Lima - Perú). Conocimiento en el rubro de mercadotecnia, con más de cinco años de experiencia en la investigación de mercados y la gestión comercial a nivel gerencial, orientado a resultados y capacidad de liderazgo de equipos.

2016 - 2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Magíster en Marketing

2017 **ESIC Business & Marketing School – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing**

2006 – 2014 **Universidad de Lima**
Bachiller en Comunicación

EXPERIENCIA

2016– a la fecha

CORPORACIÓN EDUCA. Instituto Columbia de Educación Superior Técnica Profesional.

Gerente Comercial

- Elaboración y Ejecución de planes comerciales para la institución. Incluyendo las acciones mensuales para el logro de metas.
- Desarrollo de indicadores de gestión.
- Manejo del equipo de ventas, seguimiento y control de metas.
- Reporte a gerencia sobre la participación de mercado y planes estratégicos a mediano y largo plazo.

Dic 2014– Abr 2016

REDFOX PRODUCCIONES. Casa realizadora audiovisual.

Gerente General

- Representante legal de la empresa frente a las instituciones del estado y otras personas jurídicas y naturales
- Definir políticas generales de administración.

- Participar en la elaboración del plan de marketing anual como líder de la gestión estratégica de la empresa.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas de la empresa
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios
- A cargo del equipo de investigación de mercado y del desarrollo de tácticas de penetración de mercado.

Ene 2011– Nov 2014

CORPORACIÓN COLUMBIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO. Instituto Columbia de Educación Superior Técnica Profesional.

Jefe de Investigación de Mercados

- A cargo del equipo de investigación de mercado y del desarrollo de tácticas de penetración de mercado.
- Desarrollar y procesar la información para generar reportes e indicadores.
- Planificar y programar la ejecución de estudios de investigación.
- Participar en el diseño de la Investigación de Mercados. Selección de muestra, y metodología de investigación.
- Analizar información estadística, así como visualizar tendencias de mercado para elaborar estrategias de negocio que ayuden a incrementar el posicionamiento de la marca.

OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES

Seminario de Plan y Estrategias de Venta en la Cámara de Comercio de Lima. (2015).

Informática MS Office Avanzado: Excel, Word, Power Point. (UNALM 2016)

Participación en el Congreso Anual de Marketing Peruano (2017)

AYALA HERRERA, CÉSAR ERNESTO ALEJANDRO

Magíster en Marketing en la Universidad ESAN. Especializado en Dirección y Gestión de Ventas con interés en temas de planeamiento comercial. Licenciado en Administración y Marketing de la UPC con experiencia de 7 años en el sector comercial de consumo masivo e industrial para reconocidas empresas, desempeñándome como asistente de Dirección Comercial, Analista de Ventas, Coordinador Comercial y de Marketing, Desarrollo de Nuevos Negocios. Alta capacidad para relacionarme a todo nivel, proactividad e iniciativa, capacidad de influencia, trabajo en equipo y bajo presión.

FORMACIÓN

- 2016 - 2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Magíster en Marketing
- 2017 **ESIC Business & Marketing School – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing**
- 2014 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)**
Licenciado en Administración y Marketing

Setiembre 17 – Actual

Aris Industrial SA. empresa peruana, con una larga y prestigiosa tradición de más de siete décadas en la industria. A lo largo de todos estos años, se ha caracterizado por su innovación y la calidad de sus productos, habiéndose diversificado en tres unidades de negocios: Textil, Cerámicos y Químicos.

Jefe de Desarrollo de Nuevos Negocios

- Responsable de la creación de Nuevos Negocios para la compañía.
- Responsable de la asignación de cuotas comerciales para todas las unidades de negocios de la compañía.
- Encargado de las importaciones de productos estratégicos.

Setiembre 16 – Agosto 17

Productos de Acero Cassado SA (Bekaert), empresa que brinda soluciones de alambre de acero, nacional y de exportación, con cerca de 800 empleados. Prodac brinda soluciones de alambre de acero a muchos sectores, como Construcción, Agricultura, Minería, Infraestructura e Industrial, con una amplia gama de productos, tales como gaviones, mallas, alambre de púas, clavos y

alambre galvanizado, con una facturación por encima de los \$150 (MM) anuales.

Coordinador de Desarrollo de Negocios

- Analizar y rentabilizar las diferentes líneas de negocio de la compañía y los mercados a los cuales se dirigen (Dimensionar los mercados).
- Realizar los estudios de mercado enfocados a la competencia y a mercados alternativos.
- Prospeccionar cuentas con previsión de grandes volúmenes de facturación.
- Analizar la cartera de clientes y el estado de cumplimiento de los objetivos.
- Seguimiento de la evolución de Market Share por línea de negocio.
- Encargado de la elaboración de reportes financieros de la unidad de negocio (EVA, GMROI, MO)

Junio 2015 – Agosto 2016

RTC Perú SRL Empresa con más de 60 años de experiencia y Know How, dedicada a brindar Soluciones Integrales en materia de Punto de Venta. Trabaja con las principales empresas de consumo y retail a nivel mundial, en los distintos canales y en diversas categorías de productos. Tenemos operaciones globales a través de nuestras oficinas regionales en Miami (mercado Latino América), Londres (mercado Europa) y China (mercado Asia). A su vez, en Latino América, tenemos oficinas en México, Costa Rica, Brasil y Perú.

- **Key Account Manager Latin-American**
- Responsable de la Línea de Negocio "Store Ready Solutions" para Latinoamérica.
- Cumplir el plan objetivo semanal y mensualmente en cada cuenta a cargo.
- Realizar el diagnóstico del cliente que permita identificar sus necesidades y detectar oportunidades de negocio que se traduzcan en objetivos para el desarrollo cada una de las cuentas claves.

Enero 2014 – Mayo 2015

Corporación Aceros Arequipa SA Grupo Siderúrgico líder en el mercado nacional del acero con creciente y activa presencia en el mercado exterior, soportado por una organización moderna y altamente calificada, integrado en toda la cadena de valor y ubicado

entre los más rentables de la región Latinoamericana, con una facturación por encima de los \$800 (MM) anuales.

Asistente de Planeamiento de Ventas

- Análisis y automatización de reportes comerciales.
- Análisis de rentabilidad de las líneas de negocios.
- Creación y mantenimiento de indicadores de gestión comercial.
- Capacitación a la fuerza de ventas. Revisar y proponer las mejoras continuas a los procesos de planeamiento y gestión comercial a fin de proporcionar nuevas herramientas a la fuerza de ventas.

BODERO PADILLA, GRACIELA MAYBELINE

Magister en marketing por la escuela de administración de negocios ESAN (Lima-Perú), Master en Marketing Science en la universidad ESIC (Madrid – España), Licenciada en comunicación por la Universidad de Lima (Lima - Perú) y Bachiller en Ciencias de la comunicación de la Universidad de Lima (Lima - Perú). Amplia experiencia en el rubro publicitario y área de marketing, más de cuatro años de experiencia en la creación y gestión marcas. Con enfoque estratégico para la construcción de marcas, productos y servicios.

2016 - 2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Magíster en Marketing

2017 **ESIC Business & Marketing School – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing**

2006 – 2014 **Universidad de Lima**
Licenciada en Comunicación

EXPERIENCIA

2018– a la fecha

ESTUDIO GALVEZ MONTEAGUDO.
Estudio de abogados de asesoría legal para personas naturales, jurídicas y el Estado.

Jefe Comercial

- Elaboración y Ejecución de planes y acciones comerciales para el Estudio. Incluyendo las acciones mensuales para el logro de metas.
- Desarrollo de indicadores de gestión.
- Gestión de la cartera de clientes.
- Trato directo con clientes.
- Supervisión del desarrollo y ejecución de piezas comunicacionales y relaciones públicas.

Dic 2014– Dic 2017

REDFOX PRODUCCIONES. Casa realizadora audiovisual.

Gestora Comercial

- Definición y ejecución los planes de marketing, el desarrollo de estrategias y la venta de los servicios de la empresa. Fidelización de la cartera de clientes.

- Gestión de marcas
- Participación en el desarrollo de materiales publicitarios y promocionales.
- Coordinación las áreas involucradas para la implementación de las campañas en tiendas a nivel nacional.
- Trato directo con los clientes y proveedores.
- Reportes: KPIs, ROI, VENTAS

Ene 2012– Nov 2014

ANDINA DE RADIODIFUSIÓN. Medio masivo de comunicación, grupo ATV.

GESTORA DE VENTAS

- Administración del ingreso de la pauta comercial.
- Trato directo con las agencias de medios.
- Supervisión de choque de competencia y de la pauta diaria.
- Coordinación con las producciones sobre los canjes y convenios publicitarios.
- Cierre y facturación mensual.

OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES

Participación en el Congreso Anual de Marketing Peruano - 2017
Programas de Diseño Gráfico y Video. IPAD 2015

SÁNCHEZ ALCÁNTARA, CARLOS FRANK

Magister en marketing por la escuela de administración de negocios ESAN(Lima-Perú), Master en Marketing Science en la universidad ESIC (Madrid – España) y Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Federico Villarreal (Lima-Perú). Conocimiento del mercado de las microfinanzas en el área comercial por más de 7 años, claramente orientado a resultados y gestión de personas con capacidad de liderazgo.

2016 - 2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Magíster en Marketing

2017 **ESIC Business & Marketing School – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing**

2003 – 2007 **Universidad Nacional Federico Villarreal**
Bachiller en Administración de Empresas

EXPERIENCIA

2010 – a la fecha MIBANCO. Empresa líder en el sector de las microfinanzas, fusionada hace 3 años con Financiera Edyficar, acontecimiento que llevó a pertenecer al grupo CREDICORP.

Mayo 2016 – Actual

Gerente de sucursal Canto Rey SJL, encargado de la gestión del área comercial y operativa.

- Gestión de colaboradores del área de negocios (fuerza de ventas) y operaciones de la sucursal en Canto Rey en el distrito de SJL.
- Planificar, implementar y dar seguimiento a las estrategias y acciones mensuales que se plantean a inicios de mes de acuerdo a los resultados de cada cierre, identificando oportunidades de mejora que lleven al cumplimiento de las metas. Revisión y acción diaria de los avances que se tiene en ventas y recuperaciones, por cada producto y de campañas que se impulsan por estacionalidad.
- Identificar oportunidades de negocios para posicionar nuestra marca y mantenerla, mediante convenios con los principales mercados de la zona, proyectos de construcción y negocios conglomerados.

Ene. 2014-
Abr. 2016

Jefe de Negocios de la sucursal Jicamarca SJL.
Responsable de un equipo de 12 personas del área comercial.

- Gestionar los indicadores de la agencia en los servicios financieros que el banco ofrece de acuerdo a las políticas y normas que esta exige.
- Supervisar el desempeño de los colaboradores a mi cargo.

Jun 2010 -
integral Dic. 2013
exigencias de la

Asesor de Negocios encargado de la gestión de una cartera de clientes según las Compañía.

- Gestión de una cartera de clientes, prospección, evaluación, colocación y recuperación.
- Rol de tutoría a los asistentes de la escuela de negocios para graduarlos como asesor de negocios.

OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES

Desarrollo de habilidades de Mentoring y Feedback (2014-UPC)

Diplomado en gestión de personas (2014 - UPC)

Diseño gráfico (2010- CEPS UNI)

Taller de metodología crediticia de la micro y pequeña empresa (2013-MIBANCO)

SÁNCHEZ ROSALES, JOSEPH PAUL

Magister en Marketing por la escuela de administración de negocios ESAN (Lima-Perú), Máster en Marketing Science en la universidad ESIC (Madrid – España) y Titulado en Administración.

Profesional que busca marcar la diferencia a través de un análisis crítico, soluciones creativas y la interacción en grupal. Trabajé con equipos multidisciplinarios, bajo situaciones de constante cambio, lo cual me permitió desarrollar habilidades de gestión, planificación y control.

2016 - 2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Magíster en Marketing

2017 **ESIC Business & Marketing School – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing**

2007 – 2012 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**
Titulado en Administración

2007 – 2011 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

EXPERIENCIA

2018 – a la fecha **CENCOSUD PERU.** Empresa de retail con presencia en más de 7 países en Sudamérica, tiene como principal actividad comercial la comercialización retail de las cadenas Wong y Metro. Ejecutivo de Cuenta Estrategias Dirigidas.

- Gestión de la cartera de productos del proveedor para alcanzar resultados de ventas y rentabilidad planteados.
- Segmentación ideal por categoría y tipo de producto para alcanzar altas tasas de redención de Couponing.
- Análisis de indicadores de marca dentro de las cadenas para hallar oportunidades de accionar con Couponing.

Ene 2015 – Octubre 2017

MERCK PERUANA. Empresa farmacéutica, con más de 50 años de operación comercial en el Perú. Posee un portafolio de medicamentos dirigidos a diversos padecimientos y

enfermedades de venta en cadenas y farmacias
Ejecutivo de Cuenta

- Elaboración y ejecución del plan de ventas anual de las cuentas asignadas.
- Gestión de la fuerza de ventas de las cuentas para alcanzar los objetivos mensuales planeados.
- Ejecución de actividades de Trade marketing en el punto de venta de clientes del canal tradicional (boticas y farmacias).

Agosto 2012 - Ene 2015

MERCK PERUANA. Empresa farmacéutica, con más de 50 años de operación comercial en el Perú. Posee un portafolio de medicamentos dirigidos a diversos padecimientos y enfermedades de venta en cadenas y farmacias
Analista de Business Intelligence

- Elaboración, análisis y administración de herramientas de información de ventas, demanda, colocación y prescripciones del negocio y competencia en la industria farmacéutica.
- Implementación de un cuadro de mando o Balance Score Card con los más importantes indicadores de gestión por equipo y representante médico indicando la causa y una posible solución a la mejora del KPI.
- Diseño del target y segmentación de boticas y farmacias potenciales para cada representante de ventas según rentabilidad del cliente.

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	5
1.2.1. <i>Pregunta general</i>	5
1.2.2. <i>Preguntas específicas</i>	5
1.3. Objetivo de investigación	6
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.4. Alcances	6
1.5. Limitaciones.....	6
1.6. Motivación	7
1.7. Contribución	7
1.8. Justificación del tema de investigación.....	7
1.8.1. <i>Justificación social</i>	7
1.8.2. <i>Justificación académica</i>	7
2. CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....	9
2.1. Marco conceptual.....	9
2.1.1. <i>Conceptos básicos de la educación superior</i>	9
2.1.2. <i>Certificación modular de los IEST</i>	13
2.1.3. <i>Marketing educativo</i>	13
2.1.4. <i>Ley de aeronáutica civil</i>	15
2.2. Marco contextual	16
2.2.1. <i>Descripción de la institución</i>	16
2.3. Descripción de la carrera de aviación comercial	17
2.4. Segmentación actual de la carrera de aviación comercial	18
2.5. Perfil básico del cliente de la carrera de aviación comercial	19
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1. Investigación a partir de fuentes primarias	21
3.2. Investigación cualitativa	21
3.2.1. <i>Entrevista a profundidad</i>	21
3.2.2. <i>Focus group</i>	21
3.3. Investigación cuantitativa	22
3.3.1. <i>Investigación cuantitativa de la carrera de aviación comercial: Instituto Columbia</i>	22
3.3.1.1. <i>Objetivos de la investigación</i>	22
3.3.1.2. <i>Determinación del tamaño de la muestra de la encuesta</i>	22
3.3.1.3. <i>Metodología</i>	22
3.3.2. <i>Investigación cuantitativa para la validación del posicionamiento de la carrera de aviación comercial</i>	23
3.3.2.1. <i>Objetivos de la Investigación</i>	23
3.3.2.2. <i>Determinación del tamaño de la muestra</i>	23
3.3.2.3. <i>Metodología</i>	23

4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
4.1. Investigación a partir de fuentes secundarias.....	24
4.1.1. <i>Definición del público objetivo</i>	25
4.1.1.1. <i>Qué instituciones recuerdan y cuáles prefieren</i>	32
4.1.1.2. <i>Características valoradas por el público objetivo</i>	33
4.1.2. <i>Investigación de mercado de columbia 2017</i>	34
4.1.3. <i>Imagen y posicionamiento</i>	35
4.1.4. <i>Coherencia de la oferta</i>	37
4.1.5. <i>Agrupación de marcas</i>	37
4.2. Investigación cualitativa a partir de fuentes primarias	37
4.2.1. <i>Características del cliente actual de Columbia</i>	37
4.2.1.1 <i>Características generales del perfil del alumno de Columbia</i>	38
4.2.1.2 <i>Gustos y preferencias del alumno</i>	40
4.2.2. <i>Relación con la categoría</i>	41
4.2.2.1. <i>Factores que influyen en la elección de carrera</i>	41
4.2.2.2. <i>Proyecciones y expectativas de las carreras</i>	42
4.2.2.3. <i>Elección sobre el tipo de centro de estudios</i>	42
4.2.2.4. <i>Proceso de búsqueda de un instituto</i>	44
4.2.2.5. <i>Los influenciadores</i>	44
4.2.2.6. <i>Visita al instituto</i>	45
4.2.3. <i>Oferta educativa</i>	46
4.2.3.1. <i>Posicionamiento de la marca</i>	46
4.2.4. <i>Imagen de Columbia</i>	47
4.2.4.1. <i>Satisfacción con la marca</i>	47
4.2.4.2. <i>Oportunidades de mejora</i>	50
4.2.5. <i>Hallazgos y recomendaciones</i>	50
4.2.5.1. <i>Características valoradas</i>	51
4.2.5.2. <i>Posicionamiento actual de Columbia</i>	51
4.3. Resultados de la investigación cuantitativa	51
4.3.1. <i>Hallazgos del perfil del alumno aviación comercial de Columbia</i>	51
4.3.2. <i>Hallazgos de la propuesta de valor percibida en la institución</i>	52
4.4. Conclusiones de la investigación	53
5. CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	54
5.1. Análisis externo	54
5.1.1. <i>Macro entorno</i>	54
5.1.1.1. <i>Factores político – legal</i>	54
5.1.1.2. <i>Factores económicos</i>	60
5.1.1.3. <i>Factores demográficos/socioculturales</i>	65
5.1.1.4. <i>Factores tecnológicos</i>	70
5.1.2. <i>Micro entorno</i>	71
5.1.2.1. <i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	72
5.1.2.2. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	77
5.1.2.3. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	78
5.1.2.4. <i>Productos y servicios sustitutos</i>	80
5.1.2.5. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	81
5.1.1. <i>Análisis EFE</i>	84
5.2. Análisis interno	84

5.2.1. Modelo de negocio Canvas	84
5.2.2. Análisis comercial.....	85
5.2.3. Captación de ventas.....	89
5.2.4. Factores humanos.....	90
5.2.5. Factores técnicos	93
5.2.6. Análisis EFI	93
5.3. Definición y evaluación de estrategias	94
5.3.1. Análisis FODA.....	94
6. CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	95
6.1. Objetivos	95
6.1.1. Objetivos de participación.....	95
6.1.3. Objetivos de rentabilidad.....	95
6.1.4. Objetivo de ventas.....	97
6.1.5. Objetivo de cualitativo	98
6.2. Estrategias de marketing	99
6.2.1. Estrategia de crecimiento	99
6.2.3. Estrategias de segmentación.....	99
6.2.4. Estrategia de posicionamiento.....	102
6.2.4.1. Matriz del posicionamiento propuesto	104
6.2.4.2. Enunciado de posicionamiento propuesto.....	108
6.3. Estrategias de marketing mix	109
6.3.1. Producto-Servicio	109
6.3.2. Procesos.....	122
6.3.3. Personas.....	124
6.3.4. Precios	126
6.3.5. Plaza	129
6.3.6. Infraestructura	131
6.3.7. Promoción.....	132
6.4. Presupuesto de marketing	135
7. CAPÍTULO VIII. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES DE CONTROL	138
7.1 Plan de acción	138
7.2 Indicadores de control.....	140
7.2.1 Indicadores de posicionamiento	141
7.2.2 Indicadores de satisfacción.....	141
7.2.3 Indicadores de desempeño.....	142
7.2.4 Indicadores de medios digitales.....	142
8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES	147
9. CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES	151
ANEXOS.....	152
ANEXO I. Guía de preguntas del focus group perfil del estudiante	152
ANEXO II. Encuesta del perfil del estudiante y estilo de vida.....	156

ANEXO III. Estudio cualitativo focus group n°01 – alumnos de aviación comercial sede los Olivos	165
ANEXO IV. Estudio cualitativo focus group n°02 – alumnos de aviación comercial sede Lince	167
ANEXO V. Estudio cualitativo focus group n°03 – alumnos de administración hotelera	169
ANEXO VI. Estudio cualitativo focus group n°04 – alumnos de alta cocina	171
ANEXO VII. Estudio cuantitativo perfil del estudiante y estilo de vida.....	173
ANEXO VIII. Tamaño y participación del mercado de institutos del rubro de los viajes y turismo	191
ANEXO IX. Tamaño y participación del mercado en la carrera de aviación comercial.....	191
ANEXO X. Tamaño y participación del mercado en la carrera de alta cocina	192
ANEXO XI. Tamaño y participación del mercado en la carrera de administración hotelera	192
ANEXO XII. Encuesta de la validación del posicionamiento (encuesta digital)	193
ANEXO XIII. Estudio cuantitativo resultados de las encuestas de validación del posicionamiento	198
ANEXO XIV. Entrevistas a profundidad	207
ANEXO XV. Gantt de medios.....	215
BIBLIOGRAFÍA.....	216

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Evolución de la aviación comercial en Latinoamérica	2
Tabla 4.2. Elección del centro de estudio	43
Tabla 4.3. Satisfacción por carrera.....	48
Tabla 5.4. Beneficios tributarios aplicables en las entidades particulares	58
Tabla 5.5. #de Alumnos por institución de aviación comercial (2014-2017).....	75
Tabla 5.6. Crecimiento % de alumnos por institución (2014-2017).....	76
Tabla 5.7. Crecimiento del Market Share por institución (2014-2017).....	76
Tabla 5.8. Análisis del crecimiento y market share por cada instituto (2017).....	83
Tabla 5.9. Población de alumnos (2014-2017)	86
Tabla 5.10. Participación de alumnado por carrera de Columbia (2014-2017).....	86
Tabla 6.11. Estructura financiera de la carrera	96
Tabla 6.12. Proyección de ingresos	97
Tabla 6.13. Segmentación relacional	101
Tabla 6.14. Diferenciales de marca.....	106
Tabla 6.15. Objetivos, estrategias y acciones	126
Tabla 6.16 Matriz Juicio de valor actual.....	127
Tabla 6.17. Matriz Juicio de valor actual.....	127
Tabla 6.18. Precio por carrera.....	128
Tabla 6.19. Nueva propuesta de política de precios	128
Tabla 6.20. Presupuesto de marketing	136
Tabla 7.21. Plan de acción producto/servicio	138
Tabla 7.22. Plan de acción procesos	138
Tabla 7.23. Plan de acción personas	139
Tabla 7.24. Plan de acción precio	139
Tabla 7.25. Plan de acción plaza.....	140
Tabla 7.26. Plan de acción promoción.....	140
Tabla 7.27. Indicador de satisfacción.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Trayectoria formativa	12
Figura 2.2. Malla curricular Aviación Comercial	18
Figura 2.3. Segmentación aviación comercial	19
Figura 2.4 Alumnos de aviación comercial sede Lince	19
Figura 2.5 Alumnos de aviación comercial sede Los Olivos.....	20
Figura 3.6. Fórmula de tamaño de muestra.....	22
Figura 4.7. Evolución de la cantidad de Universidades e Institutos	24
Figura 4.8. Tipo de institución donde desea estudiar.....	26
Figura 4.9. Intención de estudiar a futuro	27
Figura 4.10. Influenciadores para elegir una carrera	27
Figura 4.11. Carreras de su interés.....	28
Figura 4.12. Conocimiento y preferencia Institutos.....	29
Figura 4.13. El mejor Instituto para estudiar	29
Figura 4.14. Atributos valorados y posicionamiento	30
Figura 4.15. Razones para estudiar en la institución	30
Figura 4.16. Convalidación de estudios para obtener título universitario	31
Figura 4.17. Lineamientos sobre la modalidad de las clases	31
Figura 4.18. Aspectos en los cuáles deberías invertir una institución	32
Figura 4.19. Medios publicitarios más recordados para institutos.....	32
Figura 4.20. Institutos donde desea estudiar	33
Figura 4.21. Índice de atracción.....	33
Figura 4.22. Características de los participantes.....	35
Figura 4.23. Asociación de la marca Columbia I.....	36
Figura 4.24. Asociación de la marca Columbia II	36
Figura 4.25. Asociación de la marca Columbia vs competidores.....	37
Figura 4.26. Características del público objetivo.....	40
Figura 4.27 Temas de interés	40
Figura 4.28. Relación con el internet	41
Figura 4.29. Relaciones con el internet - Youtube.....	41
Figura 4.30. Proceso de búsqueda.....	44
Figura 5.31. Influenciadores	45
Figura 4.32. Mapa perceptual para aviación comercial	46
Figura 4.33. Oportunidades de negocio	50
Figura 4.34. Factores relevantes para elegir una carrera o Instituto	51
Figura 5.35. Órganos del estado que regulen la educación.....	54
Figura 5.36. Tipo de factores económicos	60
Figura 5.37. Producto bruto interno y demanda interna (2008-2017)	61
Figura 5.38. Proyección de la inflación (2010-2018)	62
Figura 5.39. Llegada de turistas internacionales al Perú (MM) (2014-2015).....	63
Figura 5.40. Fluctuación del tipo de cambio (2015-2017).....	65
Figura 5.41. Población en Lima en miles.....	65
Figura 5.42. Población de postulantes a institutos	66
Figura 5.43. Socioeconómico económico en Lima.....	67
Figura 5.44. Personas que desean estudiar en Institutos	68
Figura 5.45. Ingreso mensual por persona	69

Figura 5.46. Distribución del gasto según NSE 2017	70
Figura 5.47. Factores tecnológicos	70
Figura 5.48. Micro entorno	72
Figura 5.49. Participación institutos particulares - Lima	73
Figura 5.50. Ranking de Institutos más amplios	73
Figura 5.51. Competidores directos de aviación comercial	74
Figura 5.52. Participación de Mercado de Aviación Comercial (Alumnos) 2017.....	74
Figura 5.53. Participación de Mercado de Aviación Comercial (Soles) 2017.....	75
Figura 5.54. Participación de mercado 2017	77
Figura 5.55. Amenazas de nuevos competidores	77
Figura 5.56. Tipo de institución donde desea estudiar.....	79
Figura 5.57. Razones para estudiar su carrera	79
Figura 5.58. Intención de compra/crecimiento/decrecimiento (2016-2017).....	82
Figura 5.59. Crecimiento y % de mercado por cada Instituto (2017).....	82
Figura 5.60. Matriz EFE	84
Figura 5.61. Modelo de negocio Columbia	85
Figura 5.62. Población de alumnos de Columbia por Carrera (2014-2017)	87
Figura 5.63. Deserción de aviación comercial – Sede Lince	88
Figura 5.64. Deserción de aviación comercial – Sede Los Olivos	88
Figura 5.65. Matrículas Sede aviación comercial Columbia (2014-2017)	89
Figura 5.66. Matrículas nuevas totales Columbia (2014/2017).....	89
Figura 5.67. Matrículas nuevas totales de Columbia (2014 – 2017)	90
Figura 5.68. Resultados de satisfacción de servicios I.....	91
Figura 5.69. Resultados de satisfacción de servicios II	91
Figura 5.70. Organigrama Comercial Columbia.....	92
Figura 5.71. Matriz EFI	93
Figura 5.72. Matriz FODA.....	94
Figura 6.73. Objetivo de ventas 3 años	98
Figura 6.74. Mapa de percepción.....	103
Figura 6.75. Matriz de posicionamiento propuesto.....	104
Figura 6.76. Validación de posicionamiento	109
Figura 6.77. Top two box Columbia	109
Figura 6.78. Logotipo	110
Figura 6.79. Valores.....	111
Figura 6.80. Etapas del proceso de compra	122
Figura 6.81. Alcance en el proceso de compra	123
Figura 6.82. Localización de locales físicos	130
Figura 6.83. Medios	133
Figura 7.84. Tipos de indicadores de redes sociales	143

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis se desarrolla una investigación aplicada para un modelo de plan de Marketing estratégico y operacional para la carrera de Aviación Comercial y como caso de estudio hemos considerado tomar al Instituto Columbia ya que actualmente lidera el mercado en esta carrera.

Definimos la carrera de Aviación Comercial como una carrera técnico productivo que forma a especialistas en el rubro de la aviación que pueden destacarse en múltiples áreas de la misma, como: tripulante de cabina, agente de tráfico y counter de vuelos.

La tesis tiene como objetivo principal determinar los factores claves del modelo de plan de marketing para la carrera de Aviación Comercial y para lograrlo vamos a determinar siete objetivos específicos vinculados a la demanda, identificar las fuerzas competitivas del sector industrial, el impacto de los proyectos o desarrollo de la industria y determinar un modelo de negocio que permita elaborar una estrategia de largo plazo y definir acciones por cada uno de ellas.

Para ello, se ha realizado el diagnóstico del entorno, de la gestión interna del negocio y del posicionamiento actual. Luego de analizar el mercado y de presentar los resultados de las investigaciones secundarias y primarias, elaboradas a partir de focus groups, se desarrolla la redefinición de los segmentos y la construcción de un nuevo posicionamiento el cual se traduce en el siguiente enunciado: “Columbia es el mejor instituto para personas determinadas y competitivas que buscan estudiar carreras técnicas de corta duración y programas con certificaciones modulares que les permitirán insertarse rápidamente en el mercado, porque nutre a sus alumnos con experiencias reales gracias a su enfoque educativo práctico basado en estándares de excelencia global y a los convenios laborales con compañías internacionales. Columbia es el instituto que crea una red de oportunidades sin fronteras.”

Asimismo, se identifican oportunidades de crecimiento y se define como estrategia la penetración y desarrollo de mercados, la primera responde a los objetivos de segmentación y de incrementar la participación o cuota de mercado, la segunda mediante una segmentación demográfica y psicográfica que se dictará los fines de semana a personas de NSE B y C de Lima (6,797,345 personas) que trabajan como dependientes (2,870,834 personas) entre 26 y 30 años (220,666 personas) que prefieren

estudiar en institutos (95,938 personas) la carrera de Aviación Comercial (3837 personas).

La segmentación que se plantea para Columbia tendrá dos momentos, el primero será estructurado bajo los aspectos demográficos, geográficos, psicográficos, procedencia y uso de producto en cada carrera que se detallará líneas abajo. El segundo momento será cuando el prospecto sea cliente y este tendrá una nueva segmentación a partir de la información que se capturará en su inscripción y su ciclo de vida en Columbia.

Pese a que el número de egresados con carreras universitarias es superior al de egresados de carreras técnicas, los primeros no logran colocarse con facilidad dentro de sus áreas de especialidad una vez que salen al mercado laboral, en consecuencia, adquieren una posición de subempleados. Esta premisa se refuerza con lo que indica la encuesta de Demanda Ocupacional 2014 realizada por el Ministerio de trabajo, donde explica que la demanda laboral en el Perú por parte de las empresas es principalmente técnica y no universitaria. Por lo tanto, el crecimiento de Columbia frente a este escenario resulta muy factible.

Luego de haber analizado el escenario en que se encuentra esta carrera, definir su posicionamiento y su segmentación, se ha elaborado un plan de acción por cada variable del mix de marketing, hemos considerado este plan de acción para proponer actividades que permitan materializar las estrategias, se ha clasificado cada acción por nivel de importancia para determinar qué acciones son las que van a tener mayor impacto para el logro de los objetivos y priorizar su ejecución.

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La Situación de la Aviación Comercial en Latinoamérica y Perú:

El 2017 fue el año en el cual el tráfico aéreo creció más en Latinoamérica desde el 2011, exactamente 9.7% y la demanda sigue en aumento (Agencia AFP, 2018). Las aerolíneas europeas apuntan a abrir nuevas rutas en Latinoamérica, en especial las aerolíneas Airbus “low-cost”. Aunque para América Latina sigue siendo Estados Unidos y Canadá destinos más atractivos, la tendencia de turistas que viajan rumbo a Europa presenta un notable incremento en los últimos años. Por esa razón, Carlos Osorio, director de la consultoría de aviación ICF afirma que “América Latina es un mercado muy interesante para las compañías europeas” (Agencia AFP, 2018) puesto que, a diferencia de Estados Unidos, que es un mercado maduro, en Latinoamérica prácticamente no existe competencia de aerolíneas “low-cost”. Tan solo en el año 2015 las compañías mexicanas y brasileñas transportaron el 95% del tráfico de bajo costo, hoy en día se ven que aerolíneas de bajo costo ya empiezan a conquistar otros mercados en Latinoamérica, como Colombia, Chile y Costa Rica y el pronóstico, en un escenario favorable, es que seguirán penetrando con fuerza nuevos mercados alcanzando una participación significativa y que, por otro lado, beneficiará la conectividad entre las regiones. La creciente demanda en la región de Latinoamérica se presenta como una oportunidad importante en los siguientes años, sin embargo, en la actualidad la demanda sobrepasa la capacidad aeroportuaria y salen a luz las deficiencias en temas de gestión del tránsito que ya repercuten seriamente en las economías de los países con mayores barreras como lo son Perú, Chile, Colombia, México y Cuba.

Alexander De Juniac, consejero delegado de IATA, afirma que para el 2036 el número de pasajeros en la región superará los 750 millones y hace un llamado a los gobiernos para que implementen mejoras tanto en infraestructura como en el marco regulatorio vigente que frena el crecimiento de la industria. Las mejoras son indispensables si se quiere llegar a la predicción de crecimiento que se estima para la región en los próximos años.

La revista Forbes en su portal web, publicó un análisis de la evolución de la aviación comercial en Latinoamérica de las últimas décadas (Ver Tabla 1.1)

Tabla 1.1. Evolución de la aviación comercial en Latinoamérica

DÉCADAS	ETAPAS
1980	Las compañías en la región eran controladas por el gobierno, las flotas eran pequeñas y obsoletas. Además el mercado era dominado por aerolíneas extranjeras.
1990	Las compañías aéreas de América Latina empiezan a privatizarse. Dos grandes compañías se asocian (LATAM Airlines Group) para comprar aviones Airbus, por primera vez múltiples compañías realizan compras colectivas marcando así un hito en el despliegue de la industria.
2000	Expansión y modernización de las flotas. Este periodo trajo también la era de la consolidación, las alianzas y la aparición de las compañías de bajo costo. Estas alianzas crearon grupos de aerolíneas de gran alcance y con un enorme poder de compra en la actualidad.

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Forbes, agosto, 2016

Hoy, dos de las 47 megaciudades del mundo aéreo se encuentran en Buenos Aires y Sao Paulo, pero se prevé que para el 2036 habrá casi el doble de megaciudades y, entre ellas, al menos siete en nuestra región, específicamente en Bogotá, Cancún, Ciudad de México, Ciudad de Panamá, Lima, Santiago y Río de Janeiro. Como se ha mencionado, los países de la región deberán realizar una serie de implementaciones que permitan alcanzar esta proyección, en especial aquellos que ya se encuentran críticamente saturados.

Por su parte y frente a esta situación, algunas aerolíneas están optando por traer aviones de mayor tamaño como el A380, el avión de pasajeros más grande del mundo en la actualidad, con la finalidad de disminuir la congestión del tráfico aéreo en

Latinoamérica, de momento estos aviones ya se encuentran operando en México y Brasil. (Alonso, 2016).

Por otro lado, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), señala que Lima figura como una de las seis ciudades con mayores obstáculos para el óptimo desarrollo de la industria aérea. Esto se debe a los altos impuestos y tasas, así como la infraestructura, permisos, licencias y normativas que retrasan los procesos para el desarrollo de la industria aeroportuaria. (Diario Gestión, 2018).

Lima es un claro ejemplo del déficit que se replica en otras ciudades de Latinoamérica, quizás el más grave, ya que el Aeropuerto Jorge Chávez figura como uno de los centros de conexiones (“hubs”) más importantes de la región y cuenta con una capacidad para albergar 15 millones de pasajeros, pero actualmente supera en acogida a los 20 millones lo que genera grave congestión y pérdida en la calidad de servicio.

En el año 2017 el transporte aéreo nacional movilizó a más de 22,6 millones de pasajeros, equivalente a un crecimiento de 9.2%, se estima que para el 2035 la cifra podría alcanzar los 62,7 millones de pasajeros. Este crecimiento depende en gran medida de la mejora en temas de procesos, infraestructura y gestión. Por su parte, el tema impositivo es un impedimento a tener en consideración, ya que “Perú ocupa el último puesto en el ranking mundial de competitividad en materia de impuestos y tasas aeroportuarias. Es el país número 136 de las 136 economías evaluadas en el Foro Económico Mundial (WEF)” según Ramón Jiménez representante para Perú y Bolivia de IATA. (Diario Gestión, 2018).

El gobierno, a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), viene trabajando proyectos de modernización para hacer frente a la crisis aeroportuaria que atraviesa el país. La Aeronáutica Civil en el Perú está regulada por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) un organismo público dependiente del MTC que tiene bajo su cargo: la Dirección de Certificaciones y Autorizaciones, la Dirección de Seguridad Aeronáutica y la Dirección de Regulación y Promoción. La gestión de la DGAC abarca todo el territorio nacional en coordinación con otras autoridades aeronáuticas internacionales (OACI).

Los proyectos que se encuentran en curso son:

1. La ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, una concesión auto sostenible por 30 años con un compromiso que contempla una segunda pista de aterrizaje y nuevo terminal de pasajeros. Se estima que estará lista para el 2021. (AeroLatinNews, 2018).
2. El Aeropuerto Internacional de Chinchero en Cusco, un proyecto de tipo cofinanciado por 40 años que albergará a turistas nacionales e internacionales, aún no se tiene el tiempo estimado para la culminación, pero las obras ya se iniciaron a mediados de octubre de 2018.
3. El primer grupo de Aeropuertos Regionales (12), contempla el mejoramiento de las instalaciones de los aeropuertos de: Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Huaraz, Iquitos, Piura, Pisco, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.
4. El segundo grupo de Aeropuertos Regionales (6), contempla el mejoramiento de las instalaciones de los aeropuertos de: Andahuaylas, Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna.
5. El Aeropuerto de Pisco, que iniciará sus operaciones este año, “el proyecto tiene como fin lograr una adecuada prestación de servicios aeroportuarios comerciales (carga y pasajeros). Comprende la construcción de un nuevo y moderno terminal que cumpla con los requerimientos y nivel de servicio internacional y que sea alternativo al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, con lo que se convertirá en una nueva entrada al país de turistas peruanos y extranjeros”. (MTC, 2018).

El sector de transporte aéreo contribuye en la economía del país, ya que genera alrededor de 280,000 empleos y aporta el 2.1% del PBI.

Oportunidades de crecimiento para los institutos que imparten la carrera de Aviación Comercial:

Por otro lado, analizando el ámbito educativo, aparecen oportunidades de crecimiento para las escuelas e institutos de aviación comercial en su oferta educativa. Tradicionalmente en el Perú, los institutos se enfocan en preparar a sus alumnos en dos especialidades del mundo de la aviación: “tripulantes de cabina” y “counters”. Sin embargo, casi ninguna institución apuesta por la capacitación del personal técnico en otras áreas fundamentales tales como el despacho aéreo. Para ello existen los

“despachadores de vuelo” personas encargadas de informar a la tripulación (antes del despegue) sobre los planes de vuelo, meteorología, notams, permiso de vuelo, mapas de navegación, licencias de vuelo, determinación de la carga y el combustible, entre otros.

Los despachadores de vuelo supervisan y controlan todo lo necesario, en términos operacionales y técnicos, para que el vuelo salga sin problemas de tierra. Por el amplio conocimiento operacional del profesional, éste puede desempeñarse en de forma óptima en más de una posición dentro del organigrama Aerocomercial.

En Perú sólo dos instituciones imparten los cursos para “despachadores de vuelos”, el instituto Professional Air y la Escuela Peruana de Aviación Civil (ESPAC). Se sabe que la demanda estimada por año de estos profesionales es de aproximadamente 500 puestos laborales, según Nuria Ríos, Jefe de Cabina de LATAM.¹

En conclusión, teniendo en cuenta la coyuntura que atraviesa la región de Latinoamérica y los proyectos que se están llevando a cabo en nuestro país, a fin de mejorar el sector Aerocomercial, se puede argumentar que las posibilidades de crecimiento para la carrera de Aviación Comercial son favorables ya que la coyuntura de la industria se perfila positivamente.

1.2. Problemática

1.2.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores claves que deberían componer un modelo de plan de marketing para la carrera de Aviación Comercial?

1.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la demanda potencial para la carrera de aviación comercial?
2. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas del sector industrial de viajes y turismo?
3. ¿Cuál es el impacto de los proyectos en ejecución o desarrollo en la industria de viajes y turismo?
4. ¿Cuál es el modelo de negocio para la carrera de aviación comercial?
5. ¿Cuáles son las estrategias de largo plazo para el modelo de plan marketing en la carrera de aviación comercial?

¹ Ver la entrevista en Anexo 14.

6. ¿Cuáles son las premisas para los determinar los pronósticos de ventas en la carrera de aviación comercial?

1.3. Objetivo de investigación

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general es determinar los factores claves del modelo de plan de marketing para la carrera de Aviación Comercial.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Determinar la demanda potencial de la carrera de aviación comercial.
2. Definir las fuerzas competitivas del sector industrial de viajes y turismo.
3. Determinar el impacto de los proyectos en ejecución o desarrollo en la industria de viajes y turismo.
4. Determinar el modelo de negocio para la carrera de aviación comercial.
5. Definir las estrategias de largo plazo para el modelo de plan marketing en la carrera de aviación comercial.
6. Determinar las premisas para elaborar los pronósticos de ventas en la carrera de aviación comercial.

1.4. Alcances

La presente investigación ha sido realizada sin fines de lucro. El propósito del trabajo consiste en identificar el modelo de plan de marketing que puedan ser replicados por cualquier institución educativa técnica que se acoja a la normativa educacional peruana, la Ley N° 30152 - Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.

El alcance geográfico será Lima Metropolitana, enfocado en el sector de educación superior técnica y, específicamente, en aquellas que imparten la carrera de Aviación Comercial. Se tomará como referencia a la institución Columbia para el desarrollo de esta investigación.

1.5. Limitaciones

La investigación tendrá limitaciones en cuanto a la información específica del mercado, como la cantidad de alumnos por carreras.

1.6. Motivación

La relevancia del sector aerocomercial en la economía del país, debido a las oportunidades que presenta a mediano y largo plazo, permite que la institución Columbia sea un caso particularmente atractivo para la ejecución del presente trabajo, puesto que, facilita el desarrollo de un plan de marketing estratégico en el que se desarrollará cada uno de los temas estudiados en la maestría de marketing.

1.7. Contribución

Esta tesis contribuirá a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría, con el fin de analizar, proponer y desarrollar, los factores claves para la elaboración de un plan de marketing de la carrera de Aviación Comercial, caso Columbia.

1.8. Justificación del tema de investigación

1.8.1. Justificación social

El aporte de esta investigación en el ámbito social tiene dos frentes:

- 1) Socio-Económico: Al promover la participación de la población estudiantil a optar por una educación técnica que les permita ingresar antes al mercado laboral y mejorar su situación económica y por ende su calidad de vida.
- 2) Laboral: Al incentivar a un mayor segmento de la población estudiantil a que opte por estudiar la carrera de aviación comercial y sus especialidades, habrá una mayor cobertura de puestos laborales del sector aerocomercial.

1.8.2. Justificación académica

El presente trabajo de investigación pretende ser un modelo referencial para otras instituciones educativas dentro de la industria de los viajes y el turismo que se encuentran en la búsqueda de determinar factores clave para desarrollar un plan de marketing.

Según Elías Neira, presidente del CADE 2017 y especialista en innovación, currículo y cultura institucional, afirma que los alumnos que terminan el colegio prefieren estudiar una carrera universitaria que una carrera técnica. Sin embargo, el mercado laboral peruano requiere más jóvenes técnicamente capacitados que universitarios, razón por la cual las instituciones educativas deberían aprovechar esta coyuntura para fortalecer y comunicar su propuesta de valor y de esta manera lograr una mayor participación de mercado.

2. CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

2.1. Marco conceptual

Dentro del marco Conceptual describiremos las definiciones teóricas que se usarán para comprender la situación de la empresa y la enseñanza educativa en institutos.

2.1.1. Conceptos básicos de la educación superior

- **Educación básica**

Es la educación obligatoria que cumple con las necesidades básicas de aprendizaje de niños, adolescentes, jóvenes y adultos según su situación social, cultural e individual (Comisión Permanente del Congreso de la República, 2003). Está dividida en tres distintos tipos de modalidades:

- **Educación básica regular:**

Esta es la modalidad usual de la educación básica, está dirigida a niños y adolescentes, y está separada en educación inicial, primaria y secundaria.

- **Educación básica alternativa:**

Esta modalidad está dirigida para personas que no pudieron acceder a los servicios de educación básica regular o no la culminaron, con el fin de que puedan recibirla.

- **Educación básica especial:**

Modalidad integradora de los individuos especiales de la sociedad que requieren condiciones distintas en las cuales recibir la educación básica.

- **Educación técnico productiva**

Alude a la educación orientada a la adquisición de competencias laborales y capacidades emprendedoras que contribuyen al desarrollo sostenible y la competitividad. No es requisito haber terminado la educación básica para poder participar de este tipo de educación. (Minedu, 2004)

- **Educación superior**

Alude a la educación que se recibe después de haber terminado un programa de educación secundaria en un colegio. Es la segunda etapa de la formación integral que la consolida y termina, y está orientada a producir y desarrollar conocimiento en las áreas del arte, cultura, ciencia, tecnología y el saber. La de educación recibida es de tipo profesional, ya sea esta una formación técnica, pedagógica o universitaria. (Minedu, 2004)

- **Tipos de instituciones educativas no básicas**

Existen tres tipos de instituciones educativas que ofrecen educación superior. Las primeras dos son las Escuelas de Educación Superior (EES), los Institutos de Formación Superior (IES) y las Universidades.

- **Escuelas de Educación Superior (EES):**

Son las instituciones de formación aplicada de carácter técnico que brindan conocimiento teórico e instrumental, pero también desarrollan criterios de resolución de problemas y creación de nuevo conocimiento. También ofrecen programas de especialización para el perfeccionamiento en un área específica y la continuidad de la formación académica.

- **Institutos de Educación Superior (IES):**

Son las instituciones de formación aplicada de carácter técnico, puesto que brindan el conocimiento teórico e instrumental para desarrollarse en un sector productivo, además de ofrecer programas de especialización para el perfeccionamiento en un área específica y la continuidad de la formación académica.

- **Universidades:**

Comprende una comunidad académica formada por alumnos, docentes, y graduados, que está orientada a la investigación y enseñanza con el foco de una formación humana, científica y tecnológica. Además de la formación teórica, las universidades tienen un enfoque específico en la creación, publicación y

propagación de nuevo conocimiento que archivan para el beneficio de la sociedad y futuras generaciones.

Adicionalmente, existen los Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO), que son los únicos donde se hace la enseñanza técnica productiva:

- **Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO):**

Comprende los centros de estudios que tienen como objetivo desarrollar competencias laborales y capacidades emprendedoras en para desarrollarse en un sector productivo, y actualizar las competencias de trabajadores en actividad o desocupados, acorde con los estándares del mercado. (Minedu, 2004)

- **Tipo de Gestión Institucional**

Los tipos de gestión que puede tener una institución educativa son los siguientes:

- Gestión Directa
- Gestión Privada sin fines de Lucro
- Gestión Privada

- **Modalidades del servicio Educativo**

Los servicios educativos pueden ser brindados de distintas maneras en beneficio del alumno y de la institución o empresa que oferta la educación:

- **Presencial:**

El alumno lleva todo el programa académico en las instalaciones de la institución.

- **Semi presencial:**

El alumno lleva el programa académico parcialmente en las instalaciones de la institución (mínimo 30%) y parcialmente de manera remota a través de las tecnologías de la información.

- **A distancia:**

El alumno lleva todo el programa académico parcialmente de manera remota a través de las tecnologías de la información.

- **Grados**

Un grado es otorgado a un alumno al culminar sus estudios de manera exitosa, cumpliendo la cantidad de créditos requeridos según la nota aprobatoria de la institución en la que estudio, además del cumplimiento de otros requisitos como un segundo idioma o la presentación de un proyecto o investigación.

- **Grado de Bachiller Técnico**

Requiere haber aprobado 120 créditos de un programa de estudios y el conocimiento de un idioma.

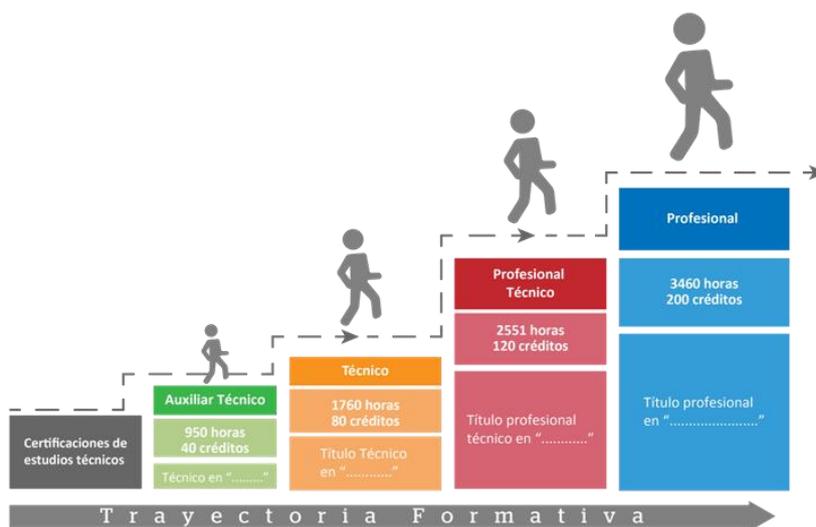
- **Grado de Bachiller**

Requiere haber aprobado 200 créditos de un programa de estudios, presentar un proyecto o investigación de innovación y el conocimiento de un idioma.

• **Certificaciones de Estudios**

Las certificaciones de estudios están dispuestas en una escala de según su grado de importancia:

Figura 2.1. Trayectoria formativa



Fuente: Minedu, 2016: Dirección General Técnico Productiva y Superior Tecnológica y Artística.

Elaboración: Autores de la tesis

Las certificaciones otorgadas por los IES, las EES y las Universidades son brindadas a nombre de la Nación y certificados por la ANR, mientras que las

certificaciones de los CETPRO son solo visadas por el Ministerio de Educación y pueden convalidarse con IES.

2.1.2. Certificación modular de los IEST

Los institutos superiores tienen la potestad de emitir certificaciones progresivas modulares, las cuales son usadas por los estudiantes, para convalidaciones, homologaciones o certificaciones en el ámbito laboral o de estudios.

Es un documento que acredita al estudiante de haber adquirido conocimientos en un módulo técnico profesional específico. Este puede ser obtenido siempre y cuando el estudiante cumpla con haber aprobado todas las capacidades, de los módulos transversales y técnicos en los cuales ha sido matriculado, con una nota mínima de trece y haber culminado las prácticas pre profesionales exigidas por el instituto.

2.1.3. Marketing educativo

La aplicación de los principios y procedimientos del marketing a una organización educativa le permite adaptar sus servicios a los requerimientos de una sociedad que está sujeta a cambios continuos. Manes (1997) señala que esta situación exige a las organizaciones educativas una adaptación activa al entorno, lo cual implica desarrollar nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos de enseñanza para responder a las demandas sociales.

En este proceso es muy importante la creatividad e innovación aplicada a todas las actividades. Manes (1997) define al marketing educativo como el proceso de investigación de las necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan. Su principal objetivo es producir el desarrollo integral de las personas a través de servicios educativos sustentados en la calidad y el mejoramiento continuo de la organización educativa. Los servicios educativos deben estar disponibles a los usuarios en tiempo y lugar y, además, deben ser promocionados éticamente con la finalidad de lograr el bienestar de las personas y de las organizaciones educativas. En un sentido más concreto, el marketing educativo, a través de un sistema de información de marketing, permite a las organizaciones educativas identificar las necesidades de su público objetivo o target (los alumnos), y satisfacerlas a través de una propuesta de valor que se concreta en una oferta de servicios (formación y capacitación)

obteniendo, a su vez, beneficios. En otras palabras, el marketing educativo permite la adaptación de la oferta a la demanda, es decir, la adecuación de los servicios educativos a las demandas de los alumnos. Cabe señalar que los principios y procedimientos del marketing pueden aplicarse tanto a las organizaciones educativas privadas como a las públicas.

El objetivo del marketing educativo aplicado a organizaciones educativas privadas es ofrecer el servicio educativo adecuado, al precio conveniente para el alumno y para la organización educativa, en el momento oportuno, en el lugar apropiado, en la magnitud pactada, con la calidad requerida y darlo a conocer a través de una comunicación ética y efectiva. Para cumplir con este objetivo la organización educativa debe contar con un sistema de información de marketing adecuado. Este sistema está conformado por el conjunto de personas, equipos y procedimientos cuya función es recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, puntual y precisa que permita adecuar la oferta a la demanda. La información se obtiene a partir de los siguientes sistemas:

- a) Sistema de datos internos: tiene como objetivo recopilar información interna sobre los alumnos –matrícula, índice de deserción y sus razones, quejas y reclamos, etc.
- b) Sistema de inteligencia de marketing: ofrece información diaria sobre acontecimientos del entorno
- c) Sistema de investigación de mercado: consiste en conocer por medios técnicos y confiables una situación específica del mercado; no solamente se enfoca en la demanda sino también en la oferta.

En cuanto a los aspectos operativos, una organización educativa debe segmentar el mercado educativo, elegir uno o más targets a los cuales atender y definir su posicionamiento.

Segmentación en Educación

Segmentar un mercado significa dividirlo en grupos homogéneos en función de sus características, comportamientos o necesidades, aplicando diversos criterios (demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales). El target es un segmento del mercado al cual la organización educativa dirige sus esfuerzos de marketing. La elección de uno o más targets por parte de una organización educativa, responderá a las

características de la misma y a los resultados de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). También la organización educativa puede elegir un nicho de mercado. Este se caracteriza por ser un segmento pequeño del mercado, no explotado y que ofrece un potencial significativo para organización educativa.

Posicionamiento

Finalmente, el posicionamiento es el lugar diferencial que ocupa la marca en la mente de los usuarios (Trout y Rivkin, 2002). En otras palabras, el posicionamiento es un concepto diferencial que define una organización educativa, y que a través de acciones de comunicación de marketing busca instalarlo en la mente de sus usuarios actuales y potenciales. Como señalamos anteriormente, las organizaciones deben detectar las necesidades de los consumidores satisfaciéndolos a través de los bienes y/o servicios adecuados. Pero hay que tener en cuenta que la satisfacción de los consumidores se origina no solamente por los atributos físicos del bien, sino también en aspectos simbólicos y psicológicos relacionados con su uso o posesión; el concepto de marca expresa estos aspectos. Los consumidores eligen a las marcas por afinidad. Por tanto, es importante que la organización educativa estudie a su público meta, averigüe su carácter y su forma de ser y, una vez identificados, dotar a la marca de una personalidad acorde con la de los usuarios potenciales de los servicios educativos.

2.1.4. Ley de aeronáutica civil

Actividades comprendidas dentro de la aeronáutica civil

Están incluidas dentro de las actividades de la aeronáutica civil las actividades de aviación comercial o general, aeródromos y aeropuertos, aeroclubes, dirigibles, globos aerostáticos, paracaidismo, ultraligeros, planeadores, talleres de mantenimiento aeronáutico y estaciones reparadoras, así como las escuelas de aviación de tripulantes técnicos y centros de instrucción de despachadores de vuelo, controladores de tránsito aéreo y de técnicos de mantenimiento.

Restricciones de la actividad aeronáutica civil

Las actividades realizadas como parte de la aeronáutica civil solo pueden ser desarrolladas por entidades privadas según el artículo 5 de la ley de aeronáutica civil.

El estado puede subsidiar actividades de aviación comercial entre tanto existan razones de interés público para este subsidio (ejemplo: tarifas preferenciales durante los huaicos).

La OACI

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es la entidad internacional responsable por la reglamentación de estándares internacionales de la aviación.

La DGAC

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) cuenta con la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) que es una entidad encargada de establecer, aplicar y ejecutar normas para regular la actividad aeronáutica civil. La DGAC goza de autonomía administrativa y financiera, con lo cual puede dictar las normas de la aeronáutica civil sin intervención del MTC según se requiera.

La DGAC tiene jurisdicción sobre todas las entidades que destacan alguna actividad asociada con la Aeronáutica Civil, incluida la Aviación Comercial.

Tránsito de aeronaves en el territorio peruano

Para que una aeronave pueda transitar por el territorio peruano debe contar con permiso de operación o permiso de vuelo. Los procedimientos de atención de solicitudes de tránsito y autorizaciones por el territorio peruano son establecidos por la DGAC, la cual estipula las limitaciones de los mismos. La DGAC puede ordenar el deteniimiento de una aeronave que no posea la autorización debida.

2.2. Marco contextual

2.2.1. Descripción de la institución

Columbia es una Institución Educativa con treinta y cinco años en el mercado ofreciendo educación especializada en carreras de la industria de los viajes y el turismo como lo son la Aviación Comercial, Alta Cocina y Administración Hotelera.

En los últimos cinco años ha crecido significativamente su población de alumnos gracias a la apertura de una nueva sede en Los Olivos, y es líder indiscutible en la carrera de Aviación Comercial, la cual enseña desde sus inicios.

Columbia fue hasta el año pasado una asociación sin fines de lucro dedicada al servicio de educación (Asociación Educativa y Cultural Columbia S.A.C.) administrada por una corporación que le daba todos los servicios de soporte como marketing, administración, contabilidad, recursos humanos, TIC entre otros (Corporación Educativa Columbia S.A.C.). Ambas empresas eran asociadas, y se abandonó este modelo el 2018 porque generaba grandes impuestos sobre una ganancia que no percibía. Ahora la empresa es una sola una corporación (Corporación Educa S.A.C.).

La institución ofrece dos modelos educativos reglamentados por el Ministerio de Educación:

- CETPRO: Centro de Educación Técnico Productivo
- IEST: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado

La carrera de Aviación Comercial es ofrecida y enseñada por Columbia CETPRO. Mientras que las carreras de Administración Hotelera y Alta Cocina son ofrecidas y dictadas por Columbia IEST.

A continuación, se especifica las carreras que se dictan en cada sede:

Sede de Lince:

- Carrera de Aviación Comercial

Sede de Los Olivos:

- Carrera de Aviación Comercial

Sede de San Isidro:

- Carrera de Alta Cocina
- Carrera de Administración Hotelera
- Programa de Bartender

2.3. Descripción de la carrera de aviación comercial

La carrera de Aviación Comercial es una carrera técnico productiva que forma a especialistas en el rubro de la aviación que pueden destacarse en múltiples áreas de la misma, como: tripulante de cabina, agente de tráfico y counter de vuelos.

Malla Curricular

Figura 2.2. Malla curricular Aviación Comercial

PLAN CURRICULAR

AVIACIÓN COMERCIAL

MÓDULO I (COUNTER)	MÓDULO II (TRIPULANTE)	MÓDULO III (COUNTER)	MÓDULO IV (TRIPULANTE)	MÓDULO V (COUNTER)
Introducción a la Aviación Comercial	Meteorología Básica y Aerodinámica	Calidad en los Servicios Aeroportuarios	Introducción al Airbus A319/320	Organización y Administración de Empresas Turísticas
Geografía Aero comercial	Deberes y Responsabilidades de Tripulante de Cabina y Autoridades del Piloto	Taller de Comunicación Efectiva y Liderazgo	Seguridad Operacional S.M.S	Soporte Tecnológico III
ITB (Itinerarios, Tarifas y Boletaje)	Introducción del Boeing 737/300-500	Geografía y Codificación IATA	Taller de Inteligencia Emocional	Asesoría de Imagen II
Globalizador: SABRE	Procedimiento de Emergencia y Equipos	Globalizador: AMADEUS	Supervivencia en Tierra y Agua Práctica Evaluada	Atracciones, Paquetes, Circuitos Turísticos y Cultura Globalizada
Inglés I	Servicio a Bordo Business & Economy Class	Tráfico Lost and Found	Medicina Aeroespacial	Airport Contingencies & Customer Service
Experiencias formativas en Práctica Profesional 1	Derecho Aireo y Reglamentos del Aire	Inglés III	Primeros Auxilios	Introducción de la Selección y Reclutamiento
	Seguridad en la Aviación (AVSEC)	Experiencias formativas en Práctica Profesional 3	Transporte de Mercancías Peligrosas	Inglés V
	Soporte Tecnológico I		Factores Humanos (CRM)	Experiencias formativas en Práctica Profesional 5
	Taller de Habilidades Comunicativas y Sociales		Soporte Tecnológico II	
	Asesoría de Imagen I		Inglés IV	
	Inglés II		Experiencias formativas en Práctica Profesional 4	
	Experiencias formativas en Práctica Profesional 2			

INFORMACIÓN PRÁCTICA

Duración: 2 años

Cuota: Desde S/. 620 hasta S/. 750 (Depende de turno y Sede)

Matrículas: S/. 380

Frecuencia: Lunes a Viernes

Seguro: S/. 90 (anual)

Uniformes: Damas: S/. 430
Caballeros: S/. 400

Horarios: Turno A: 07:50 - 10:30 am
Turno B: 10:40 - 01:20 pm
Turno C: 01:30 - 04:10 pm
Turno D: 04:20 - 07:00 pm
Turno E: 07:10 - 09:30 pm

Requisitos: Copia de DNI
Certificado 4to y/o 5to de secundaria

ADemás!
KIT DE BIENVENIDA (Bolsa, paño, pineta, lapicero, block)

Costos de Certificados: Sabre y Amadeus: S/. 330 (Financiado en 3 cuotas)

CERTIFICADOS:

- Título a nombre del Ministerio de Educación: Especialidad en Aviación Comercial
- Certificación Internacional de los sistemas globalizadores Sabre y Amadeus
- Certificados Modulares a nombre de Columbia y a nombre del Ministerio de Educación

AVIACIÓN COMERCIAL

Fuente: Brochure del Instituto Columbia, 2018.

Certificación:

Título Visado por el Ministerio de Educación: Técnico en la Especialidad de Aviación Comercial

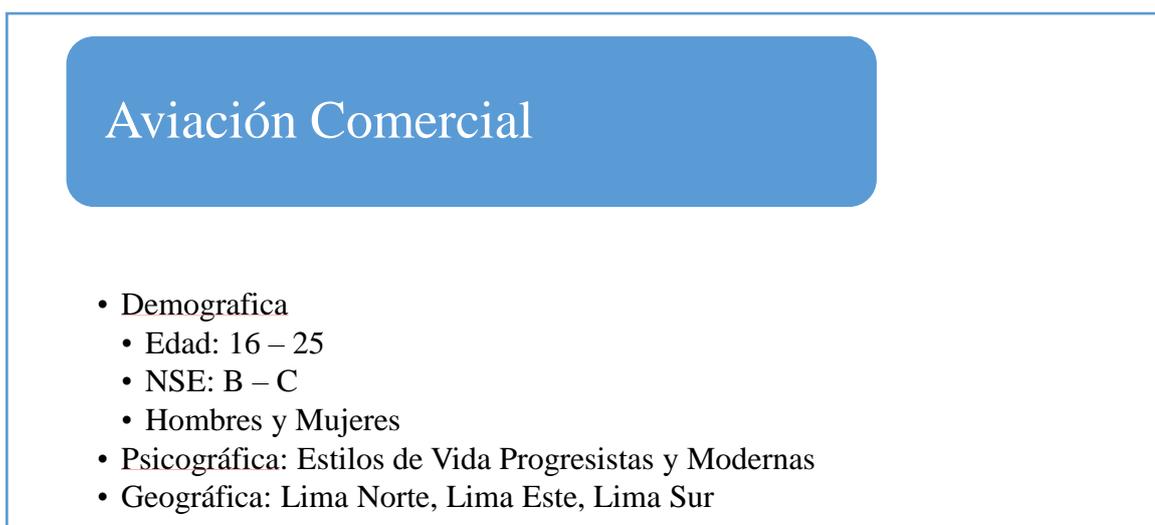
Duración:

Dos años

2.4. Segmentación actual de la carrera de aviación comercial

El tipo de segmentación que se ha empezado a utilizar a partir de la segunda mitad del 2017 para la carrera de Aviación Comercial de Columbia es la siguiente:

Figura 2.3. Segmentación aviación comercial



Fuente: Instituto Columbia 2017

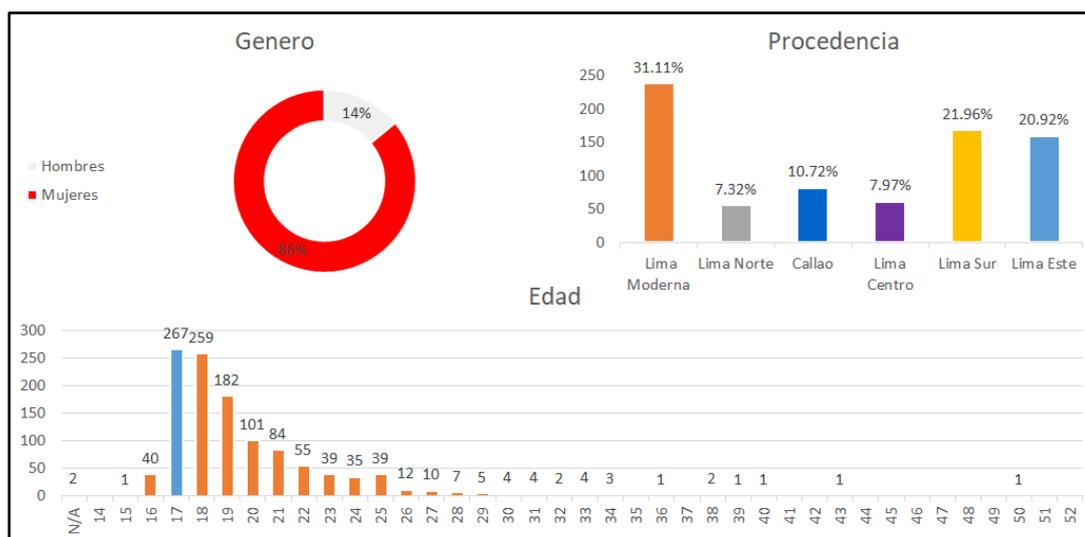
Elaboración: Autores de la tesis

2.5. Perfil básico del cliente de la carrera de aviación comercial

A partir de los datos recolectados del sistema podemos inferir las siguientes características básicas de nuestros clientes por carrera.

La carrera de Aviación Comercial de la sede de Lince (ver figura 2.4), es elegida, principalmente, por mujeres de dieciséis a veinticinco años de edad y que, en su mayoría, provienen de las zonas Lima moderna, Lima este y Lima sur.

Figura 2.4 Alumnos de Aviación comercial sede Lince

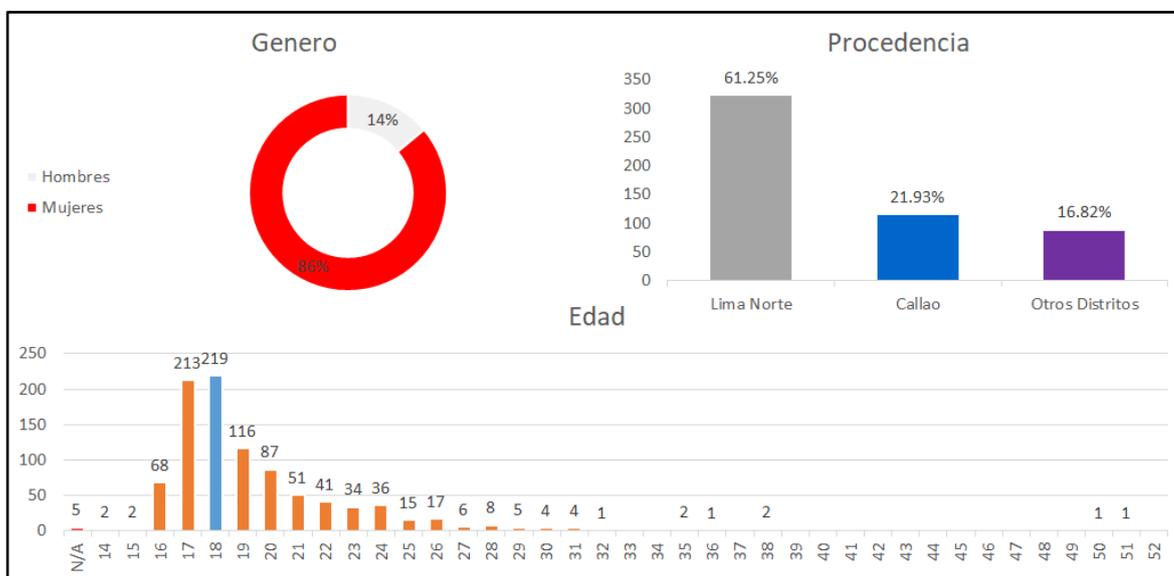


Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

La carrera de Aviación Comercial de la sede de Los Olivos (ver figura 2.5), es elegida, principalmente, por mujeres de dieciséis a veintiséis años de edad y que, en su mayoría, provienen de las zonas Lima norte y Callao.

Figura 2.5 Alumnos de aviación comercial sede Los Olivos



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Investigación a partir de fuentes primarias

Se tomará como referencia el estudio multiclientes “Dónde quiero estudiar 2017” realizados por la empresa de investigación de mercados de Arellano Marketing y los estudios multiclientes de “Imagen y Posicionamiento de Institutos y Universidades - Segmento postulantes. Lima Metropolitana 2016” y “Actitudes hacia la Educación Superior - Segmento postulantes. Lima Metropolitana 2016” realizados por Ipsos. Asimismo, otras fuentes secundarias extraídas de la web, cuyas referencias bibliográficas aparecen al final del trabajo.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1. Entrevista a profundidad

Para la presente investigación se ha realizado una entrevista a profundidad al gerente de marketing de Columbia, Renzo Menéndez y Nuria Ríos.

3.2.2. Focus group

Se realizó una sesión de grupos entre ocho y nueve integrantes en cada sesión, las cuales se llevaron a cabo en cuatro sedes distintas, los estudiantes entrevistados cursan los primeros ciclos de las carreras de Hotelería, Alta cocina y Aviación Comercial². La muestra se distribuyó en los siguientes locales:

- Un focus group carrera de Aviación Comercial en Los Olivos.
- Un focus group carrera de Aviación Comercial en Lince.
- Un focus group carrera de Alta Cocina San Isidro.
- Un focus group carrera de Hotelería San Isidro.

Esta investigación tiene como propósito identificar las características del público objetivo, la relación con la categoría, imagen de Columbia y otros hallazgos que pueden

² Ver Anexo 3, 4, 5 y 6.

aparecer en la investigación. Estos resultados permitirán identificar mejor al segmento y plantear las estrategias adecuadas para el público objetivo.

3.3. Investigación cuantitativa

La herramienta usada para la investigación cuantitativa fue el método de encuestas, con la finalidad de validar las principales conclusiones halladas en la investigación cualitativa que se realizaron a los alumnos de Columbia y una segunda encuesta para validar el nuevo posicionamiento de Columbia que se realizó a los prospectos del mercado.

3.3.1. Investigación cuantitativa de la carrera de aviación comercial: Instituto Columbia

3.3.1.1. Objetivos de la investigación

- Conocer el perfil del alumno de Columbia
- Identificar la propuesta de valor percibida de la institución.

3.3.1.2. Determinación del tamaño de la muestra de la encuesta

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación cuantitativa se determinó una muestra por cada carrera. Asimismo, debido a que el objetivo era determinar la percepción del alumno con respecto a la carrera Aviación Comercial. Por este motivo, se tomó una cantidad de encuestados por ciclo de estudios y por carrera. El detalle de la muestra es el siguiente:

Figura 3.6. Fórmula de tamaño de muestra

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = 295$$

Fuente: Investigación de mercados Kinnear/Taylor (2005)

3.3.1.3. Metodología

- Técnica: Encuestas
- Público Objetivo: Estudiantes del Instituto de Columbia de las carreras de hotelería, alta cocina y aviación comercial.

- Muestra: En total se realizaron 295 evaluaciones, distribuidas de la siguiente forma:
- 148 alumnos de la carrera de Aviación Comercial en Los Olivos
- 147 alumnos de la carrera de Aviación Comercial en Lince

3.3.2. Investigación cuantitativa para la validación del posicionamiento de la carrera de aviación comercial

3.3.2.1. Objetivos de la Investigación

- Validar el posicionamiento propuesto para la carrera de aviación comercial

3.3.2.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para esta investigación se tomó 300 encuestas de los prospectos de la carrera de aviación comercial para determinar el posicionamiento propuesto. El tamaño se determinó con la misma fórmula de la primera investigación realizada a los alumnos de Columbia.

3.3.2.3. Metodología

- Técnica: Encuestas
- Público Objetivo: Jóvenes de las edades entre 16 y 25 años que desea estudiar la carrera de Aviación Comercial.
- Muestra: En total se realizaron 300 evaluaciones en la zona de Lima Metropolitana.

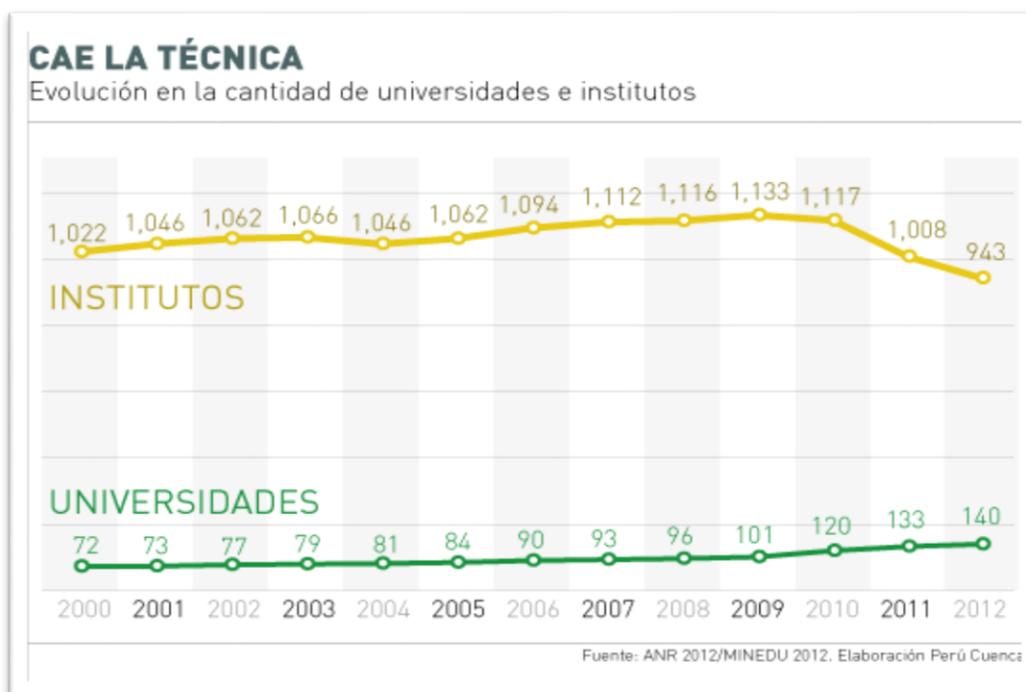
4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Investigación a partir de fuentes secundarias

Haciendo la comparación con años anteriores, la demanda de estudios técnicos ha caído. Esto debido a la masificación de universidades privadas que empezó desde el 2010 y a la importancia de la obtención de un título universitario para los postulantes con miras aspiracionales, ya que consideran a la universidad como una oportunidad para la inserción social y la superación académica.

Además, muchas universidades empezaron a ofrecer nuevas carreras de corte técnico como Diseño gráfico, Alta Moda, Gastronomía, entre otras. Que desviaron la atención del público potencial de los institutos.

Figura 4.7. Evolución de la cantidad de Universidades e Institutos



Fuente: Yi, 2015

Pese al crecimiento de las universidades, se ha demostrado que la calidad no es la misma en muchos casos. Los jóvenes no evalúan la calidad de algunas universidades y el efecto de ello es que muchos egresados no logran encontrar una posición en el mercado laboral porque no logran alcanzar el nivel de exigencia que la mayoría de

empresas demanda y terminan estando en puestos en donde no necesariamente ejercen sus carreras.

Por su parte, las necesidades del mercado demandan más técnicos que profesionales universitarios: “En el Perú, el 21% de la demanda laboral consiste en trabajadores con nivel técnico y sólo el 10% con nivel profesional, según la Encuesta de Demanda Ocupacional del 2014 elaborada por el Ministerio del Trabajo”. (Yi, 2015).

Frente a esta situación, los institutos se han visto obligados a mejorar en sus mallas curriculares, la infraestructura, los beneficios para los alumnos y las certificaciones de calidad.

4.1.1. Definición del público objetivo

El grupo de quienes quieren estudiar lo conforman básicamente personas de quince a veinte tres años que están interesadas en estudiar una carrera de pregrado.

La mayoría son solteros y pertenecen al grupo de los progresistas, las modernas y los formales. Seis de cada diez postulantes consideran insuficiente la formación del colegio para la universidad. Sin embargo, “el 52% de los postulantes considera suficiente la educación recibida en el colegio para afrontar la educación de un instituto de educación superior.” (Ipsos, 2016).

Aquellos que prefieren estudiar en institutos son, principalmente, quienes están buscando una carrera corta que les permita ingresar rápidamente al mercado laboral o que, en su defecto, les permita mejorar su posición laboral actual. Muchos de ellos se pagan solos o parcialmente los estudios. A diferencia de los que estudian o que quieren estudiar en universidades y que, en su mayoría, cuentan con el apoyo de los padres o algún familiar que les paga la carrera.

En el estudio de “Qué quieren estudiar” de Arellano, se puede observar que el público evaluado tiene mayor inclinación por estudiar en universidades antes que en institutos. Por otro lado, los hombres estarían más dispuestos a estudiar en institutos que las mujeres.

Figura 4.8. Tipo de institución donde desea estudiar



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Se pueda apreciar (ver figura 4.9), que un grupo significativo de los Mayores de edad que tienen intención de estudiar carreras técnicas se concentra en los segmentos de los NSE C, D y E.

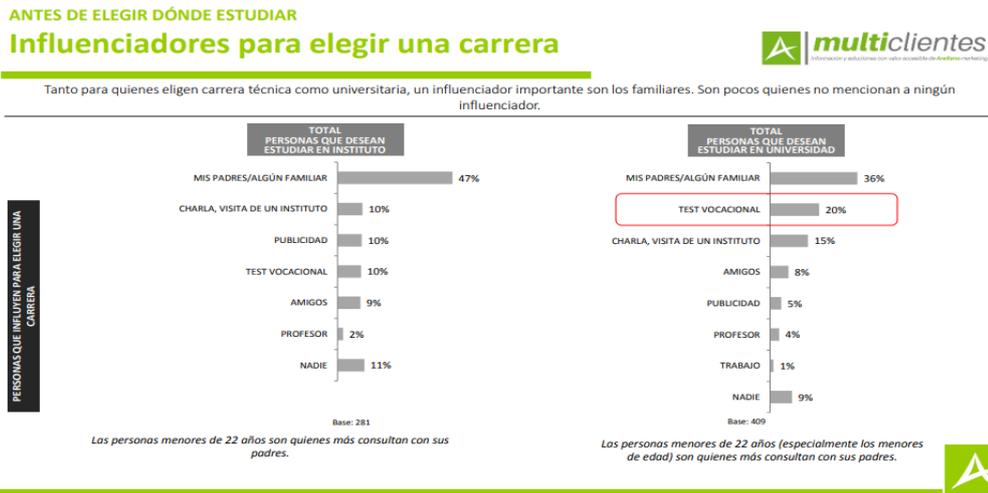
Figura 4.9. Intención de estudiar a futuro



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Por otra parte, la vocación es el factor principal que influye en la decisión de la carrera (ver Figura 4.10). Sin embargo, los padres y familiares son fuertes influenciadores en el proceso de selección de la carrera.

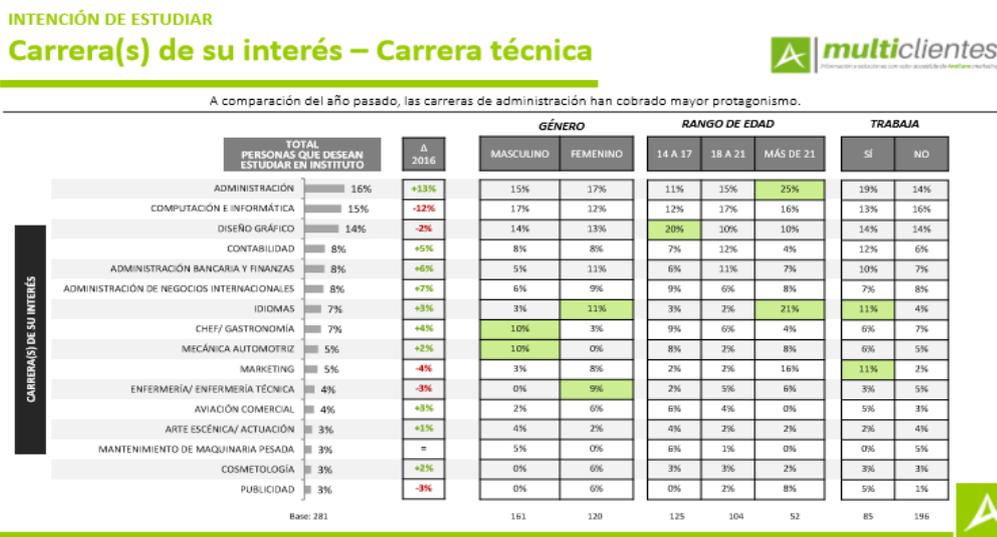
Figura 4.10. Influenciadores para elegir una carrera



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Figuran como las carreras de mayor interés: Administración, Computación e informática, Diseño gráfico, contabilidad, Administración bancaria y finanzas, seguida por otras carreras de menor interés.

Figura 4.11. Carreras de su interés



Fuente: Arellano Marketing, 2017

En el top of mind de los institutos se encuentran: Senati, IFB Certus, Sise, Avancys e Idat. La marca más recordada es Cibertec, seguida por Senati, Cesca, Sise y Tecsup. Además, Senati y Cibertec son los institutos preferidos para estudiar una carrera técnica.

Columbia por su parte, figura en el noveno puesto del Top of mind con un 23% de recordación de marca.

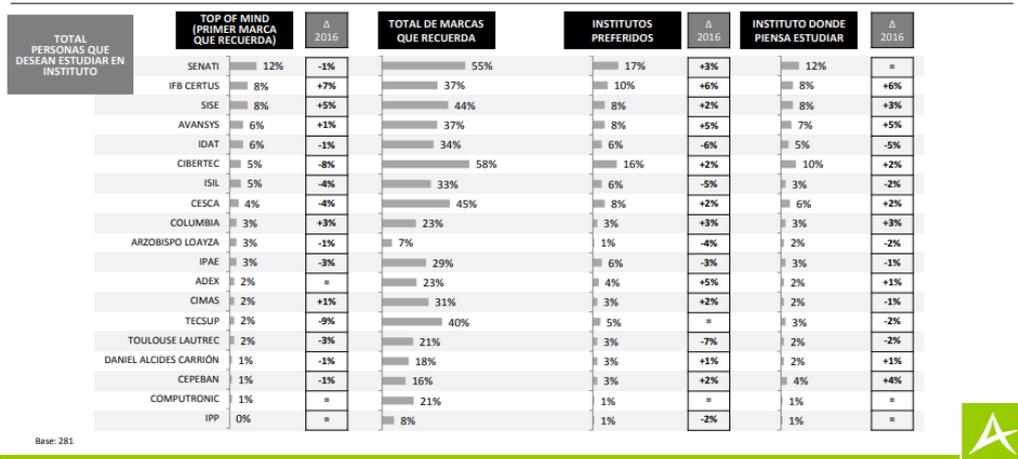
Figura 4.12. Conocimiento y preferencia Institutos

CONOCIMIENTO Y PREFERENCIA

Institutos



Solo dos institutos logran una recordación mayor al 50%.



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Columbia es el mejor instituto para estudiar la carrera de Aviación Comercial, sin embargo, no aparece en el ranking de los cinco mejores para las carreras de Alta cocina ni de Administración hotelera.

Figura 4.13. El mejor Instituto para estudiar

EL MEJOR INSTITUTO PARA ESTUDIAR...

Adex es el mejor en Comercio Exterior, Loayza es el mejor en Enfermería, Columbia lidera en Aviación Comercial y D'Gallia en Gastronomía.

COMERCIO EXTERIOR	Total 2016 %
ADEX	11
Cimas	3
Sise	2

AVIACIÓN COMERCIAL	Total 2016 %
Columbia	12
IPAE	2
Mad Science	2

PERIODISMO	Total 2016 %
ISIL	4
Pedagógico San Marcos	3
Sise	2

ENFERMERÍA	Total 2016 %
Loayza	34
Daniel A. Carrión	25
Cimas	2

GASTRONOMÍA	Total 2016 %
D'Gallia	23
Inteci	8
Le Cordon Bleu	5
Sise	3
Latino	2

32 © 2016 Ipsos. P23. ¿Cuál cree que es el mejor instituto para estudiar...? Base: Total de entrevistados que postularán a un instituto de educación superior (2016: 57)



Fuente: Ipsos, 2016

Los dos atributos más valorados de los institutos (ver Figura 4.14) son el prestigio y la calidad de los profesores. Sin embargo, otros atributos relevantes son los precios accesibles, la tecnología y la recomendación/buenas referencias (ver Figura 4.15).

Figura 4.14. Atributos valorados y posicionamiento

ATRIBUTOS VALORADOS Y POSICIONAMIENTO

Ranking de atributos valorados - Institutos



Si bien los tres atributos más importantes se mantienen respecto al año pasado, cobra mayor relevancia la infraestructura.



Escala: de 1 a 10

Nota: Nota máxima posible: 10

Base: 281

Las personas de NSE CD son quienes más valoran los convenios, así como las personas mayores de edad. Los mayores son también los que más valoran los programas para gente que trabaja. Por otro lado, los menores de edad destacan por valorar la cercanía.

Fuente: Arellano Marketing, 2017

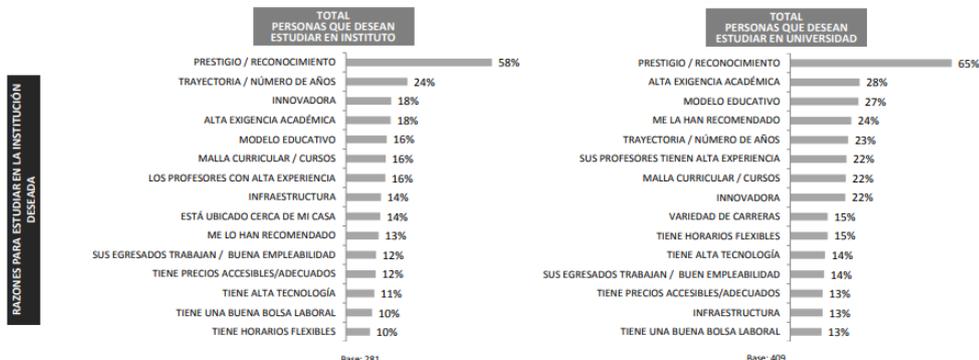
Figura 4.15. Razones para estudiar en la institución

RAZONES PARA ESTUDIAR

Razones para estudiar en la institución



Los futuros estudiantes universitarios tienden a dar más razones por las cuales desean estudiar en su institución elegida (dan en promedio cinco razones, mientras que los futuros estudiantes de instituto dan tres).



En carrera técnica, las personas de NSE AB mencionan más el prestigio y la innovación. Los mayores de edad mencionan más la malla curricular que los menores, así como el nivel de empleabilidad y precios. A los menores de edad les llama la atención la innovación.

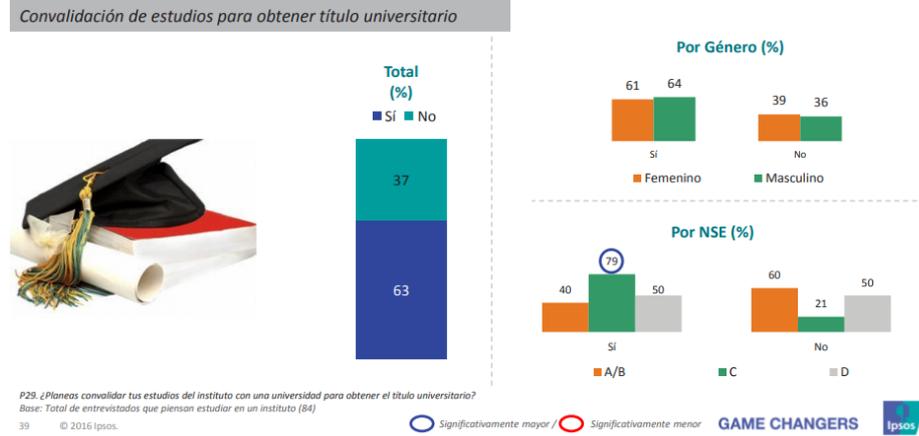
En carrera universitaria, las personas de NSE AB mencionan más el prestigio, el modelo educativo y la innovación. Los mayores de edad mencionan más la malla curricular que los menores.

Fuente: Arellano Marketing, 2017

Los convenios con universidades e instituciones internacionales son otro de los atributos más valorados. El 63% de los egresados de institutos piensan en convalidar sus estudios técnicos en universidades para la obtención del título.

Figura 4.16. Convalidación de estudios para obtener título universitario

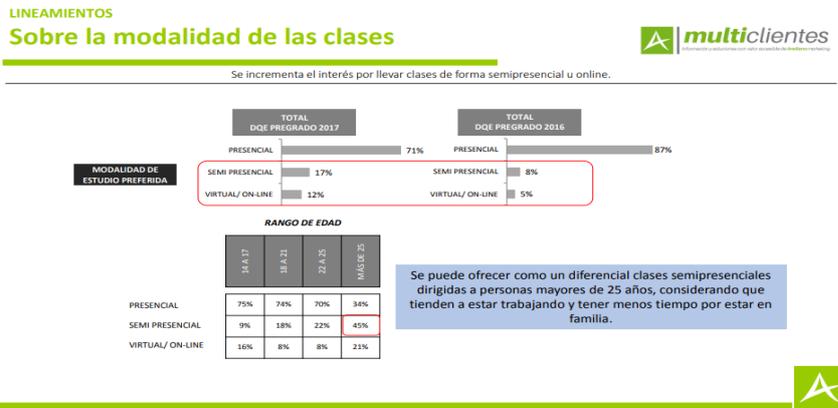
Seis de cada diez postulantes de institutos convalidarían sus estudios para obtener un título universitario.



Fuente: Ipsos, 2016

Las modalidades de estudios semi presencial y virtual ha duplicado su preferencia en solo un año, principalmente, entre las personas mayores de 45 años.

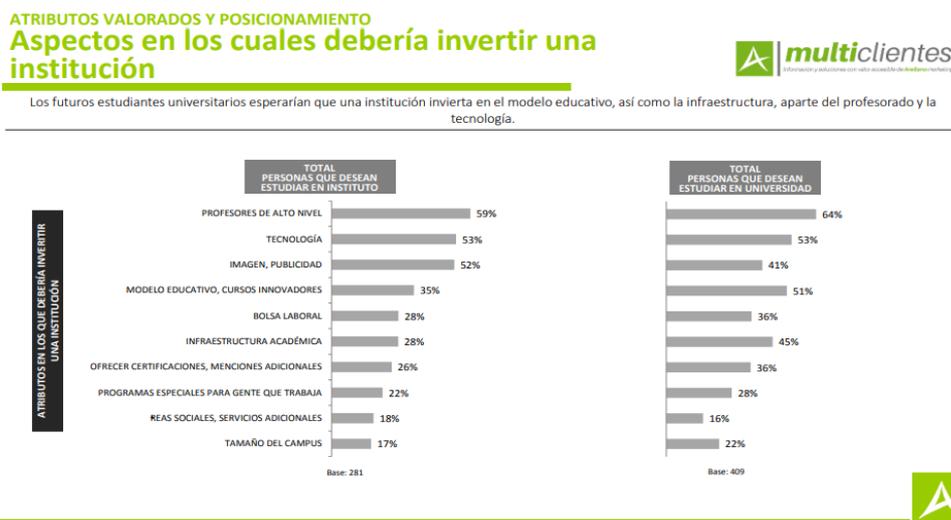
Figura 4.17. Lineamientos sobre la modalidad de las clases



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Según presenta la investigación de Arellano Marketing 2017, los institutos deberían invertir principalmente en: buenos profesores, tecnología y publicidad. Estos tres aspectos son los más relevantes para el público objetivo.

Figura 4.18. Aspectos en los cuáles deberías invertir una institución



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Los medios más recomendables para la comunicación de la marca y las carreras de los institutos son Televisión, Internet, Folletería/Afiches, Paneles, Radio y Diarios. En el segmento de NSE C la Televisión e Internet son los medios principales.

Figura 4.19. Medios publicitarios más recordados para institutos

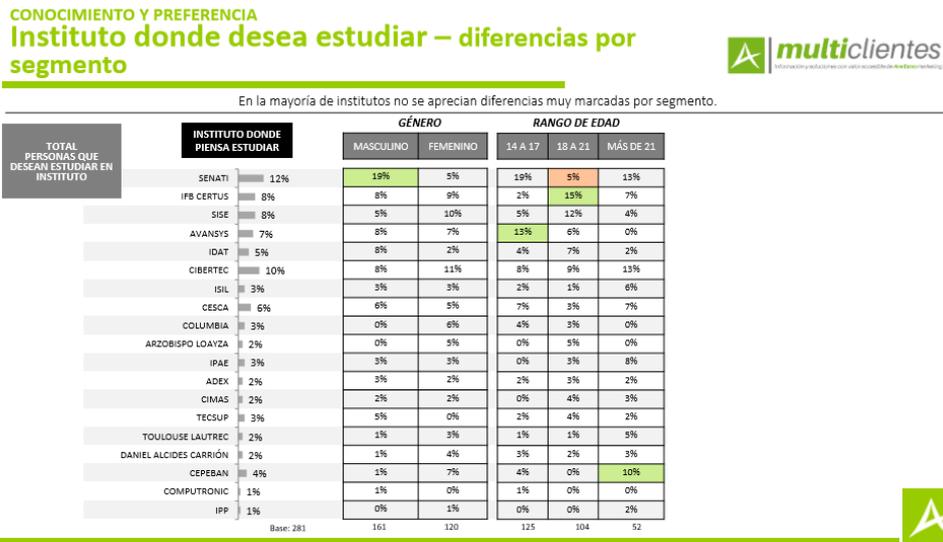


Fuente: Ipsos, 2016

4.1.1.1. Qué instituciones recuerdan y cuáles prefieren

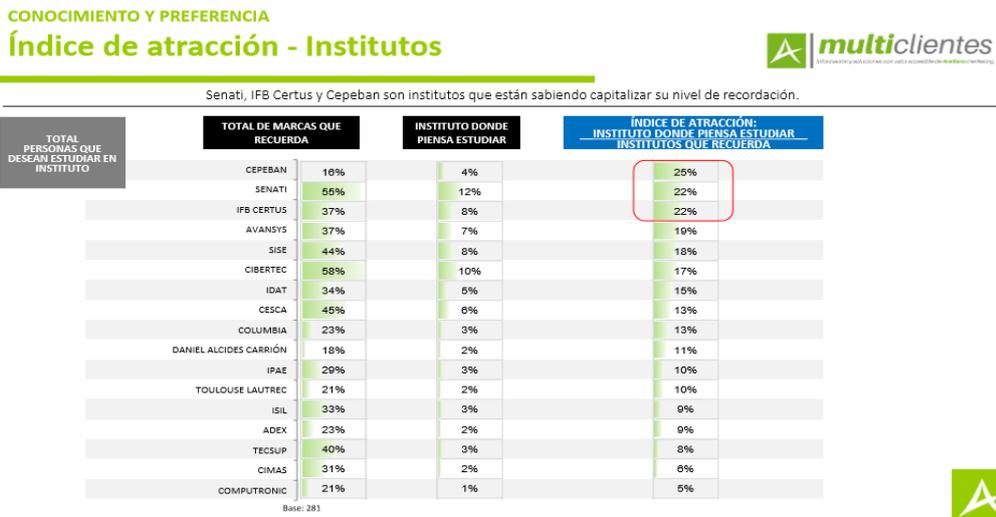
Las instituciones más recordadas serían CEPEBAN, SENATI y IFB CERTUS. Las carreras preferidas por quienes deciden estudiar en institutos son principalmente: Administración, Administración bancaria, Fisioterapia, Marketing y Diseño gráfico.

Figura 4.20. Institutos donde desea estudiar



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Figura 4.21. Índice de atracción



Fuente: Arellano Marketing, 2017

4.1.1.2. Características valoradas por el público objetivo

Los jóvenes deciden estudiar una carrera principalmente por vocación. Sin embargo, otras razones para estudiar en un instituto son:

- Carreras cortas
- Ingreso fácil
- Es más económico que estudiar en una universidad
- La carrera que se quiere estudiar no la dictan en una universidad

- Se consigue trabajo más rápido

Por otro lado, los atributos que más valoran son:

- El prestigio de la institución
- Los convenios con universidades
- La calidad de enseñanza
- La ubicación
- El número de sedes
- Los profesores
- El precio
- La tecnología
- Bolsa de trabajo
- La infraestructura

El público objetivo valora principalmente, la calidad en el servicio, la calidad en la atención, la practicidad y la inversión versus los beneficios.

4.1.2. Investigación de mercado de Columbia 2017

Columbia realizó una investigación de mercado exploratoria en la cual se desarrollaron diez focus groups de ocho participantes cada uno con las siguientes características:

Figura 4.22. Características de los participantes

# de Focus	EDAD	SEXO	CIUDAD	CARACTERÍSTICAS	
1	16 – 17	Hombres y Mujeres	Lima	Egresados recientemente de los colegios.	
1	18 – 19				
1	20 – 22				
1	23 – 25				
2	-			Estudiantes actuales de Columbia.	
2	-				Padres de Familia con hijos interesados en estudiar alguna carrera.
2	-				Estudiantes actuales de la competencia.
10	TOTAL				

Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados del focus se agrupan en:

- Imagen y posicionamiento
- Coherencia de la oferta
- Agrupación de marcas

4.1.3. Imagen y posicionamiento

Asociación de la marca Columbia

Columbia tiene una asociación fuerte con Aviación, principalmente porque se piensa que es un instituto de aeromozas.

Figura 4.23. Asociación de la marca Columbia I



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

La segunda asociación más importante es la de su prestigio y trayectoria en el mercado. No muchas personas conocen qué se enseña en sus otras carreras, pero sí asumen que enseñan hotelería o turismo, junto con idiomas y pilotaje en algunos casos debido al desconocimiento de lo que significa Aviación Comercial.

Figura 4.24. Asociación de la marca Columbia II



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

4.1.4. Coherencia de la oferta

Las carreras de Columbia tienen un eje central que las asocia: el turismo. La mayoría de persona no conoce las otras carreras que no son Aviación, pero si les parece que tiene sentido la oferta de las carreras entre sí.

4.1.5. Agrupación de marcas

Figura 4.25. Asociación de la marca Columbia vs competidores



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

Columbia es la única opción en la mente del consumidor en la carrera de Aviación Comercial. Por otro lado, pese a que tiene participación en la categoría de Hotelería y Gastronomía, no está presente en la mente del consumidor en la categoría de gastronomía debido a que otras marcas han ganado este territorio.

4.2. Investigación cualitativa a partir de fuentes primarias

A partir de los focus group realizados por el grupo que desarrolla esta tesis se recoge la siguiente información que ha sido clasificado en cinco puntos, los cuales detallaremos en el siguiente análisis³.

4.2.1. Características del cliente actual de Columbia

Encontramos cuatro características importantes que definen al segmento estudiado.

- Altamente preocupados por el futuro: por seguir estudiando y encontrar un buen trabajo que les permita tener buena condición de vida y mejorar su situación económica actual y la de su familia.

³ Ver en Anexos 3, 4, 5 y 6.

- Motivación de logro: el estudiar una carrera no solo les ofrece recompensa económica sino personal; sin embargo, no dejan de lado sus intereses personales y manifiestan sus preocupaciones centradas en eventos de diversión.
- Fuertemente influenciados por su entorno familiar directo (padres, tíos, hermanos mayores) se dejaron llevar en su elección educacional, no de manera directa o impuesta/sugerida.

4.2.1.1 Características generales del perfil del alumno de Columbia

Aviación

Es un perfil bastante extrovertido y disfrutan de realizar actividades junto a todos sus amigos.

Disfrutar interactuar con diferentes personas, poder conocerlas a fondo y entender sus necesidades.

En el Local de Lince se hallaron las siguientes características:

- Generalmente viven en distritos aledaños a Lince (San Borja, Lima, San Luis).
- La mayoría son mujeres y gustan de estar al tanto de temas de moda y belleza (maquillaje). Afirman que saber sobre estos temas las ayudará a formar una buena imagen (importante para su desempeño laboral).
- Si bien están interesados en generar ingresos económicos, no sería una prioridad inmediateista, ya que su familia tiene una posición económica estable y pueden dedicarse exclusivamente a sus estudios.

En el Local de los Olivos se hallaron las siguientes características:

- Viven en zonas aledañas a los Olivos (San Martín de Porres, Independencia, etc.).
- Manifiestan con mayor intensidad que el estar estudiando la carrera en Columbia es una inversión, ya que se muestran muy seguros de que el estudiar en esta casa de estudios les permitirá acceder a un trabajo.
- Se percibe una preocupación más intensa por tener un trabajo estable a corto plazo, ya que buscan apoyar económicamente a su familia.

Independientemente de los segmentos, podemos encontrar un grupo importante que además de estudiar tienen otras actividades que les permite tener ingresos económicos.

Si bien la mayoría no cuenta con un trabajo fijo, tendrían “cachuelos eventuales” que les permite cubrir algunos gastos personales. Trabajarían en eventos que se realizan

esporádicamente. Otros ayudarían en los negocios de sus familiares como restaurantes, venta de productos, etc.

Una minoría sí contaría con un trabajo fijo. Estarían en condición de trabajadores y estudiantes. Trabajarían de cocineros o mozos en restaurantes, en empresas de call center o enseñando.

Sin embargo, se percibe que la mayoría de los participantes que trabajan, no cubren el costo de su carrera (sus padres o familiares se encargarían de esto). En menor medida, algunos pagan un porcentaje de su mensualidad.

“Algunos fines de semana trabajo de promotora en eventos, no es todos los días, pero sí me ayuda a tener dinero. Cuando tengo apoyo con mi mensualidad” – Estudiante de aviación comercial, Lince.

Independientemente de los segmentos, podemos encontrar un grupo importante que además de estudiar tienen otras actividades que les permite tener ingresos económicos.

Si bien la mayoría no cuenta con un trabajo fijo, tendrían “cachuelos eventuales” que les permite cubrir algunos gastos personales. Trabajarían en eventos que se realizan esporádicamente. Otros ayudarían en los negocios de sus familiares como restaurantes, venta de productos, etc.

Una minoría sí contaría con un trabajo fijo. Estarían en condición de trabajadores y estudiantes. Trabajarían de cocineros o mozos en restaurantes, en empresas de call center o enseñando.

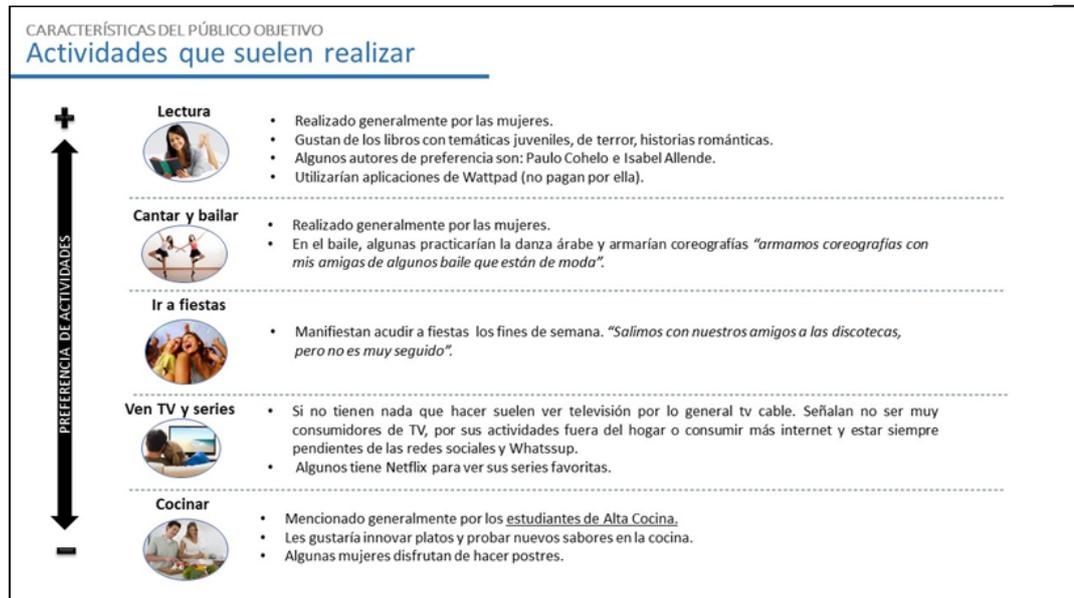
Sin embargo, se percibe que la mayoría de los participantes que trabajan, no cubren el costo de su carrera (sus padres o familiares se encargarían de esto). En menor medida, algunos pagan un porcentaje de su mensualidad.

“Algunos fines de semana trabajo de promotora en eventos, no es todos los días, pero sí me ayuda a tener dinero. Cuando tengo apoyo con mi mensualidad” – Estudiante de aviación comercial, Lince.

4.2.1.2 Gustos y preferencias del alumno

En los siguientes cuadros se muestran las actividades que suele realizar nuestro público objetivo, en ellas detallaremos sus gustos, preferencias y temas de interés, tanto en forma individual como colectiva.

Figura 4.26. Características del público objetivo



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 4.27 Temas de interés



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 4.28. Relación con el internet

CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO
Su relación con Internet



Fuente: Instituto Columbia 2017
Elaboración: Autores de la tesis

Figura 4.29. Relaciones con el internet - Youtube

CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO
Su relación con Internet - YOUTUBE



Fuente: Instituto Columbia 2017
Elaboración: Autores de la tesis

4.2.2. Relación con la categoría

4.2.2.1. Factores que influyen en la elección de carrera

En la investigación se observa que los participantes evalúan tres factores al momento de elegir su carrera.

Vocación: Buscarían carreras que les sean atractivas y a la vez evalúan sus habilidades para constatar que tengan las capacidades para poder realizarlas.

Rentabilidad de la carrera: Buscarían información sobre los potenciales puestos de trabajo, la demanda en el mercado. Valoran mucho los testimonios de egresados.

Campo de acción: Se tienen algunas preguntas para desarrollar este factor como: ¿Qué es lo que voy a hacer? ¿De qué tratan los puestos de trabajo? ¿Dónde será el campo de acción?

Las razones de elección varían según las carreras que están estudiando. Las principales razones están relacionadas a la experiencia de las labores que realizarán (no son rutinarias y les permite conocer personas).

Aviación Comercial

- Implica realizar viajes constantes (generó mayor interés y agrado por la elección de la carrera).
- Agrada conocer personas de diferentes culturas.
- Implica un trabajo de servicio → brindar experiencia agradable a los pasajeros.
- No se trata de un trabajo rutinario.

4.2.2.2. Proyecciones y expectativas de las carreras

La proyección del público objetivo estaría ligada a motivaciones de logro personal y económico. Los estados laborales relatados serían considerados como una situación de éxito anhelados por el segmento.

Aviación Comercial

“Me gustaría ser jefe de vuelo en una aerolínea como Latam o Avianca” – Alumno de Aviación Comercial (Los Olivos).

- Trabajar en aerolíneas reconocidas (Emiratos, Latam, Avianca).
- Liderar grupos. Ser jefe de vuelo.

4.2.2.3. Elección sobre el tipo de centro de estudios

El público objetivo considera que los institutos tienen una formación que les permite estar más capacitados y especializados en la práctica, esto les facilita encontrar trabajo lo antes posible.

Tabla 4.2. Elección del centro de estudio

UNIVERSIDAD	INSTITUTO
<p>✓ Mayor conocimiento teórico. Profundizan más en el conocimiento.</p> <p>× Esto alargaría el tiempo de estudios. Demora más la posibilidad de encontrar trabajo.</p> <p>× Los horarios son poco flexibles. No les permite trabajar y estudiar al mismo tiempo.</p>	<p>✓Estudian menos años, lo que haría que puedan insertarse con mayor rapidez al mercado laboral y recibir ingresos más rápido.</p> <p>✓El sistema de enseñanza está orientado más a la práctica y no a la teoría.</p> <p>✓Los horarios les permiten trabajar y estudiar al mismo tiempo.</p> <p>✓Incluyen el curso de inglés técnico aplicado al puesto de trabajo.</p> <p>✓El ingreso es simple, no hay un examen de admisión (que hacen que pierdan tiempo).</p>
<p><i>“La universidad la hace muy larga, te enseñan mucha teoría y mientras tanto no puedes trabajar” – Alumno de Hotelería Internacional.</i></p>	<p><i>“Un instituto te da todas las facilidades para poder trabajar desde los primeros ciclos. Te enseñan mucha práctica y los horarios se acomodan bien” – Alumno de Aviación Comercial (Los Olivos).</i></p>

Elaboración: Autores de la tesis

Estas características muestran una marcada preferencia por estudiar en un instituto y la necesidad de estar en el mercado laboral lo antes posible.

4.2.2.4. Proceso de búsqueda de un instituto

Figura 4.30. Proceso de búsqueda



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

Los padres los alientan a estudiar la carrera escogida en determinados centros de estudios. Los familiares cercanos como tíos, primos y hermanos los impulsan a seguir sus pasos y verlos como ejemplo. Las amistades con su experiencia en los centros de estudios terminan de animarlos o desanimarlos.

Luego son “bombardeados” de información a través de diferentes medios, pero a los medios a los que ellos le prestarían más atención serían los que aparecen en el muro de su Facebook de forma espontánea y luego búsquedas en Google.

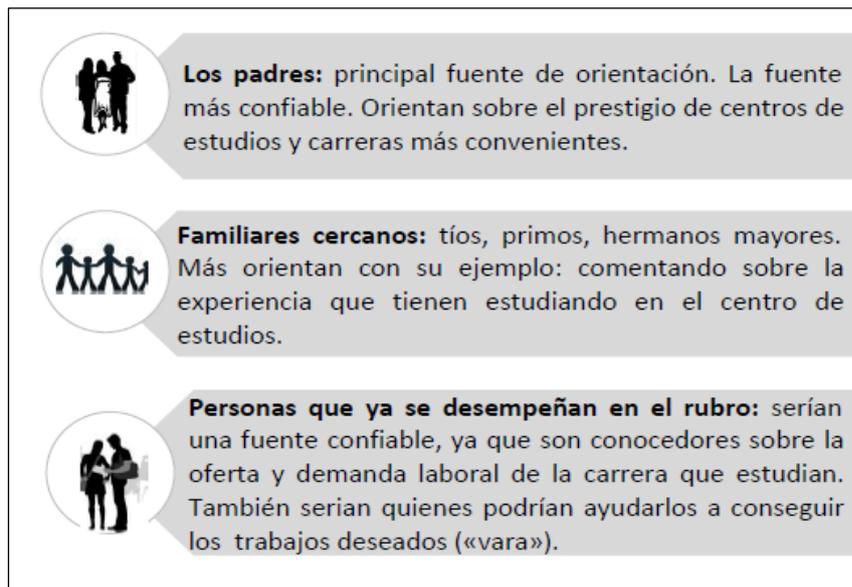
Las visitas a los locales serían para confirmar las referencias que obtuvieron de amigos y familiares. “Mi tío me dijo que vaya a averiguar y ya no visité otras. Ese me convenció”.

“Lo elegí porque mi tía estudió ahí y me dijo que es muy buena, luego cuando fui sí me gustó y me matriculé” – Alumno de Aviación Comercial (Lince).

4.2.2.5. Los influenciadores

Una de las principales fuentes de información es la referencia de terceros confiables: padres, familiares y personas que se desempeñen en el rubro.

Figura 5.31. Influenciadores



Fuente: Instituto Columbia

Elaboración: Autores de la tesis

4.2.2.6. Visita al instituto

- Otra fuente de información importante son visitas a los centros de estudios.
- Permite conocer algunos aspectos específicos: malla curricular, precios, requisitos y detalles de la carrera.
- Valoradas para poder observar de cerca la infraestructura y equipamiento de estos.
- En esta etapa valoran la atención del personal y su habilidad de explicar los beneficios de la carrera y el instituto.

En menor medida, algunos que fueron fuertemente influenciados por amigos o familiares solo fueron a visitar el centro de estudios recomendado.

“Cuando fui a averiguar me comentaron cómo era la carrera y me convencieron porque me comentaron todo lo que iba a hacer trabajando, eso me gustó mucho” – Alumno de Alta cocina.

4.2.3. Oferta educativa

Panorama general:

La oferta educativa de Columbia se divide en tres carreras.



Para fines de esta tesis, el enfoque estará únicamente sobre la carrera de Aviación Comercial.

4.2.3.1. Posicionamiento de la marca

Figura 4.32. Mapa perceptual para aviación comercial



Fuente: Instituto Columbia

Elaboración: Autores de la tesis

Quedaría evidenciado en el ranking que:

- La institución Jorge Chavez Dartnell (nombrado por los alumnos de Los Olivos) es reconocida como una institución de buen prestigio, donde los profesores son pilotos o jefes de cabina. Esto les abriría las posibilidades de encontrar trabajo rápidamente al egresar; sin embargo, el precio sería muy elevado.
- Avia y Profesional Air serían institutos de categoría intermedia. Los pocos que fueron a averiguar a estos locales, aseguran que los precios son accesibles (les ofrecen promociones si se matriculan en ese momento). Sin embargo, su poco prestigio, no les garantiza oportunidades de trabajo al culminar la carrera.

4.2.4. Imagen de Columbia

4.2.4.1. Satisfacción con la marca

En general, todos los participantes estarían satisfechos con el instituto por sus convenios y charlas laborales que ofrece; sin embargo, no estaría cumpliendo sus expectativas en otros aspectos como nivel de inglés y los cambios de horarios.

Lo que más gusta:

Su formación profesional (encontrarse con profesionales en el mercado laboral) y posibilidad de tener una oferta laboral inmediata.

Lo que no gusta:

Enseñanza de nivel bajo en inglés y cambios repentinos en los horarios de clases.

“El inglés que nos enseñan es muy básico y no utilizamos los libros. Eso nos atrasa aprender inglés para nosotros es importante, es una herramienta de trabajo” – Alumno de Aviación Comercial (Los Olivos).

Aspectos positivos:

- Las empresas de cada rubro buscan personal en el instituto.
- El prestigio que tiene ayudaría a obtener un puesto más rápido.
- Posibilidad de realizar prácticas a partir del segundo ciclo.
- En los pasillos pueden encontrar afiches de trabajo.
- Tiene buen prestigio: personas especialistas en el rubro, familiares y amigos lo recomiendan. Tiempo en el mercado educativo.
- La mayoría de sus profesores tienen una metodología de enseñanza dinámica (son ingeniosos y didácticos). A la vez motivan a los alumnos y generan confianza.
- Realizan constantes charlas laborales, motivacionales y de liderazgo.
- Convenios con empresas importantes y con la UPC (si bien valoran el convenio con la UPC, no tienen ningún plan a futuro de convalidar con dicha institución).

Aspectos negativos:

- Sienten que el inglés que les enseñan es básico. Muchos de los profesores no utilizan los libros programados.
- Consideran que el portugués que les enseñan es muy básico.
- Algunos profesores llegan tarde (inician clases tarde)

- Los exámenes no son devueltos para su revisión. Las notas se publican y ellos no tienen posibilidad de hacer reclamos.
 - Sienten inseguridad al llegar al local de Lince (pasan por zonas peligrosas).
 - Cambios arbitrarios en los horarios de clases.
 - En menor medida, los alumnos de mayor nivel faltarían el respeto a los menores.
- Estos aspectos negativos son decepciones que están experimentando con la marca.

Tabla 4.3. Satisfacción por carrera

	HOTELERÍA INTERNACIONAL	ALTA COCINA	AVIACIÓN COMERCIAL
POSITIVO	<p>Prácticas: Pueden realizar sus prácticas desde segundo ciclo en cadenas hoteleras importantes.</p> <p>Realizan viajes: Al extranjero como parte del programa de estudios</p>	<p>Reconocimiento: Se sienten seguros al saber que chefs reconocidos en el medio son egresados de Columbia.</p> <p>Infraestructura: Las clases de cocina son proyectadas con pantallas y grabadas.</p> <p>Eventos para practicar: Participan en eventos como Mistura (los ayuda a tener experiencia). ✓El pago incluye los insumos utilizados en clases.</p>	<p>Bolsa de trabajo: Las aerolíneas más prestigiosas buscan personal del instituto.</p> <p>Estrictos: Son rigurosos con la vestimenta, limpieza y peinado. Los ayuda a cuidar, desde ya, su imagen personal</p> <p>Cercanía (alumnos olivos): Una opción buena cerca de su casa.</p>

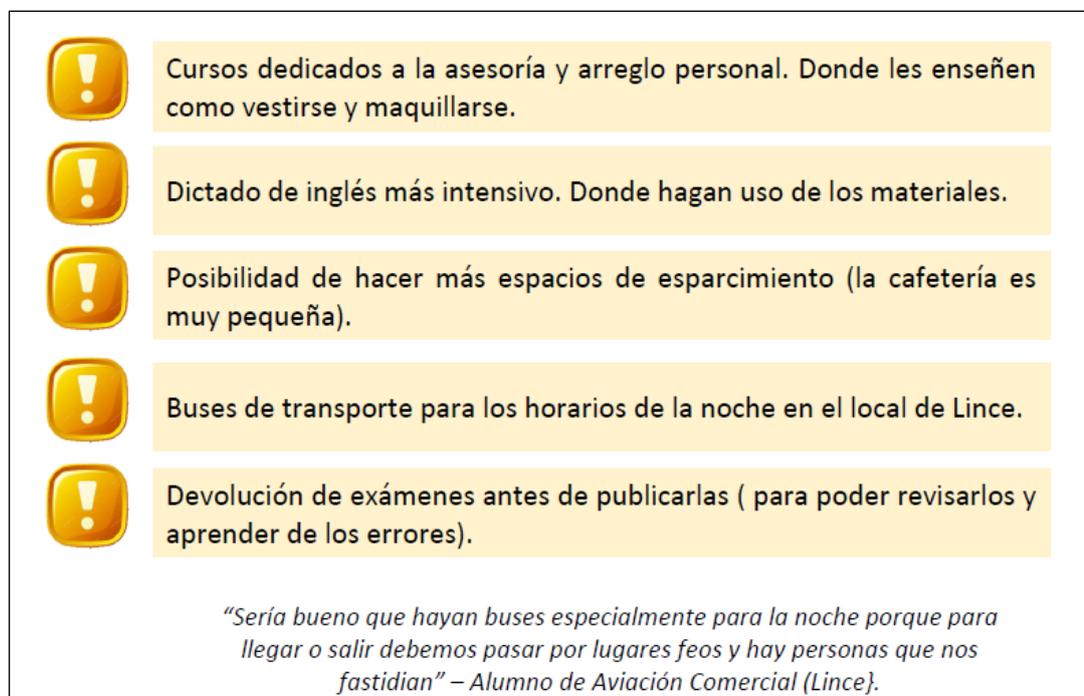
NEGATIVO	<p>Prácticas profesionales:</p> <p>Baja oportunidad de realizar prácticas al igual que insertarse rápidamente en el mercado.</p>	<p>Más prácticas:</p> <p>Esperan tener más horas de prácticas. Ya que la carrera lo amerita.</p> <p>Consideran que debería de haber mayor participación en eventos como Mistura, en diferentes partes del país para que les permita aprender de comidas regionales.</p>	<p>Imagen exterior:</p> <p>Les resulta contradictorio que, si bien exigen vestimenta, la institución permita que a los alrededores las alumnas están cambiándose los zapatos, perciben que daña la imagen de la institución.</p> <p>Consideran que el inglés es básico y en algunos casos han optado por estudiar inglés en institutos especializados, lo cual les amerita mayor gasto.</p>

Elaboración: Autores de la tesis

4.2.4.2. Oportunidades de mejora

Relacionadas con los aspectos negativos que están provocando insatisfacción en el segmento. (Véase la Figura 4.33)

Figura 4.33. Oportunidades de negocio



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

4.2.5. Hallazgos y recomendaciones

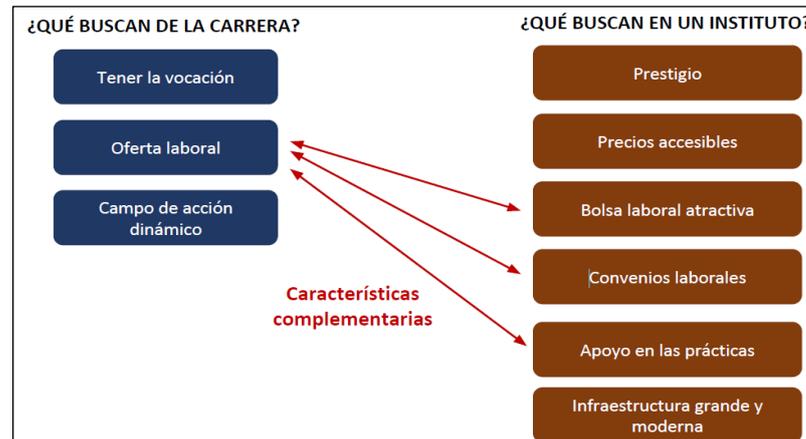
Relacionadas con los aspectos negativos que están provocando insatisfacción en el segmento.

- Alta preocupación por su formación profesional, sin embargo, confían en que Columbia los ayudará a insertarse en el mercado laboral. Tienen sueños en su vida y su carrera sería el medio que lo ayudaría a cumplirlos, por eso su interés en que el instituto se preocupe por la formación integral del alumno.
- Sin embargo, no dejan de tener intereses relacionados a la diversión, de moda y tecnológicos (propios de la edad). A nivel personal, les gusta interactuar con personas y disfrutan de las actividades en grupo. Se aburren de lo rutinario.
- Son altamente influenciables. Se dejan llevar por lo que dicen los demás, toman mucho en cuenta lo que dicen sus familiares, amigos e influencers (youtubers).

4.2.5.1. Características valoradas

Sería de gran importancia que el instituto refuerce la oferta laboral que podrá tener el egresado (Véase la Figura 4.34).

Figura 4.34. Factores relevantes para elegir una carrera o Instituto



Fuente: Instituto Columbia 2017

Elaboración: Autores de la tesis

4.2.5.2. Posicionamiento actual de Columbia

El instituto Columbia se encuentra en una ubicación favorable desde la perspectiva del alumno de Columbia, ya que, para ellos, tiene las mismas oportunidades laborales que los institutos de mayor costo, pero más accesible para el segmento.

4.3. Resultados de la investigación cuantitativa

Los principales hallazgos encontrados en la investigación cuantitativa por cada objetivo fueron los siguientes:

4.3.1. Hallazgos del perfil del alumno aviación comercial de Columbia

La edad promedio de los estudiantes es de veinte años. Se encontró que el 82% de los jóvenes estudiantes encuestados viven con sus padres. Asimismo, 62% afirmó no estar trabajando, mientras que 26% si tiene un trabajo fijo. De esto se deduce que los

estudiantes aún no tienen una independencia económica, ya que en su mayoría no trabajan⁴.

Como parte del análisis se detectó que el 95% de los estudiantes de Aviación comercial prefieren navegar por internet como principal actividad en sus momentos libres.

En cuanto a la elección de la carrera, se encontró que las principales razones:

- Estudiantes de Aviación Comercial deciden estudiar esta carrera es por el gusto a viajar y vocación de servicio.

4.3.2. Hallazgos de la propuesta de valor percibida en la institución

El 54% del total de alumnos se encuentran muy o totalmente satisfechos. Las razones que hacen sentir satisfechos a los alumnos tienen que ver con el nivel de enseñanza y los profesores a los cuales consideran buenos. Por otro lado, los alumnos que no se encuentran satisfechos consideran que la atención al alumno, principalmente por parte del personal de la institución, es mala.

El nivel de recomendación de la institución es muy bueno entre los alumnos. Los aspectos que los alumnos encuentran positivos para recomendar a sus familiares o amigos son la enseñanza que consideran es de nivel y los profesores. Los aspectos negativos por los que no recomendarían, es por el alto costo de la mensualidad y mora.

En general, Columbia es definida por la mayor parte de los alumnos como una Institución prestigiosa o buena (siendo buena relacionada a buena enseñanza e infraestructura).

Los Atributos mejor evaluados fueron:

- Es una institución de prestigio, en promedio el 93% de los encuestados refieren que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que Columbia representa una institución de prestigio.
- Staff docente de alto nivel, es 88% en promedio están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la institución tiene un alto nivel de plana docente.
- Alto nivel académico/exigencia académica, el 88% en promedio de los alumnos valora este atributo.

⁴ Ver los estudios en Anexo 7.

- **Los atributos peor evaluados son:**
- Costo razonable de sus pensiones. Este atributo es el más crítico, ya que 25% considera que el costo de la educación no es razonable. Asimismo, solo hay un 40% que está de acuerdo con el costo de la pensión.
- Convenios con Instituciones extranjeras. Este atributo es crítico en Aviación Comercial, ya que más del 52% no valora este atributo.

Los aspectos de mejora

- Las principales sugerencias se centran en la disminución del monto de las pensiones y moras. También el incremento de las horas de práctica y mejor coordinación de los horarios.
- Asimismo, los alumnos solicitan mejor atención por parte de los trabajadores de la institución.

4.4. Conclusiones de la investigación

Debido a que muchas universidades han desarrollado carreras tradicionalmente de corte técnico, los institutos se han visto en la necesidad de mejorar sus mallas curriculares, invertir en mejor infraestructura y, en general, mejorar los beneficios para los alumnos.

Columbia está posicionada como “el instituto de las aeromozas”, resulta provechoso para la carrera de Aviación Comercial, pero no para la marca en sí, ya que cuenta con otras carreras.

Los alumnos de Columbia comparten ciertas características: se encuentran motivados por alcanzar la autorrealización, que trasciende al éxito profesional y económico. Son fuertemente influenciados por sus familiares en el proceso de decisión de donde que quieren estudiar.

Los alumnos manifiestan rechazo por los cobros excesivo en las moras, en los cambios arbitrarios de horarios y en la mala atención al cliente por parte de la institución.

5. CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. Análisis externo

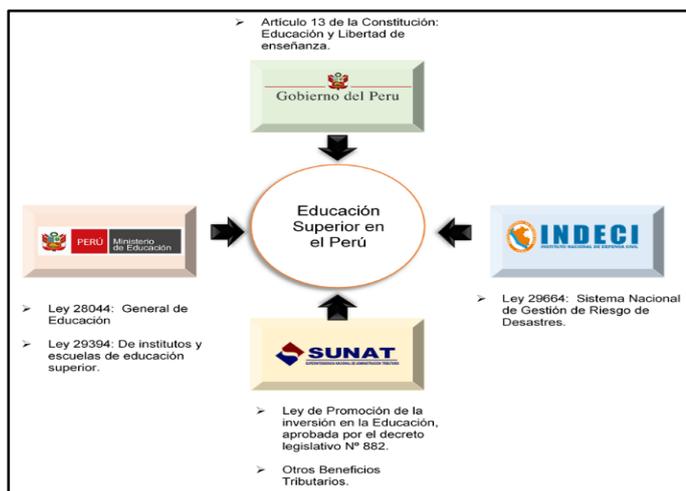
5.1.1. Macro entorno

“Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.” (Gutiérrez, 2012). Es por ello, que la metodología se empleada para revisar el entorno general es el análisis PESTA, por sus siglas, factores Político-legales, factores Económicos, factores Socioculturales, factores Tecnológicos y entorno Demográficos o Ambientales, los cuáles serán detallados a continuación.

5.1.1.1. Factores político – legales

La enseñanza en el Perú se encuentra fuertemente regulada con leyes que la respaldan y garantizan su calidad de enseñanza, el Gobierno Central del Perú junto con los diversos entes reguladores se encargan de esta labor.

Figura 5.35. Órganos del estado que regulen la educación



Fuente: Minedu, SUNAT, INDECI, La Constitución

Elaboración: Autores de la tesis

Minedu:

El Ministerio de Educación es el encargado de supervisar y velar por la calidad de la educación en el Perú mediante las leyes establecidas en el marco de la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN:

“Ley N°28044, ley general de educación: tiene como objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema educativo peruano, estableciendo los derechos y responsabilidades del gobierno, de la sociedad y de las personas.

La libertad de enseñanza es reconocida y garantizada por el Estado, toda persona natural o jurídica tiene derecho a constituir y conducir centros y programas educativos. La ley general de educación establece ciertos principios que deben ser cumplidos por aquellos que ofrecen servicios de educación, la educación debe ser: a. Ética, garantizar la equidad, generar inclusión, de calidad, ser democrática, promover la interculturalidad, generar conciencia ambiental y la creatividad e innovación.” (Ministerio de Educación, MINEDU, 2003)

“Ley N°29394, De institutos y escuelas de educación superior: la cual regula la creación y funcionamiento de institutos y escuelas de educación superior públicos o privados, basándose en los siguientes principios:” (Ministerio de Educación, MINEDU, 2009)

- a. Pertinencia: da respuesta a las necesidades de formación profesional y aprendizaje de los estudiantes en su desarrollo integral, a las demandas del mercado laboral, y del desarrollo económico, social, educativo, ecológico, científico, tecnológico y cultural.
- b. Calidad Académica: asegurando las condiciones adecuadas para una educación de calidad.
- c. Participación: la cual garantiza la intervención democrática de la comunidad educativa en todos sus rangos.
- d. Responsabilidad Social: promoviendo la calidad de vida de la comunidad local.
- e. Identidad Nacional: asegurando el compromiso de reconocer y fomentar los conocimientos sobre nuestros propios recursos materiales, culturales e históricos.
- f. Interculturalidad: fomentando la comunicación entre las diversas comunidades culturales del país.

Licenciamiento

Para que un CETPRO o un IES funcionen es requisito que tenga un licenciamiento. Este licenciamiento es otorgado por Ministerio de Educación entre tanto la institución si quiera un solo programa formativo que pueda ser licenciado por el ministerio. A partir de este momento los IES pueden ampliar su oferta educativa e incluso expandirse en sedes.

Acreditación

También existe la acreditación de la calidad educativa, que en este caso solo es válida para los IES, y es validada por el Ministerio de Educación. Esta acreditación es voluntaria y no es requisitoria para que funcione la institución, pero si es una ventaja competitiva de cara al cliente. Si la institución desea poder ser acreditada, esta tendrá que cumplir una serie de requisitos formales; desde tener indicadores esenciales de la gestión académica y administrativa, hasta asegurar el cumplimiento del perfil del egresado, que la institución tenga el debido soporte institucional, que el alumno reciba una formación integral y que se asegure la calidad de la enseñanza. Todos estos requisitos están contemplados en un modelo de control de la calidad educativa que es impartido por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) para la poder realizar la acreditación.

Bajo la jurisdicción de Minedu se encuentra el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace), un organismo técnico especializado que se creó en el 2006 a través de la Ley N° 28740 para supervisar y garantizar la educación de calidad de las instituciones educativas públicas y privadas. así como la alta competencia de los educadores. (Sineace, 2006)

GOBIERNO DEL PERÚ

Artículo 13 de la Constitución: Educación y Libertad de enseñanza, la cual indica que “la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y participar en el proceso educativo.” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 1993).

INDECI

Ley N°29664, Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres: mediante la ley mencionada se crea el SINAGERD con la finalidad de identificar y reducir los riesgos asociados a peligros o minimizar sus efectos, así como evitar la generación de nuevos riesgos, preparación y atención ante situaciones de desastre mediante el establecimiento de principios, lineamientos de política, componentes, procesos e instrumentos para la gestión de riesgos.

“INDECI, Instituto Nacional de Defensa Civil, conforma el SINAGERD, por lo cual se encarga de coordinar, facilitar y supervisar las diversas políticas de prevención. Una de las funciones de Indeci es realizar a nivel nacional, la supervisión, seguimiento y evaluación de la implementación de los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación. Por ello, es responsabilidad de Indeci que todos los lugares públicos, entre ellos los institutos y universidad, cuenten con los medios necesarios para enfrentar cualquier tipo de desastre, realizando revisiones periódicas y emitiendo requisitos para aquellos locales que albergan público en general.” (Instituto Nacional de Defensa Civil, 2018).

SUNAT

Ley de Promoción de la inversión en la Educación, aprobada por el decreto legislativo N° 882: “Establece las condiciones, y garantías destinadas a promover la inversión en servicios educativos con la finalidad de contribuir a modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y cobertura de la educación en nuestro país. Mediante esta norma se regularon una serie de beneficios, que se traducen en una serie de exoneraciones y créditos contra el impuesto a la renta, para aquellas personas naturales o jurídicas que en forma particular se dediquen a promover, conducir y construir entidades educativas, con o sin finalidad lucrativa, y que se encuentren debidamente reconocidas por el Ministerio de Educación o autorizadas por la ley expresa” (Sandra Rojas Novoa, 2018).

Otros beneficios tributarios: adicional al beneficio de impuesto a la renta, se puede apreciar que existen otros beneficios tributarios asociados al impuesto general de las ventas, impuesto a las transacciones financieras, impuesto temporal a los activos netos, así como tributos municipales, los cuales se muestran en el siguiente cuadro (véase Tabla 5.4).

Tabla 5.4. Beneficios tributarios aplicables en las entidades particulares

<i>Beneficios Tributarios Aplicables a las Entidades Educativas Particulares</i>		
<i>Impuesto a la Renta</i>	Exoneración	Sólo se encontrarán exoneradas aquellas entidades educativas particulares que se constituyan como asociaciones o fundaciones y cumplan con todos los requisitos establecidos en el artículo 19° de la LIR.
	Crédito Tributario por Reversión de Rentas	Beneficio otorgado a las instituciones educativas que reinviertan total o parcialmente su renta en sí mismas o en otras instituciones educativas particulares constituidas en el país, el mismo que consiste en un crédito aplicable contra el impuesto a la renta equivalente al 30% del monto efectivamente invertido en la ejecución de un programa de reversión, según lo indicado en el artículo 13° del decreto legislativo N° 882.

<i>Impuesto General a las Ventas</i>	Inafectación	Las entidades educativas se encuentran inafectas al pago del IGV y de derechos arancelarios por las operaciones de transferencias o importación de bienes y la prestación de servicios que efectúen para sus fines propios, mediante decreto supremo refrendado por los ministros de economía y finanzas y de educación, se aprobará la relación de bienes y servicios que gocen de dicha inafectación.
<i>Impuesto a las Transacciones Financieras</i>	Exoneración	Se exoneran de la aplicación del ITF la acreditación o débito en las cuentas de las universidades y centros educativos, siempre que los fondos de las referidas cuentas se destinen a sus fines propios.
<i>Impuesto Temporal de los Activos Netos</i>	Exoneración	Se establece entre los sujetos exceptuados de declarar el ITAN a las instituciones educativas particulares, excluidas las academias de preparación para el ingreso de las Universidades o a otras instituciones de Formación de nivel Superior, así como, a las

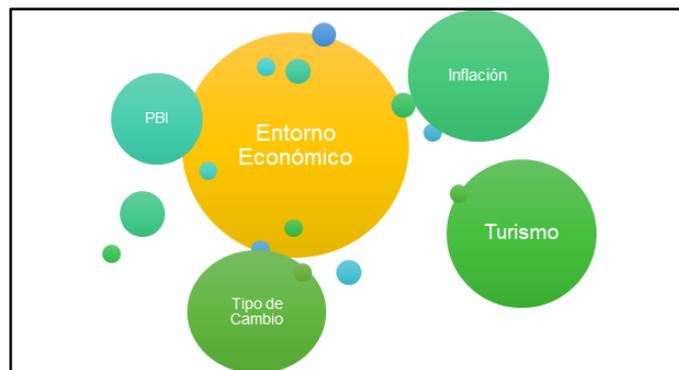
		entidades inafectas o exoneradas del impuesto a la renta y personas generadoras de rentas de tercera categoría exoneradas o inafectas del impuesto a la renta de manera expresa.
<i>Tributos Municipales</i>	Inafectación	La ley de tributación municipal establece que las entidades educativas no se encontrarán afectas al pago del impuesto predial, al impuesto de la alcabala y al impuesto al patrimonio vehicular.

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: SUNAT

5.1.1.2. Factores económicos

Figura 5.36. Tipo de factores económicos



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Modelo de Macro entorno de Philip Kotler

Producto bruto interno

“El PBI se define como la suma del valor agregado generado en las distintas actividades económicas que participan en la actividad productiva del país, permite acercarnos a las características sobre el comportamiento de los diversos sectores productivos que configuran la economía y evaluar las políticas sectoriales. Adicionalmente, cuantifica el consumo de las familias, el consumo del gobierno, inversiones, importaciones y exportaciones. Por último, considera el ingreso bruto interno de la economía como remuneraciones, los impuestos netos a la producción, el consumo del capital fijo, entre otros.” (Valdez Caro, 2006)

Es por ello, que a continuación, se muestra los resultados del PBI en los últimos años (véase Figura 5.37):

Figura 5.37. Producto bruto interno y demanda interna (2008-2017)



Fuente: INEI

Elaboración: Autores de la tesis

En el tercer trimestre del año 2017 el Producto Bruto Interno (PBI) se incrementó en 2,5% respecto al mismo trimestre del periodo anterior por la favorable evolución de la demanda interna alentada por el mayor consumo y una importante recuperación de la inversión.

El crecimiento del PBI incidió tanto el incremento del consumo final privado (2,3%) como el aumento del consumo del gobierno (5,9%), así como, la recuperación de la inversión privada (4,0%) y la inversión pública (4,6%). (INEI, 2017)

El PBI ha ido en aumento en los últimos once años, por lo cual las familias cuentan con un mayor nivel de ingreso. Por un lado, los hijos pueden estudiar carreras superiores que antes no podían costear por falta de dinero, incrementando así la posible demanda de los estudiantes en Columbia; Por otro lado, al tener más dinero, las personas generan mayor turismo interno, lo cual brinda mayores oportunidades de empleo y crecimiento al sector, de la mano con la carrera de aviación comercial.

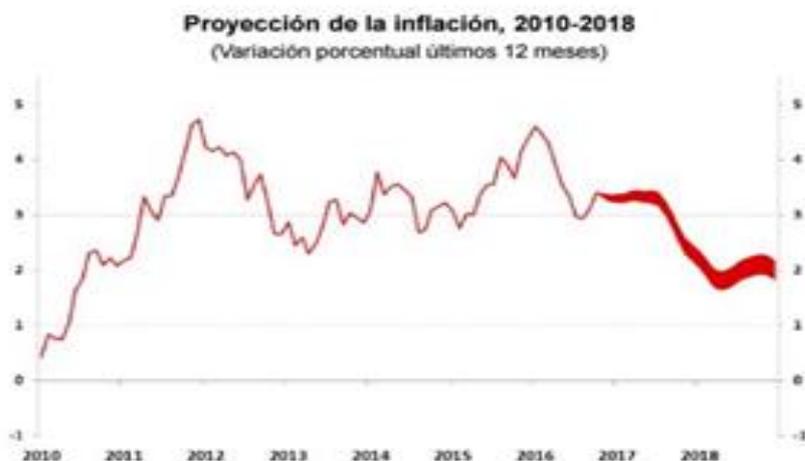
Inflación

“La inflación es un fenómeno económico con repercusiones sociales y políticas, mediante el cual se genera una alza generalizada y sostenida de los precios; es el aumento de circulante sin el respaldo de la producción de bienes y servicios, es una baja en el valor del dinero” (José Ávila y Lugo, 2004)

La variación de precios afecta directamente a la capacidad de compra a la canasta básica familiar y a los bienes y servicios a los cuales puede acceder. A continuación, se muestra los resultados de la inflación en los últimos años.

Fuente:

Figura 5.38. Proyección de la inflación (2010-2018)



Reporte de Inflación BCR (Dic - 2015)

Como se puede apreciar, la tasa de inflación en el Perú se mantuvo constante entre el 2013 al 2015, teniendo una caída significativa en el 2016 y volviendo a la estabilidad en el 2017, se prevé una disminución de esta tasa para el 2018. Por lo que no supondría una amenaza para el sector de enseñanza puesto los precios se mantienen constantes.

Turismo

La tasa de turismo muestra la llegada de turistas a nuestro país anualmente. Para el cierre del 2015, 3.50 millones de extranjeros habían ingresado a territorio peruano y para el 2017 esta cifra cerró en 4.36 millones según en Mincetur. (El Comercio, 2016)

Figura 5.39. Llegada de turistas internacionales al Perú (MM) (2014-2015)



Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones

El aumento de entrada de extranjeros trae consigo no solo mayor demanda en vuelos comerciales, sino también mayor demanda hotelera, por lo cual día a día se puede apreciar que existe mayor oferta en el mercado de los mismos. Por lo tanto, se requiere mayor personal para afrontar la demanda de estos turistas, generando mayor empleo. Es por ello que la carrera de Aviación comercial adquiere mayor demanda y fuerza en los últimos años.

Asimismo, es favorable para la carrera de Aviación Comercial, ya que en los últimos años el crecimiento de aerolíneas en el Perú ha ido en aumento, generando puestos de trabajo para aquellos que estudian la carrera mencionada.

Desde el 2017 las rutas nacionales han tenido nuevas aerolíneas participantes. Esto como parte de una expansión de las compañías “Low Cost” que forman parte de la oferta de sector aerocomercial mundial actual. De esta manera, luego de los ingresos de Viva Air Perú y JetSmart se prevee que la aerolínea Volaris también formará parte de la oferta de bajo costo en este 2018. Solo Viva Air tiene rutas nacionales, ya que el sector aéreo

cada mes cuenta con nuevos pasajeros que antes no volaban y ahora lo hacen por el efecto del low cost.

Según Carlos Gutierrez, Gerente General de la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI) en este año no habrá un ingreso masivo de nuevos participantes al mercado peruano, pero las aerolíneas que ya están presentes desarrollarían su modelo de bajo costo. Esto será posible siempre y cuando la infraestructura aerocomercial se desarrolle. Para esto es importante lograr que el tráfico del aeropuerto Jorge Chavez disminuya y los otros aeropuertos internacionales en provincias mejoren. Asimismo, el abastecimiento de gasolina en los aeropuertos de provincia es vital para la reducción de tarifas.

En cuanto a la situación del mercado, el año 2017 en vuelos nacionales se registraron 11,708,298 pasajeros, lo cual representó un crecimiento de 8.5% de pasajeros más que el 2016. Las ciudades que con mayor tráfico aéreo fueron Cuzco, Arequipa, Iquitos y Piura.

Tipo de cambio

“El tipo de cambio explica las variaciones en las actividades comerciales e inversoras en el entorno internacional” (Díez de Castro, 2007). Frente a ello en los últimos años se ha podido apreciar la fluctuación del tipo de cambio del dólar versus la moneda nacional: el Sol.

A finales del 2017, el tipo de cambio llegó hasta S/.3.45 por cada dólar. El aumento en el tipo de cambio ha generado que el Perú se vuelva un destino más atractivo para los turistas extranjeros, trayendo consigo mayor turismo.

A continuación, se muestra la fluctuación del tipo de cambio en los últimos años.

Figura 5.40. Fluctuación del tipo de cambio (2015-2017)



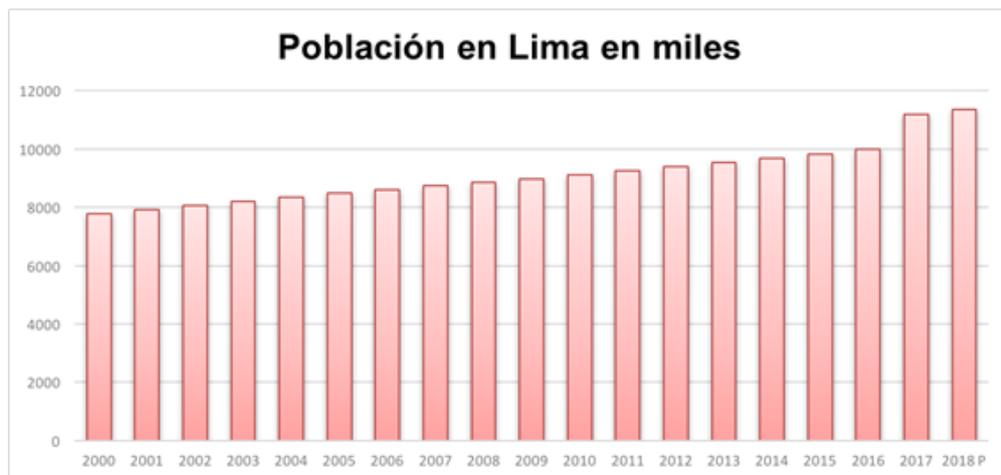
Fuente: BCR y BBVA Research

5.1.1.3. Factores demográficos/socioculturales

Población postulante

Encontrar el número de los habitantes aptos para postular a un instituto o universidad es de suma relevancia para Columbia. A continuación, analizaremos las cifras brindadas por diversas fuentes.

Figura 5.41. Población en Lima en miles

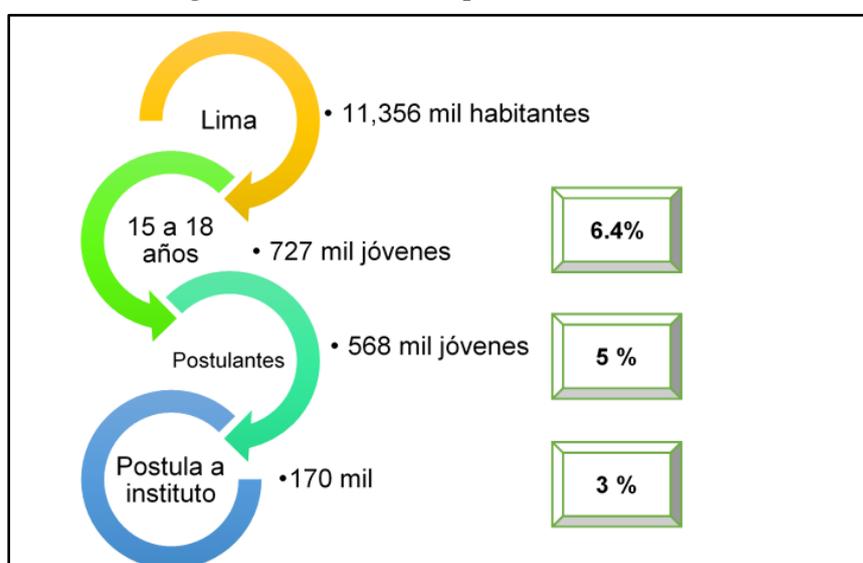


Fuente: Propia / Ipsos / CPI

Elaboración: Autores de la tesis

Según cifras cerradas a agosto del 2016, Lima contaba con una población total de 9,989 mil habitantes. De los cuales 9.793 (millones) se encontraban en zona urbana, mientras que 195 mil en zona rural. (CPI, CPI, 2016) Para el año 2017 la población tuvo un crecimiento del 11.9%, siendo un total de 11.181 (millones) habitantes en Lima en Agosto del 2017 (CPI, CPI, 2017). Se estima que el año 2018 tendrá un crecimiento del 2%, el cual se ha mantenido en los últimos años con excepción del 2017, siendo la población 11.356 (millones) habitantes (véase Figura 5.42).

Figura 5.42. Población de postulantes a institutos



Fuente: Cálculo en base a Ipsos Año 2016

De estos 11 millones de habitantes, el 6.4% aproximadamente de la población limeña corresponde a jóvenes entre 15 a 18 años, que son la población apta para poder estudiar una educación superior. (Ipsos, 2016)

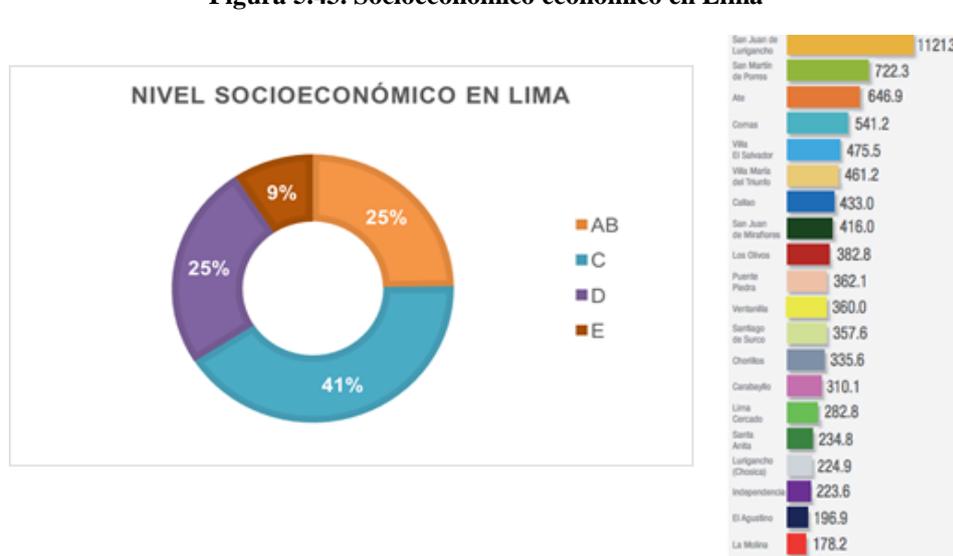
Por su parte, según el estudio realizado por la misma empresa, el 5% de la población limeña son considerados como postulantes, ya que se encuentran en la búsqueda de estudios superiores. El estudio de “Imagen y Percepción de Institutos y Universidades” indica que 3 de cada 10 postulantes se inclinan por elegir un instituto, mientras que los otros 7 optan por una casa universitaria. Es así que para el año 2018, se estima tener 170 mil jóvenes postulando a los principales institutos de Lima. (Ipsos, 2016)

El crecimiento de la población limeña impacta directamente a la carrera de Aviación Comercial, ya que, a mayor población, mayor cantidad de jóvenes que se encontrarían interesados en seguir una carrera en dicha casa de estudios.

Nivel socioeconómico y lugar de residencia

El nivel socioeconómico es bastante relevante al momento de realizar una evaluación sobre a qué público objetivo se quiere llegar, pues debido a su estilo de vida y su capacidad de ingresos son ellos los que pueden afrontar el pago de una educación superior privada. A continuación, se muestra la distribución del nivel socioeconómico de los habitantes de Lima, así como los distritos más poblados en la (véase Figura 5.43):

Figura 5.43. Socioeconómico económico en Lima



Fuente: CPI, 2017

Según el estudio realizado por Ipsos sobre la imagen y percepción de institutos y universidades, el postulante promedio pertenece al nivel socioeconómico C pudiendo ser hombre o mujer y reside en la zona norte o zona este de Lima. (Ipsos, 2016)

El grueso de la población se encuentra concentrado en el NSE C, con un 41%, según las últimas estadísticas de CPI, por lo cual es importante saber hacia qué público objetivo se encuentra enfocado Colombia. Actualmente la empresa ofrece carreras que están orientadas al sector B (como Administración Hotelera) y C de la población, sin dejar de lado el NSE A.

En cifras, el NSE C representaría para el 2018, de los postulantes a institutos, 70 mil jóvenes; mientras que el NSE A y B representaría 42 mil jóvenes.

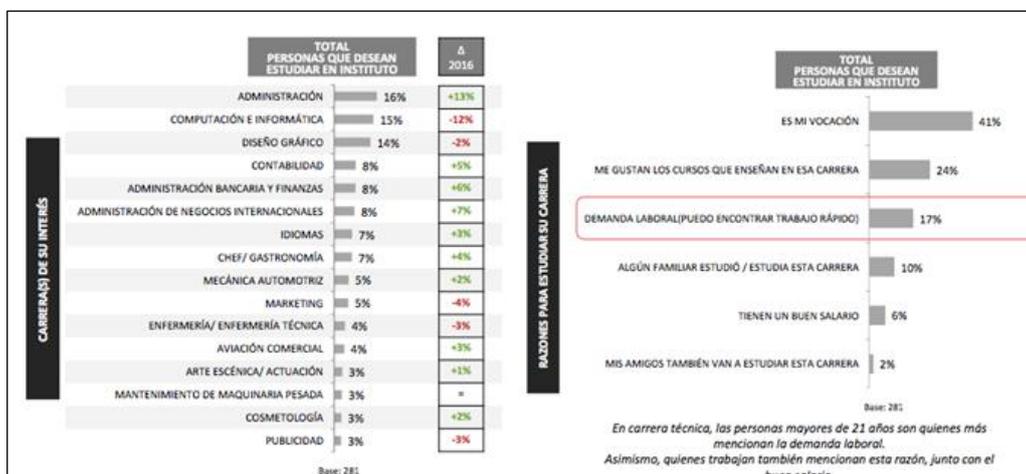
Por otro lado, es importante saber en dónde reside la mayor cantidad de población, según CPI los distritos más poblados serían San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Ate.

Preferencia de estudio

Así como saber el NSE o la edad del público objetivo al cual apunta Columbia, también es de igual importancia saber cuáles son las preferencias de estudio de los jóvenes hoy en día.

A continuación, se muestran cifras de un estudio realizado por Arellano Marketing el año 2017 sobre las preferencias de estudio de los jóvenes (Véase Figura 5.44):

Figura 5.44. Personas que desean estudiar en Institutos



Fuente: Arellano Marketing, 2017

Como se puede apreciar existe una tendencia por elegir la carrera de Administración, esta ha tenido un crecimiento en preferencia del 13% con respecto al año 2016. En segundo lugar, Computación e Informática con una preferencia del 15%, decreciendo un 15% con respecto al año anterior. Diseño gráfico ocupa el tercer puesto con una preferencia del 14%, teniendo una reducción del 2% con respecto al 2016.

Ingresos y tipos de gasto

Considerar el nivel de ingresos de los habitantes de Lima según su nivel socioeconómico es importante, pues esto permite evaluar hasta cuánto estaría dispuesto a pagar en educación.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro con la información brindada por Apeim, los ingresos mensuales promedios para el 2017 según el NSE son los siguientes (VPEASE Figura5.45):

Ingresos mensuales por familia

Figura 5.45. Ingreso mensual por persona

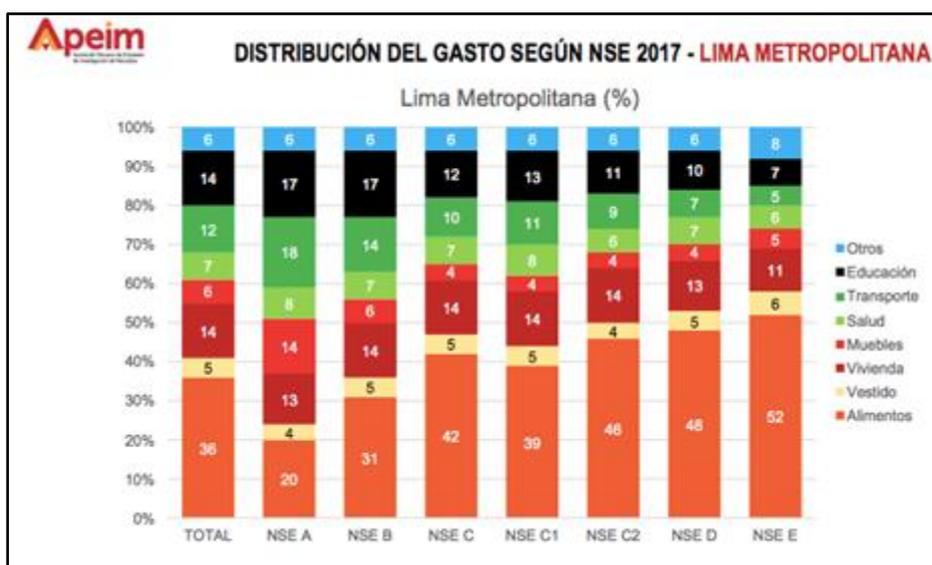


Fuente: Apeim, 2017

Se puede observar en el cuadro de Ingresos mensuales según de NSE por familia, que los segmentos B y C, a los cuales está dirigido Columbia, tienen un nivel de ingreso de S/. 7,297 soles y C S/. 4,087 respectivamente.

Para poder detallar en qué consiste el gasto de cada una de estas familias, Apeim también cuenta con un estudio que brinda la distribución de las mismas que se muestra a continuación (véase Figura 5.46):

Figura 5.46. Distribución del gasto según NSE 2017

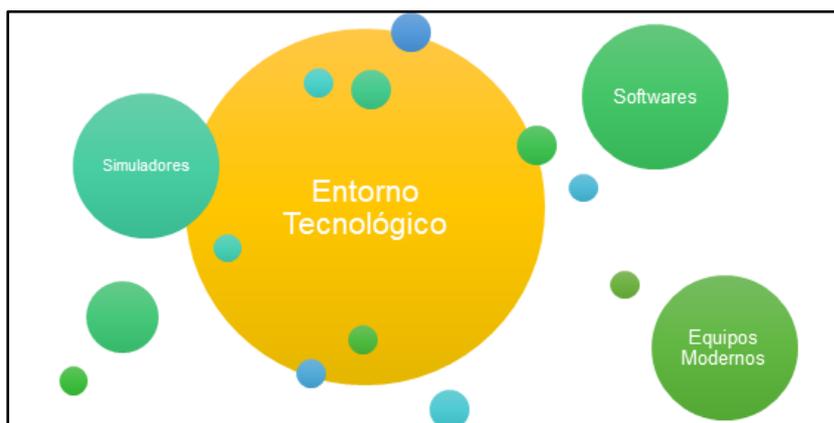


Fuente: Apeim, 2017

Con respecto al NSE B, el 17% de su gasto es destinado a la educación, es decir, S/. 1,240 soles las familias del este nivel destinan al pago de colegios, universidades o institutos. Por el lado del NSE C, en promedio el 12% es destinado a la educación: S/. 490 soles.

5.1.1.4. Factores tecnológicos

Figura 5.47. Factores tecnológicos



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Modelo de Macro entorno de Philip Kotler

Simuladores

Los simuladores hoy en día son importantes para aquellas carreras donde la práctica es esencial antes de entrar al mundo laboral.

Para la carrera de Aviación Comercial, el mercado ofrece diversas opciones con el fin de que la asistente de vuelo pueda desarrollarse en un simulador de avión y tener conocimiento sobre todo lo que pueda suceder dentro de este.



Simuladores que les permiten reaccionar ante medidas inseguras o de peligro salvaguardando la vida de los pasajeros.

Softwares

Para el mundo de la carrera de aviación comercial, existen diversos softwares que hoy en día facilitan la gestión al cliente. Permiten realizar seguimiento a las reservas, ver disponibilidad, manejar ofertas, pagos, datos de clientes, vuelos, itinerarios, entre otros.

Para la carrera de aviación comercial se tiene como principales sistemas operativos Sabre y Amadeus, los cuales realizan funciones de reservar aéreas, de vuelos, entre otros que permiten a los proveedores de servicios turísticos ofrecer sus productos y servicios en tiempo real.

5.1.2. Micro entorno

Uno de los métodos para analizar el microentorno y donde se desarrolla la empresa o institución en investigación, es mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de Porter, tiene como objetivo analizar el entorno de dicha empresa con la finalidad de extraer consecuencias válidas para la dirección estratégica de la misma

(Ventura, 2008). A continuación, se analizará el micro entorno para la carrera de aviación comercial.

Figura 5.48. Micro entorno



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Modelo de Micro entorno de Philip Kotler

5.1.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

Como ya se ha podido analizar, en el Perú, la educación superior está dividida por un lado por la enseñanza a través de universidades y por el otro, a través de institutos. Como se pudo apreciar en el análisis de macro entorno, tres de cada diez postulantes deciden estudiar una carrera técnica, por lo cual la competencia dentro del mercado peruano es bastante ardua.

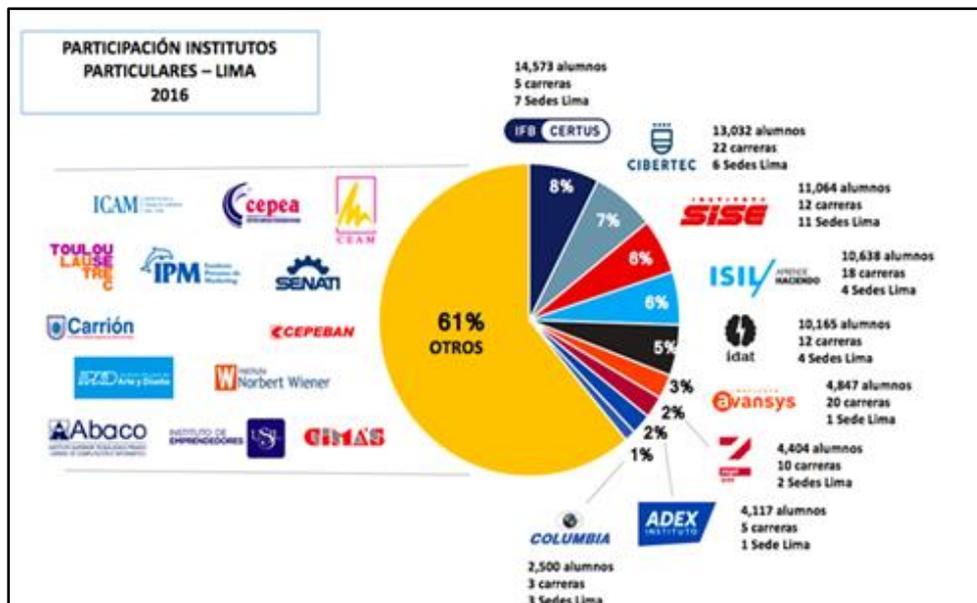
Hoy en día, los competidores (Institutos) desean generar una conexión emocional de marca con el target y potenciar su prestigio como institución. La educación en la actualidad ya no es simplemente un conductor de información, hoy, el alumno ha pasado a ser la esencia de la clase, es capaz de ir por más y romper esquemas.

¿Qué hicieron las instituciones frente a estos cambios? algunas se quedaron aisladas de cualquier transformación, y otras que realmente están considerando este cambio. Aquí un resumen de quiénes son y qué hace la competencia.

Dentro del mercado peruano se pueden encontrar diversos institutos que ofrecen las carreras ya mencionadas en el punto anterior. Liderando la lista se encuentra IFB Certus con una participación del 8%, seguido por Cibertec con una participación del

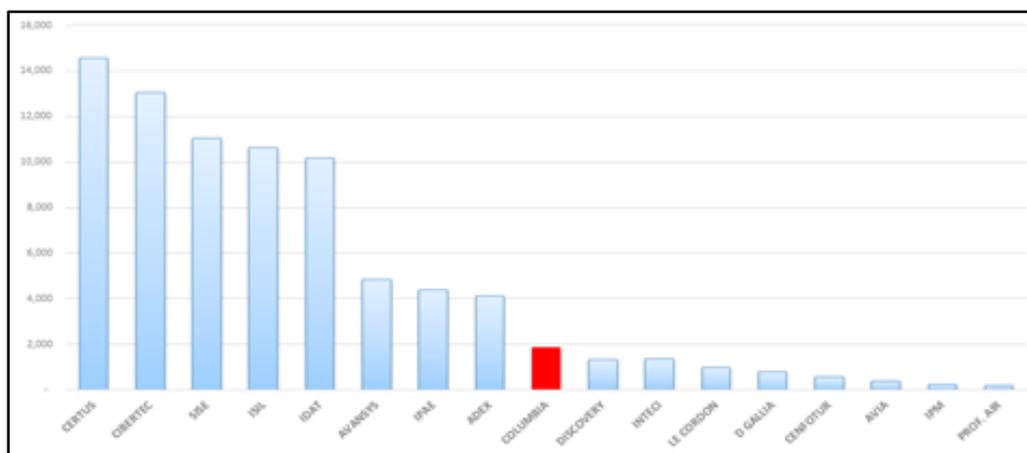
7%, Sise e Isil con un 6%, Idat con un 5%, mientras que Columbia con una participación del 1%; 2,500 alumnos, 3 carreras y 3 sedes en Lima (véase Figura 5.49).

Figura 5.49. Participación institutos particulares - Lima



Fuentes: Investigación de mercado Columbia (2017)

Figura 5.50. Ranking de Institutos más amplios



Fuentes: Investigación de mercado Columbia (2017)

Analizando Columbia se puede apreciar, que este cuenta con competidores directos según la carrera de Aviación Comercial (véase Figura 5.51):

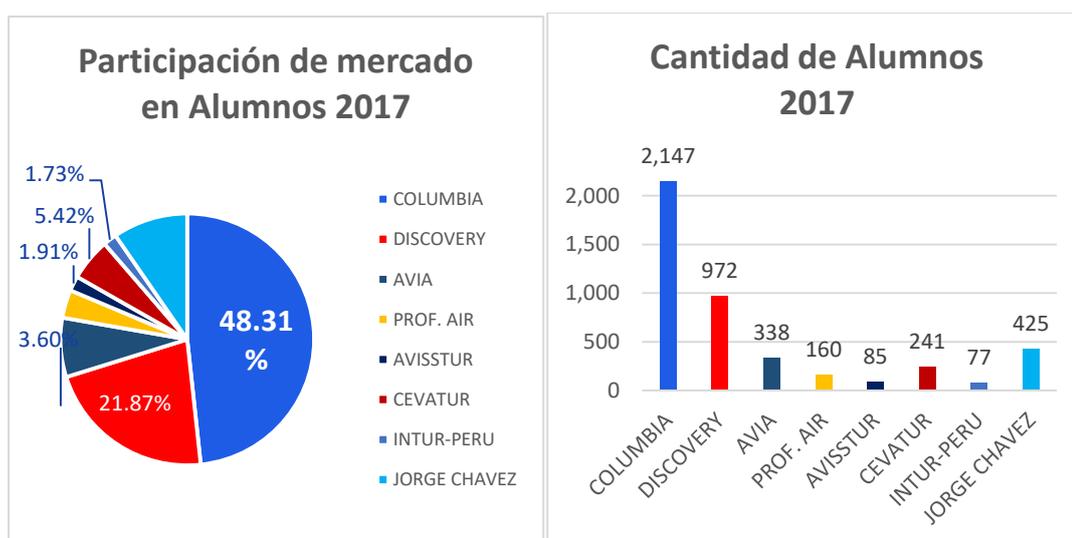
Figura 5.51. Competidores directos de Aviación Comercial



Elaboración: Autores de la tesis

Participación de mercado de los competidores de Aviación Comercial

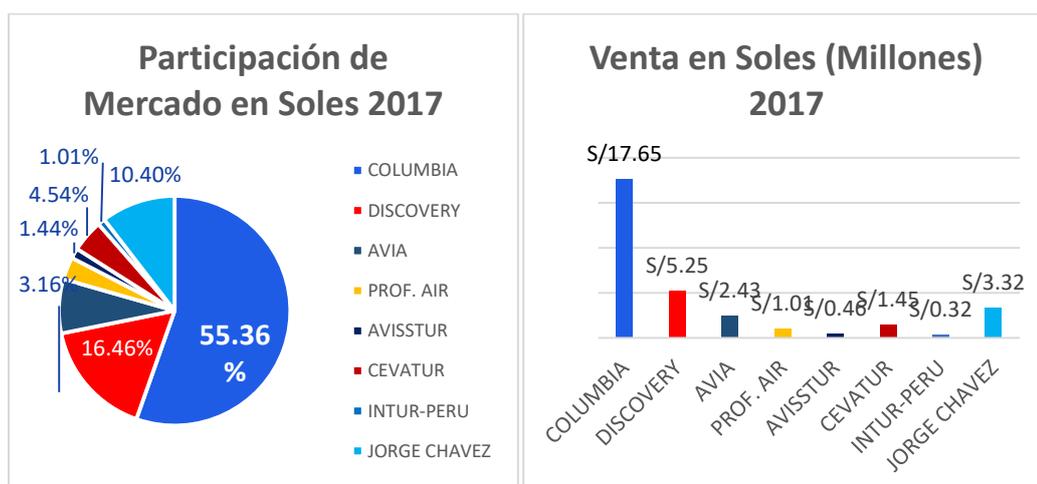
Figura 5.52. Participación de mercado de Aviación Comercial (Alumnos) 2017



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escala, 2017

Figura 5.53. Participación de mercado de Aviación Comercial (Soles) 2017



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escale, 2017

Crecimiento de las instituciones de Aviación Comercial

A partir de la información brindada por el servicio de información de Escale se puede saber la cantidad de alumnos por cada instituto durante los años (véase Tabla 5.5).

Tabla 5.5. #de Alumnos por institución de aviación comercial (2014-2017)

	Cantidad de Alumnos 2014	Cantidad de Alumnos 2015	Cantidad de Alumnos 2016	Cantidad de Alumnos 2017
COLUMBIA	1450	1656	1904	2147
DISCOVERY	558	606	1321	972
AVIA	343	312	392	338
PROF. AIR	17	130	192	160
AVISSTUR	94	63	95	85
CEVATUR	294	221	225	241
INTUR-PERU		150	52	77
JORGE CHAVEZ DARTNELL	162	226	434	425
TOTAL AVIACIÓN	2.918	3.364	4.615	4.445

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escale, 2017

A partir de esta información, se puede conocer el crecimiento por instituto año a año en función de la cantidad total de alumnos (véase Tabla 5.6).

Tabla 5.6. Crecimiento % de alumnos por institución (2014-2017)

Aviación Comercial	Crecimiento entre 2014 al 2015	Crecimiento entre 2015 al 2016	Crecimiento entre 2016 al 2017
COLUMBIA	14,21%	14,98%	12,76%
DISCOVERY	8,60%	117,99%	-26,42%
AVIA	-9,04%	25,64%	-13,78%
PROF. AIR	664,71%	47,69%	-16,67%
AVISSTUR	-32,98%	50,79%	-10,53%
CEVATUR	-24,83%	1,81%	7,11%
INTUR-PERU		-65,33%	48,08%
JORGE CHAVEZ DARTNELL	39,51%	92,04%	-2,07%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escale, 2017

Adicionalmente, a partir de la cantidad de alumnos de cada institución se puede saber el porcentaje de participación de mercado que cada institución ha tenido por año (véase Tabla5.7).

Tabla 5.7. Crecimiento del Market Share por institución (2014-2017)

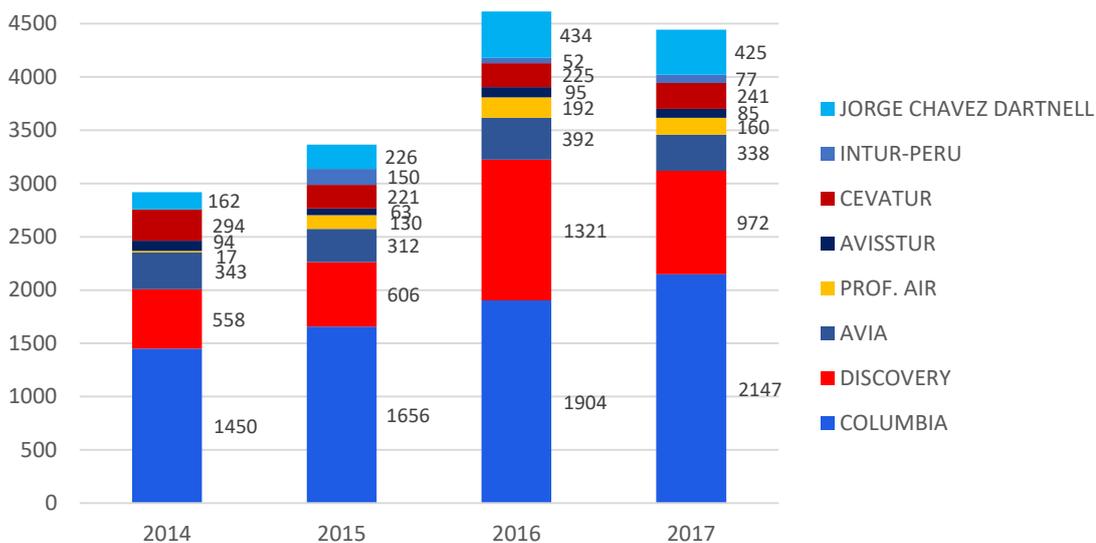
Aviación Comercial	Participación 2014	Participación 2015	Participación 2016	Participación 2017
COLUMBIA	49,69%	49,23%	41,26%	48,30%
DISCOVERY	19,12%	18,01%	28,62%	21,87%
AVIA	11,75%	9,27%	8,49%	7,60%
PROF. AIR	0,58%	3,86%	4,16%	3,60%
AVISSTUR	3,22%	1,87%	2,06%	1,91%
CEVATUR	10,08%	6,57%	4,88%	5,42%
INTUR-PERU	0,00%	4,46%	1,13%	1,73%
JORGE CHAVEZ DARTNELL	5,55%	6,72%	9,40%	9,56%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escale, 2017

A partir de los datos de cantidad de alumnos, participación de mercado y crecimiento, se puede representar la cantidad de alumnos en un gráfico para poder visualizar como ha ido creciendo el mercado y la participación de cada institución en el mismo (véase Figura5.54).

Figura 5.54. Participación de mercado 2017



Elaboración: Autores de la tesis

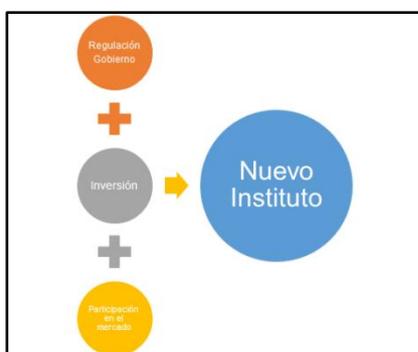
Fuente: Minedu, Escale, 2017

Se concluye que la rivalidad entre los competidores existentes es Media, debido a que a pesar del nivel de participación con el que cuentan los institutos más grandes de Lima, Columbia tiene mayor participación en la carrera de Aviación Comercial, por lo cual lidera el mercado.

5.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores

La creación de un nuevo instituto de educación superior tiene consigo diversas variables que cumplir para que esta idea se materialice (véase Figura 5.55):

Figura 5.55. Amenazas de nuevos competidores



Elaboración: Autores de la tesis

Fuentes: 5 Fuerzas de Porter

Como se pudo apreciar en el análisis de macro entorno, las instituciones educativas deben cumplir con una serie de regulaciones por parte del Estado. La ley general de educación establece que una entidad educativa debe cumplir con ellos para que pueda ser reconocida por el ministerio de educación y así pueda ofrecer sus servicios a la comunidad, asimismo, se deben cumplir regulaciones de defensa civil, así como tener en regla las finanzas de estas.

Por otro lado, es necesario realizar una gran inversión en locales, ambientación, tecnología, sistemas, docentes, personal, entre otros, los cuales ascienden a montos elevados según el tipo de servicio que se quiera ofrecer.

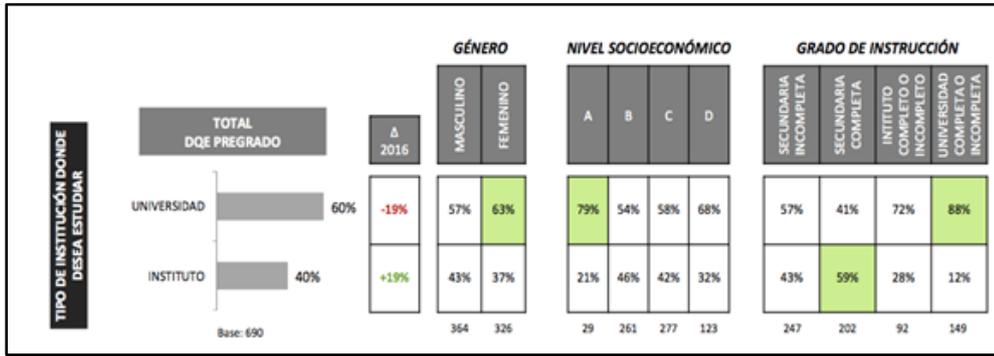
Adicional a ello, y como vimos en el punto anterior, actualmente el mercado peruano cuenta con diversos institutos que se han ido forjando una participación dentro de este y cada uno también se encarga de crecer orgánicamente ampliando sus sedes. Lograr tener participación en el mercado, no es tan fácil, además de inversión en planes de marketing, se debe considerar los años de trayectoria que estos tienen ofreciendo el servicio de educación.

Por lo tanto, existe una amenaza Medio/Baja de ingreso a nuevos competidores, pues este supone aparte de una gran inversión, cumplir con las regulaciones peruanas sobre educación. Además, se debe posicionar en un mercado, que ya cuenta con diversos competidores bastante posicionados.

5.1.2.3. Poder de negociación de los clientes

Según el estudio realizado “Donde quiero estudiar 2017” por Arellano Marketing, el 60% de los encuestados (base 690 personas) tienen una preferencia por estudiar en Universidad mientras que el 40% se inclina por un Instituto, este último presenta un crecimiento del 19% en comparación del 2016 (véase Figura 5.56).

Figura 5.56. Tipo de institución donde desea estudiar



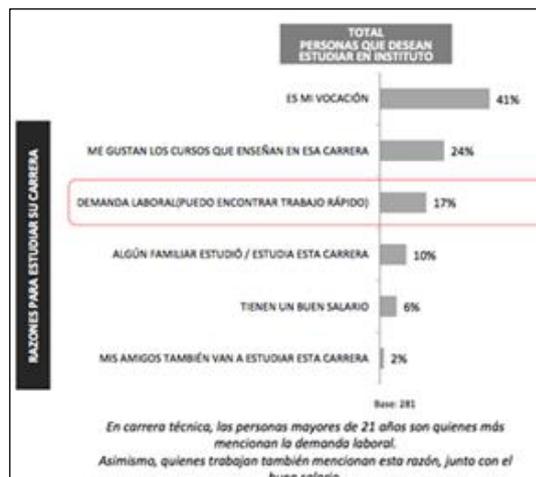
Fuentes: Arellanos Marketing (2017)

Del 40% de las personas encuestadas con preferencia por estudiar en Instituto, se pudo apreciar que las carreras ofrecidas por Columbia se encuentran dentro de las preferencias del consumidor.

Administración con un 16%, Chef y Gastronomía con un 7% y Aviación Comercial con un 4%. También apreciamos ciertas características del consumidor por carrera, en el caso de Aviación Comercial: de ambos sexos, de todas las edades, sin importar si se encuentre laborando o no. La preferencia por la carrera presenta un crecimiento del 3% con relación al 2016.

Las razones principales por las cuales las personas eligen un instituto es que el 41% indica que es su vocación, el 24% se inclina por los temas de la malla curricular, seguido del 17% que elige la carrera debido a que puede encontrar mayor demanda laboral (véase Figura 5.57).

Figura 5.57. Razones para estudiar su carrera



Fuentes: Arellanos Marketing, 2017

Las características de los clientes, junto con la diversa oferta que ofrece el mercado en cuanto a carreras e institutos se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es Alto, debido a que cuentan con los medios suficientes para elegir o cambiarse de institución cuando lo deseen.

5.1.2.4. Productos y servicios sustitutos

Se hace referencia a productos y servicios sustitutos, aquellos que pueden reemplazar de alguna u otra forma al servicio brindado, en este caso al Instituto Columbia en la carrera de Aviación Comercial.

A continuación, se detalla a cuáles se hace referencia:

Universidades

Hoy en día, existe una amplia gama de universidades que ofrecen el servicio de educación superior, los cuales suponen un tipo de producto sustituto, debido a la enseñanza que ofrecen.

Según el último reporte de la Sunedu, existen 51 universidades públicas formales, las cuales el 24% se encuentra dentro de Lima y Callao. Por el lado de las universidades privadas, existen 92, de las cuales el 48% se encuentran ubicadas en Lima y Callao. Es decir, que el 39% del total de universidades públicas y privadas se encuentran en Lima y Callao.

Estas 56 universidades se encuentran hoy en día ofreciendo las diversas gamas de carreras que los alumnos buscan a diferentes precios y según la situación económica de cada estudiante, por lo cual supone un producto sustituto bastante cercano a los institutos.

Carreras online

La modalidad de carrera Online, hoy en día es más común que hace algunos años, el acceso a la tecnología, ha permitido que universidades del extranjero mediante sus plataformas puedan ofrecer carreras universitarias online. Hoy en día Perú también lo está implementando; sin embargo, es más común en el extranjero, donde mediante internet cualquier persona del mundo puede acceder.

Especializaciones cortas / cursos

Son aquellos cursos o especializaciones que no son catalogadas como carrera superior; sin embargo, ofrecen especializaciones o cursos cortos para poder

desarrollarse en algún ámbito, tales son los casos de aquellos cursos como cocina, panadería, confección, computación, repostería, diseño gráfico, entre otros.

Aerolíneas

Las aerolíneas suponen un producto sustituto para la carrera de aviación comercial, puesto que contienen programas donde las personas pueden recibir capacitación y cursos con la finalidad de desarrollarse en la misma empresa.

Por lo expuesto, se puede considerar que el poder de los productos sustitutos es Medio, ya que el alumno puede elegir entre los diversos puntos explicados.

5.1.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Los institutos, cuentan con tres grandes proveedores para poder desarrollar el servicio de enseñanza:

Docentes

Los docentes son la principal herramienta para poder ofrecer el servicio de enseñanza, ellos deben cumplir con la regulación peruana y seguir estándares para ofrecer servicios de calidad. Hoy en día en el Perú se emiten diversas normas que aseguran este último. Se debe también considerar su disponibilidad, su costo por enseñanza, así como el prestigio que puede brindarle al instituto.

Equipos para enseñanza

Los equipos que son usados para la enseñanza son: equipos de cómputo, simuladores de aviación, proyectores y mueblería

Softwares

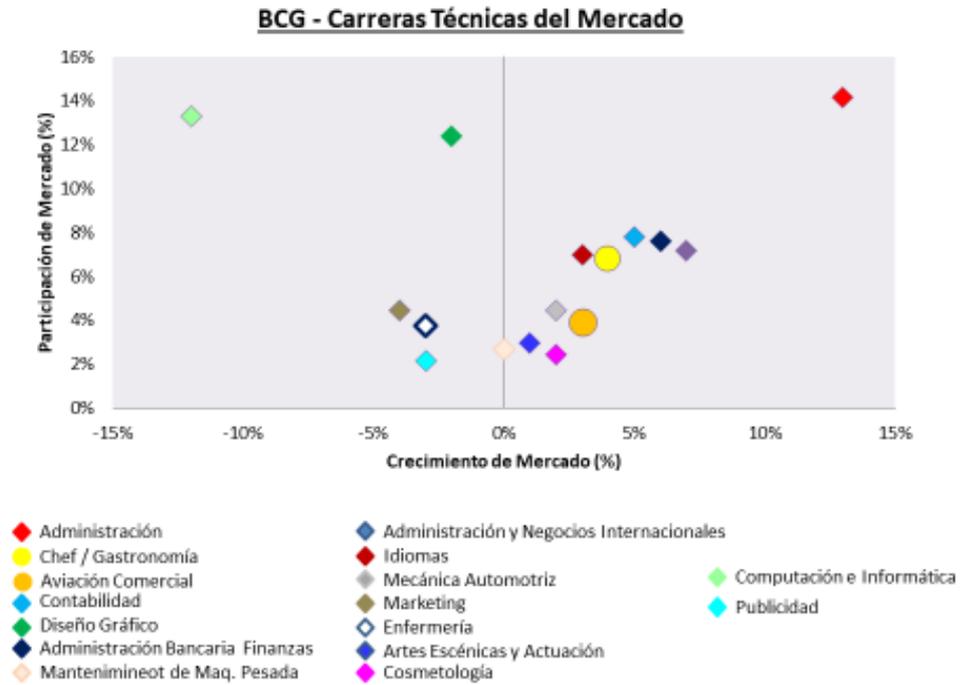
Sabre y Amadeus son los únicos proveedores para la enseñanza de programas operativos de gestión.

Mantenimiento de locales

El Mantenimiento de la Infraestructura es básica, pues debido a que se albergan muchos estudiantes y profesores deben cumplir con todas las normas de seguridad y de defensa civil. Asimismo, debe contar con limpieza, agua, luz y tópicos para asegurar la comodidad de todos los alumnos.

5.1.2.6. Matriz BCG

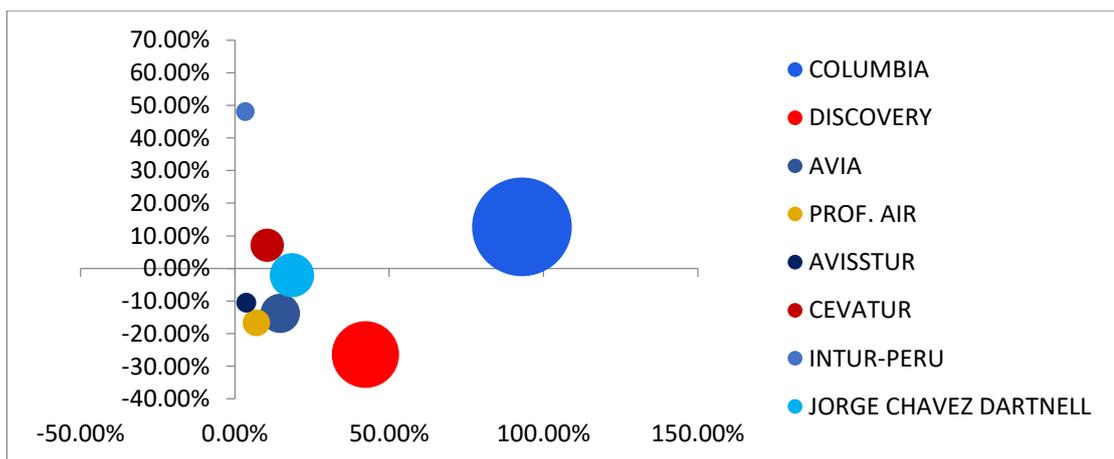
Figura 5.58. Intención de compra/crecimiento/decrecimiento (2016-2017)



Fuentes: Arellanos Marketing (2017)

Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 5.59. Crecimiento y % de mercado por cada Instituto (2017)



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escala, 2017

Tabla 5.8. Análisis del crecimiento y market share por cada instituto (2017)

Instituto	Part. Mercado	Crec. Instituto	Alumnos
COLUMBIA	93.00%	12.76%	2,147
DISCOVERY	42.30%	-26.42%	972
AVIA	14.71%	-13.78%	338
PROF. AIR	6.96%	-16.67%	160
AVISSTUR	3.70%	-10.53%	85
CEVATUR	10.49%	7.11%	241
INTUR-PERU	3.35%	48.08%	77
JORGE CHAVEZ DARTNELL	18.49%	-2.07%	425

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Minedu, Escale, 2017

5.1.1. Análisis EFE

Figura 5.60. Matriz EFE

MATRIZ EFE DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES									
Participantes 7	Criterios	Peso	AMENAZAS OPORTUNIDADES				SUMA	PROMEDIO	PESO
			ESCALA						
			1	2	3	4			
1	O1: Nuevas Aerolíneas en el mercado peruano	10%				4	16	4,00	0,41
2	O2: Nuevos estilos de vida (ecoturismo, vloggers de viajes)	8%		1	3		11	2,75	0,21
3	O3: Mayor demanda laboral de técnicos profesionales	10%			1	3	15	3,75	0,36
4	O4: Crecimiento de la demanda de estudio en Institutos	10%			2	2	14	3,50	0,34
5	O5: Público objetivo activo en las redes sociales	8%			2	2	14	3,50	0,27
6	O6: Mercados atractivos en zonas de Lima Este, Lima Sur y Callao	10%		1	2	1	12	3,00	0,29
7	A1: Sofisticación de la demanda	10%		4			8	2,00	0,19
8	A2: Barreras de entrada bajas para la creación de nuevos CETPRO	9%		3	1		9	2,25	0,20
9	A3: Institutos que ofrecen lo mismo por menos precio y en menos tiempo	10%	4				4	1,00	0,10
10	A4: No existe suficiente capacidad instalada en el aeropuerto Jorge Chavez para la cantidad vuelos que se estipulan en los siguientes años.	10%	1	3			7	1,75	0,17
11	A5: Terrenos limitados para la expansión de sedes en lugares de alto tránsito	6%		3	1		9	2,25	0,15
		100%							2,08
									1,89
									0,81

Elaboración: Autores de la tesis

5.2. Análisis interno

El siguiente análisis procura evaluar los distintos factores de la operación interna de la empresa y cómo estos la afectan positiva o negativamente.

5.2.1. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas sirve para tener una perspectiva general de la empresa y reconocer como funciona su operación. Ver Figura 5.61:

Figura 5.61. Modelo de negocio Columbia

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
Alianzas estratégicas con diferentes aerolíneas Relación estrecha con los Docentes Relación con ex-alumnos Contrato con empresas de relaciones públicas	Enseñanza de la educación superior: Mantener actualizada la propuesta educativa a través de la malla curricular y los cursos Capacitación a docentes y personal administrativo Ditching y visitas al aeropuerto. Eventos de confraternidad entre los colaboradores y de integración para los alumnos	Ofrecer a sus alumnos experiencias reales que les permitan desarrollarse profesionalmente en cualquier lugar, y que facilitarán su incursión al mundo laboral. Certificaciones modulares.	Personal de atención al alumno (Recepción - Secretaría Académica) Atención en Call Center Interacción en redes sociales Visitas guiadas a las sedes Ferias en los colegios	Carrera Aviación Comercial: Edad: 16-25 años NSE: B-C Hombres y Mujeres Psicológicas: Estilos de vida progresistas y modernos Geográfica: Lima Norte, Este, Sur, Moderna
	7		4	
	Recursos clave		Canales	
	Locales físicos cerca del público objetivo Infraestructura adecuada Personal administrativo con experiencia		Locales físicos en Lima (Lince y Los Olivos) Canales Digitales (Web, Redes Sociales) Medios Masivos (ATL, BTL) Charlas informativas (Test)	
8	6	2	3	1
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Costos administrativos Costos de materiales educativos Costos de profesores		Pagos por matrícula y mensualidades de la carrera		
		9	5	

Elaboración: Autores de la tesis

5.2.2. Análisis comercial

El análisis comercial ahonda en todos los factores que influyen en el éxito de la empresa en función al logro de su participación de mercado, sus ingresos y su rentabilidad.

Población de alumnos

La población total de alumnos se puede desglosar por carrera y programa como se aprecia en la Tabla 5.9:

Tabla 5.9. Población de alumnos (2014-2017)

	2014	2015	2016	2017
COLUMBIA	1.730	1.990	2.257	2.424
Aviación Comercial	1450	1656	1.904	2.147
Alta Cocina	158	227	190	118
Administración Hotelera	90	81	125	119
Bartender	61	92	21	29
PAC	32	26	17	11

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

Con estos datos se puede saber el porcentaje de participación representan los alumnos de cada carrera por año. Véase la Tabla 5.10:

Tabla 5.10. Participación de alumnado por carrera de Columbia (2014-2017)

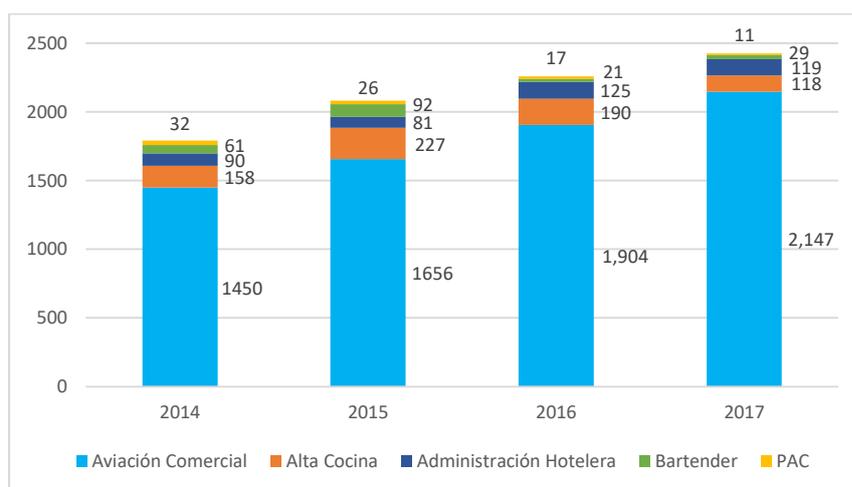
	2014	2015	2016	2017
Aviación Comercial	83,82%	83,22%	84,36%	88,57%
Alta Cocina	9,13%	11,41%	8,42%	4,87%
Administración Hotelera	5,20%	4,07%	5,54%	4,91%
Bartender	3,53%	4,62%	0,93%	1,20%
PAC	1,85%	1,31%	0,75%	0,45%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

También se puede representar de forma gráfica el crecimiento y decrecimiento de alumnos de cada carrera. Véase Figura 5.62.

Figura 5.62. Población de alumnos de Columbia por Carrera (2014-2017)



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

A partir de estos datos se puede hacer un análisis que permite deducir los siguientes puntos. Aviación Comercial ha aumentado en casi un 50% su cantidad alumnos del 2014 al 2017, llegando a aumentar casi un 5% la participación de esta carrera sobre el total de alumnos de Columbia. Alta Cocina experimentó un ascenso en la cantidad de alumnos y participación sobre el total de alumnos de Columbia en el 2015 que luego cayó el 2016 y cayó aún más el 2017. La cantidad de alumnos de Administración Hotelera ha tenido un patrón de decrecer y luego crecer, teniendo un importante salto en cantidad de alumnos en el 2016. A pesar de esto su participación sobre el total de alumnos de Columbia se ha mantenido a grandes rasgos igual. Finalmente, los programas de Bartender y PAC han perdido bastante importancia en los últimos 2 años en cantidad de alumnos y participación sobre el total de alumnos.

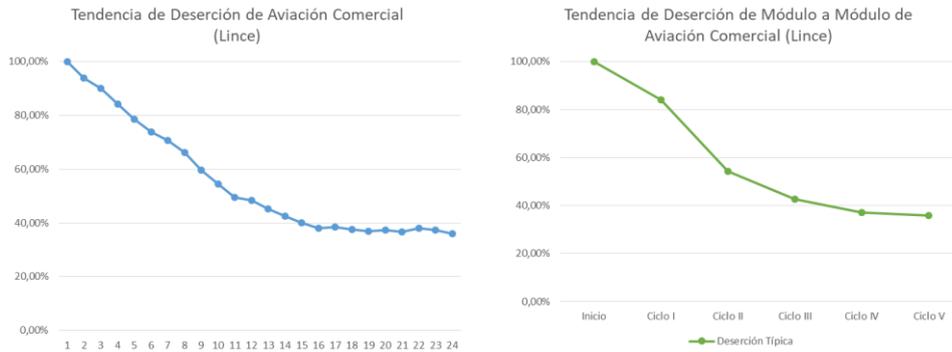
Deserción

La deserción o retiro académico sucede cuando un alumno, por la causa que sea, decide retirarse de la institución en la que estudia así avise o no a la institución que lo está haciendo. No se cuenta como retiro cuando un alumno es expulsado por la institución o cuando un alumno fallece o sufre un accidente que le imposibilita continuar con sus estudios de forma normal.

La deserción típica se ha podido calcular a partir de la cantidad de alumnos mes a mes por grupo académico en correspondencia al mes y ciclo/módulo académico que

deberían estar cursando, sobre la cantidad de alumnos con los que inicio el grupo y luego promediar la cantidad de retiros del mes correspondiente. Los resultados de deserción típica que se encuentran por carrera y por sede son los siguientes (ver Figura 5.63 y Figura 5.64):

Figura 5.63. Deserción de aviación comercial – Sede Lince



	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo IV	Ciclo V	TOTAL
Deserción Típica	15,91%	29,70%	11,80%	5,37%	1,27%	64,05%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

Figura 5.64. Deserción de aviación comercial – Sede Los Olivos



	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo IV	Ciclo V	TOTAL
Deserción Típica	16,15%	29,13%	9,75%	8,56%	3,03%	66,63%

Elaboración: Autores de la tesis

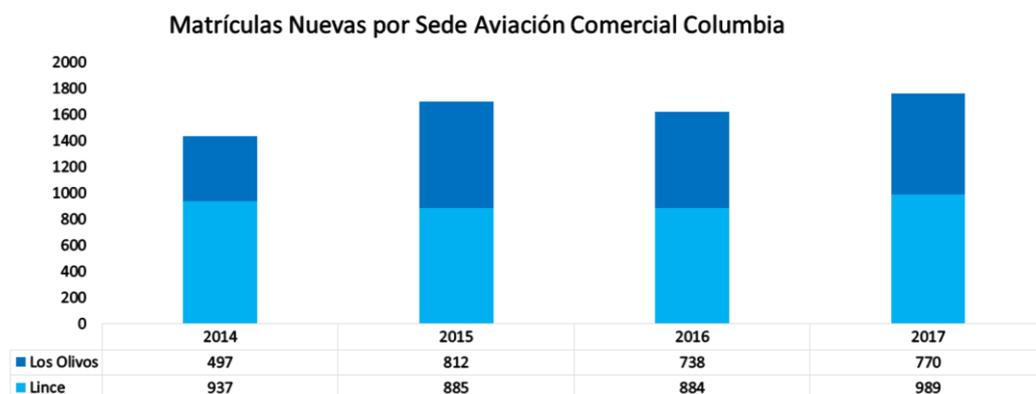
Fuente: Columbia, 2017

A partir de estos datos se puede dilucidar que la deserción promedio al terminar las carreras es de 65.64%, a los dos años es el 64.27%, y al año la deserción es 46,74%.

5.2.3. Captación de ventas

A partir de la información de captación de ventas de nuevos alumnos otorgadas por Columbia se puede graficar el crecimiento y decrecimiento en ventas de Aviación Comercial por Sede (véase Figura 5.65 y Figura 5.66):

Figura 5.65. Matrículas Sede aviación comercial Columbia (2014-2017)



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

Figura 5.66. Matrículas nuevas totales Columbia (2014/2017)



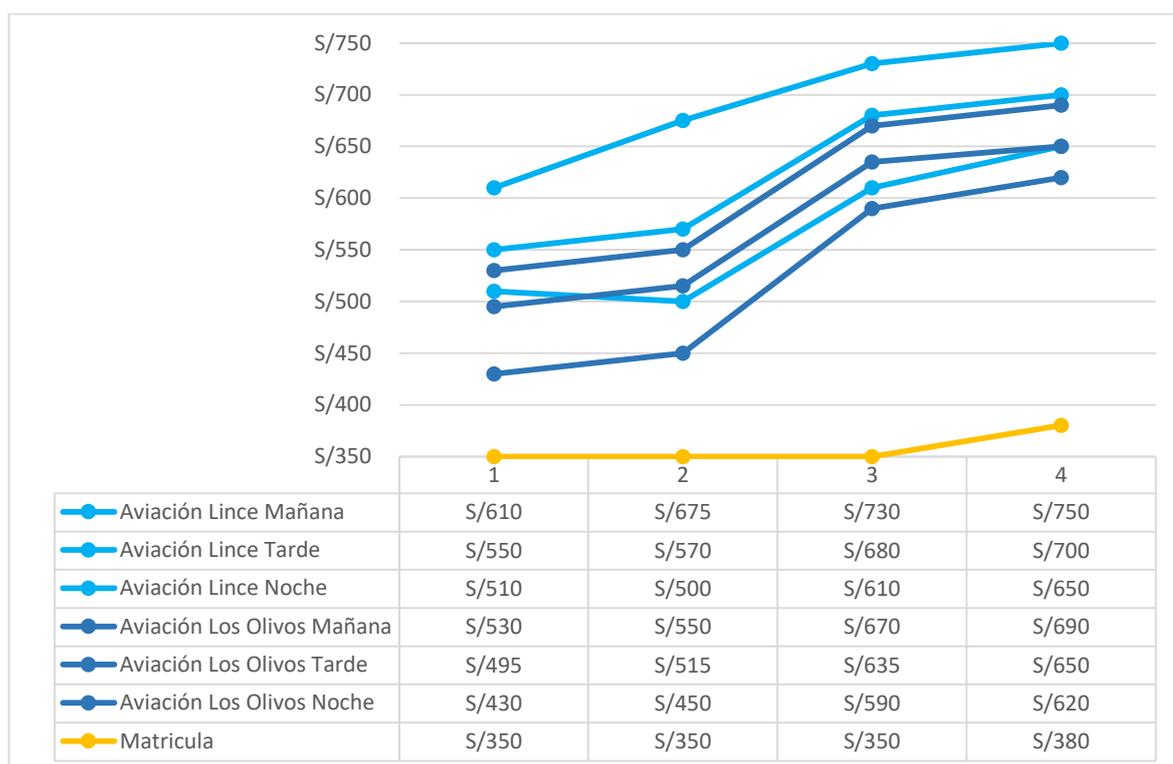
Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

Evolución de los precios en la carrera de aviación comercial

Columbia ha brindado la evolución de sus precios durante los años. Los autores de esta tesis han utilizado esta información para graficar la evolución de los precios por Sede y Horarios, ver Figura 5.67:

Figura 5.67. Matrículas nuevas totales de Columbia (2014 – 2017)



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia, 2017

5.2.4. Factores humanos

Usualmente, la mala calidad del servicio o la burocracia de los procesos administrativos que no están diseñados en beneficio del usuario se interponen a conseguir la mejor experiencia posible para el cliente.

Para esto es necesario hacer un análisis constante de los servicios y de qué se está logrando para obtener una mejoría en el servicio. Esto se ha comenzado hacer a partir del 2017 con la implementación del área de Mejora Continua, que analiza los servicios y cuál es su puntuación referente a la evaluación del cliente.

Estos son los resultados de la primera evaluación de servicios de Columbia por sede (marzo 2017). Véase las figuras 5.68 y 5.69:

Figura 5.68. Resultados de satisfacción de servicios I



Elaboración: Autores de la tesis

Puntajes	Semáforo
Satisfactorio 17.00 a 20.00	●
En observación 14.00 a 16.99	●
En riesgo Menor a 14.00	●

- Se puede notar cómo ninguna de las puntuaciones está en verde, y varias puntuaciones, sobre todo en la sede de Los Olivos, están en rojo. Vigilancia, Limpieza y Mantenimiento casi unánimemente tienen un buen puntaje en todas las sedes, mientras que sistemas está en rojo en la mayoría de sedes. No

hay un tópico en la sede de San Isidro, lo que es un punto en contra, pero en las sedes donde hay tópico tiene un puntaje negativo. Secretaría Académica es otra área que debe mejorar su servicio en Lince y Los Olivos. Caja y Coordinación Académica necesitan mejorar en los Olivos y Biblioteca en San Isidro. De ahí el resto de áreas son promedio.

Luego de ocho meses se volvió a realizar la encuesta de servicios aplicando acciones de mejora y estos fueron los resultados de la segunda evaluación de servicios de Columbia por sede (noviembre 2017):

Figura 5.69. Resultados de satisfacción de servicios II



Elaboración: Autores de la tesis

Se puede notar una mejora en casi todos los servicios, sin embargo, hay que considerar que el rango de calificación ha cambiado, siendo la calificación satisfactoria 16 cuando antes era 17. El personal que tiene el mejor puntaje en todas las sedes como servicio es el de limpieza, y el que casi unánimemente tiene el peor es soporte de sistemas.

Puntajes	Semáforo
Satisfactorio 16.00 a 20.00	●
En observación 14.00 a 15.99	●
En riesgo Menor a 14.00	●

En muy poco tiempo el Tópico es una de las mejores áreas de servicio en Lince y Los Olivos. Hay 4 casos en los cuales un área ha perdido calidad de servicio según el cliente. La primera es en CADEP (Capacitación y Desarrollo Profesional o “Colocación Laboral”) en Lince, Vigilancia por un margen muy pequeño en la sede de los Olivos, y finalmente Coordinación Académica y Coordinación Administrativa en la sede de San Isidro.

El área de Mejora Continua todavía no ha hecho una evaluación de los profesores, que son la parte vital del servicio que ofrece Columbia. Esto incluiría a los profesores que ofrecen talleres.

- **Personal de contacto**

El equipo de ventas de Columbia es uno de los equipos más motivado y más eficiente de la empresa. Consta de diecisiete personas distribuidas de la siguiente forma (ver Figura 5.70):

Figura 5.70. Organigrama Comercial Columbia



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

Las vendedoras ganan el básico como sueldo, pero reciben comisiones por encima del promedio del mercado en caso lleguen a su meta, y la jefa de ventas también goza

de estas comisiones. Buena parte de las vendedoras son ex alumnas, y todas son mujeres.

5.2.5. Factores técnicos

- **Instalaciones**

Las instalaciones son en su gran mayoría modernas. Las aulas están todas equipadas con computadoras, proyectores, ecrans, pizarras de vidrio, aire acondicionado y carpetas. Los equipos electrónicos están en diversos estados de operatividad, en estado óptimo hasta y otros en estado de reparo o de reemplazo, igual con los aires acondicionados. El mantenimiento de las aulas, pintura, mueblería, puertas, y ventanas se mantienen en buen estado.

- **Procesos**

La implementación de procesos es algo relativamente nuevo en Columbia. Usualmente hay pocos indicadores de gestión para el cumplimiento de los procesos.

El área de Mejora Continua ha establecido una serie de procesos académicos que sólo las ve el área académica pero no generan ningún tipo de reportería a gerencia.

- **Convenios laborales**

Columbia cuenta con importantes convenios laborales con empresas nacionales e internacionales, en aerolíneas como lo son: Latam, Avianca, Qatar, Viva Air. En cruceros como Bonavista y en otras de transporte terrestre y agencias de viajes.

5.2.6. Análisis EFI

Figura 5.71. Matriz EFI

Participantes 7	Criterios	Peso	DEBILIDADES		FORTALEZAS		SUMA	PROMEDIO	PESO	
			1	2	3	4				
1	F1: Equipo de ventas eficiente	8%			2	2	14	3,50	0,27	1,82
2	F2: Instalaciones modernas	8%		1	2	1	12	3,00	0,23	
3	F3: Docentes con amplia experiencia	8%		1	3		11	2,75	0,23	
4	F4: Enseñanza enfocada en la práctica	8%			4		12	3,00	0,25	
5	F5: Fuerte posicionamiento de la marca en la carrera de Aviación Comercial	5%			1	3	15	3,75	0,20	
6	F6: Importantes convenios con aerolíneas, empresas de transporte marítimo y agencias de viajes	6%			2	2	14	3,50	0,21	
7	F7: Ubicación estratégica de las sedes	6%			4		12	3,00	0,18	
8	F8: Liderazgo en la carrera de Aviación Comercial	7%			2	2	14	3,50	0,23	
10	D2: Insuficiente presencia mediática de la marca	6%		3	1		9	2,25	0,14	0,85
11	D3: Formación ineficiente en idiomas en la carrera	6%	1	3			7	1,75	0,11	
12	D4: Mala atención al alumno de parte del personal académico	8%	1	3			7	1,75	0,15	
13	D5: Alto costo de uniforme para los alumnos	5%	1	2	1		8	2,00	0,10	
14	D6: Constantes postergaciones de inicios académicos	9%	1	2	1		8	2,00	0,18	
15	D7: 60% de deserción al finalizar la carrera	9%		4			8	2,00	0,18	
		100%								

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

5.3. Definición y evaluación de estrategias

5.3.1. Análisis FODA

A partir de los resultados de los análisis EFE y EFI se puede extraer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Columbia y los pesos respectivos de cada una, con lo cual se puede asignar distintos niveles de importancia a las estrategias que deriven del Análisis FODA, y se podrán priorizar cuáles de estas estrategias son las más relevantes.

En el cuadro que se presenta a continuación, las casillas que están en color verde y verde claro, son las estrategias de Alta y Media Relevancia respectivamente.

Figura 5.72. Matriz FODA

ANÁLISIS FODA		
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1: Equipo de ventas eficiente		D1: Insuficiente presencia mediática de la marca
F2: Instalaciones modernas		D2: Formación ineficiente en idiomas en la carrera
F3: Docentes con amplia experiencia		D3: Mala atención al alumno de parte del personal académico
F4: Enseñanza enfocada en la práctica		D4: Alto costo de uniforme para los alumnos
F5: Fuerte posicionamiento de la marca en la carrera de Aviación Comercial		D5: Constantes postergaciones de inicios académicos
F6: Importantes convenios con aerolíneas nacionales e internacionales, empresas de transporte marítimo y agencias de viajes		D6: 60% de deserción al finalizar la carrera
F7: Ubicación estratégica de las sedes		
F8: Liderazgo en la carrera de Aviación Comercial		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO
O1: Nuevas Aerolíneas en el mercado peruano	F5-O1: Asociaciones estratégicas de Columbia con Aerolíneas	D1-O1,3,4: Estrategia de RRPP
O2: Nuevos estilos de vida (ecoturismo, vloggers de viajes)	F7-O4: Penetración de mercado	D3-O5: Estrategia de CRM
O3: Mayor demanda laboral de técnicos profesionales	F1-O5: Estrategias de marketing digital	D6-O3: Estrategia de Comunicación (Colocación Laboral)
O4: Crecimiento de la demanda de estudio en Institutos	F2-O6: Expansión de Sedes	D5-O4: Estrategia producto (Inicios)
O5: Público objetivo activo en las redes sociales	F6-O3: Estrategia de Comunicación (Convenios)	
O6: Mercados atractivos en zonas de Lima Este, Lima Sur y Callao	F8-O2: Estrategia de Comunicación (Influencers)	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA
A1: Sofisticación de la demanda	F1-A1: Estrategia de capacitación de ventas	D6-A3: Estrategia de precios diferenciados
A2: Barreras de entrada bajas para la creación de nuevos CETPRO	F5,8-A2,3: Estrategia de "Liderazgo"?	D1-A1: Estrategia de medios
A3: Institutos que ofrecen lo mismo por menos precio y en menos tiempo	F7-A5: Ampliación de Sedes	D2-A1 Estrategia de producto (Idiomas)
A4: No existe suficiente capacidad instalada en el aeropuerto Jorge Chavez para la cantidad vuelos que se estipulan en los siguientes años.	F3,4-A1: Estrategia de Comunicación (Docentes y Metodología)	
A5: Terrenos limitados para la expansión de sedes en lugares de alto tránsito	F6-A4: Estrategia de Ventaja Competitiva	

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

6. CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1. Objetivos

6.1.1. *Objetivos de participación*

Actualmente la participación de mercado en alumnos de Columbia en Aviación Comercial es de 48.3% con 2147 alumnos. El año 2017 registra una caída leve del mercado de -3.68%.

Dicha caída coincide con los desastres naturales que se registraron cerca del segundo trimestre, el fenómeno del niño produjo inflación y estancamiento de la inversión en todos los sectores. Por otro lado, el tercer trimestre atravesó una fuerte inestabilidad política por el destape de casos de corrupción (el caso Odebrecht comprometió a varias figuras políticas y empresas importantes) que estancaron la inversión privada.

En lo que va del 2018 las ventas han vuelto a repuntar y se perfila un año positivo para Columbia, esto en concordancia con los años anteriores, salvo el 2017, es posible hablar de una tendencia positiva.

En promedio, en los últimos tres años, el crecimiento del mercado fue de 16.26 %. Columbia por su parte, creció 12.76% el último año y durante los últimos tres años un promedio de 13.98%.

Proyectando el crecimiento de mercado en los siguientes tres años, tomando como base el crecimiento de mercado promedio actual y la cantidad actual de alumnos, *el objetivo de participación propuesto será de 52.8% para el año 2020*, que representa a 3688 alumnos.

6.1.3. *Objetivos de rentabilidad*

Los objetivos de rentabilidad están establecidos en función del EBITDA que genera la compañía. Para esto es importante detallar cual es la estructura financiera de la carrera, la cual se detalla a continuación (véase Tabla 6.1):

Tabla 6.11. Estructura financiera de la carrera

	S/. 2017	% 2017
Ventas	S/. 17,085,753	100%
Costo de Venta	S/. -4,260,641	25%
Utilidad Bruta	S/. 12,825,112	75%
Gastos Administrativos	S/. -11,158,668	65%
Gastos de Ventas	S/. -1,204,114	7%
Utilidad Operativa	S/. 462,330	3%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

En la carrera de Aviación Comercial se tiene que los costos de ventas son de alrededor del 25%, lo cual implica que se cuenta con un 75% de margen bruto para hacer frente sus gastos administrativos y ventas. La utilidad operativa que deja la carrera es de 3%, lo que representa el mayor aporte para la compañía.

El costo de ventas está conformado por los materiales, profesores y costos fijos directos, los cuales se incrementarán conforme se vayan captando nuevos alumnos y la deserción estipulada sea menor.

Los gastos administrativos son aquellos relacionados a los costos fijos de la carrera. Es decir, aquí se contempla gastos de alquileres, sueldo de personal administrativo no relacionado con la plana docente, servicios básicos de los locales, entre otros.

En los gastos de ventas se incluyen los sueldos de las personas encargadas de generar captación de ventas incluyendo jefatura, comisiones, gastos de marketing, asesorías comerciales, entre otros.

De esta manera, se está proyectando los ingresos y egresos de la carrera para determinar el objetivo de rentabilidad esperado según la cantidad de alumnos matriculados por año. Los objetivos de rentabilidad son los siguientes:

EBITDA Objetivo 2018: 1.88 %

EBITDA Objetivo 2019: 3.68 %

EBITDA Objetivo 2020: 4.06%

Tabla 6.12. Proyección de ingresos

Año	2018	2019	2020
Ingresos por matrícula	S/791,160.00	S/1,064,000.00	S/1,033,600.00
Ingresos por cuota	S/19,872,010.00	S/25,858,975.00	S/30,450,040.00
TOTAL INGRESOS	S/20,663,170.00	S/25,551,722.50	S/29,979,534.75
TOTAL COSTOS DE VENTA	-S/4,771,732.64	-S/5,513,214.22	-S/6,296,644.80
UTILIDAD BRUTA	S/15,891,437.36	S/20,038,508.28	S/23,682,889.95
GASTOS ADMIN	-S/11,140,180.81	-S/13,807,479.04	-S/16,167,317.59
GASTOS DE VENTAS	-S/4,362,568.26	-S/5,291,243.79	-S/6,299,891.49
UTILIDAD OPERATIVA	S/388,688.30	S/939,785.45	S/1,215,680.87
EBITDA	1.88 %	3.68%	4.06%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

Para proyectar los ingresos se tomó la cantidad de alumnos a alcanzar de manera anual. En los ingresos se ha considerado el descuento o inversión que se hará para reducir la deserción. La inversión propuesta es de 15% sobre el precio de la pensión para aquellos alumnos que llegan al tercio superior de la carrera.

Los gastos que tuvieron un impacto directo con el crecimiento son los sueldos del personal administrativo, mejoras en las edificaciones y costos directos de planilla.

Otro gasto importante proyectado para alcanzar el plan estipulado es el gasto de marketing, el cual está conformado por el presupuesto de cada estrategia de marketing.

6.1.4. Objetivo de ventas

El objetivo de ventas que se proyecta en los siguientes tres años es como se muestra en la Figura 6.73:

Figura 6.73. Objetivo de ventas 3 años

	Co n s o l i d a d o 2018			Co n s o l i d a d o 2019			Co n s o l i d a d o 2020		
	Grupos	Alumnos	Resultados	Grupos	Alumnos	Resultados	Grupos	Alumnos	Resultados
Lince	66	1154	S/10.220.450	80	1561	S/13.658.090	90	1720	S/14.687.060
Los Olivos	63	1275	S/10.442.720	75	1574	S/13.238.460	93	1982	S/16.870.345
TOTAL	129	2428	S/20.663.170	155	3134	S/25.551.723	183	3703	S/29.979.535

Elaboración: Autores de la tesis

En el 2017 hubo 2147 alumnos. Para el 2018 se proyecta un crecimiento de 13.10% en alumnos con respecto al año anterior. El 2019 el crecimiento proyectado es de 29.07% con respecto al 2018. Este crecimiento se debe a que a partir de 2019 se empiezan a vender los grupos de los sábados y domingos, y los grupos de la extensión de línea en Despachador de Vuelo. Por último, el 2020 se plantea un crecimiento de 18.14% en correspondencia con el año anterior.

Con referencia a los resultados en ingresos, el año 2017 se obtuvo S/ 17,085,753 millones de soles. El año 2018 se tiene un resultado de ingresos que es 20.94% mayor al 2017. Luego el 2019 el resultado que se proyecta es 29.07% mayor al año anterior. Finalmente, el 2020 se proyecta un 17.33% más de ingresos que el 2019.

El crecimiento acumulado del 2017 al 2020 en alumnos es de 72.45%, y el crecimiento acumulado de ingresos en esos mismos años es de 75.47%.

6.1.5. Objetivo de cualitativo

- ✓ Empoderar a Columbia como la marca que exporta profesionales al mundo.
- ✓ Reducir la insatisfacción del cliente en temas de gestión académica.
- ✓ Mantener el top of mine en la mente del consumidor.

6.2. Estrategias de marketing

6.2.1. Estrategia de crecimiento

Figura 5.74. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADO	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Igor Ansoff

Una de las propuestas consiste en enfocarse en la estrategia de **Penetración de Mercado**, en la cual, se ejecutarán acciones que respondan a los objetivos de segmentación y de incrementación de la participación o cuota de mercado. Se abrirán nuevas aulas en las Sedes Lince y Los Olivos.

En segundo lugar, el **Desarrollo de Nuevos Mercados**, mediante una nueva segmentación demográfica y psicográfica que se dictará los fines de semana a personas de NSE B y C de Lima (6,797,345 personas) que trabajan como dependientes (2,870,834 personas) entre 26 y 30 años (220,666 personas) que prefieren estudiar en institutos (95,938 personas) la carrera de Aviación Comercial (3837 personas).

6.2.3. Estrategias de segmentación

La segmentación que se plantea para la carrera tendrá dos momentos, el primero será estructurado bajo los aspectos demográficos, geográficos, psicográficos, procedencia y uso de producto de dos grupos distintos que será detallado líneas abajo. El segundo momento será cuando el prospecto sea cliente y este tendrá una nueva

segmentación a partir de la información que pueda capturar en su inscripción y su ciclo de vida en Columbia.

La segmentación se dividirá en dos grupos, dos de ellos según la preferencia de horarios: quienes estudiarán la carrera en el horario regular de lunes a viernes y quienes la llevarán los fines de semana.

- **Demográfico:** para conocer los aspectos fundamentales del público al que se deberán dirigir las acciones estratégicas de captación y comunicación.

Horario regular (lunes a viernes): Mujeres de 15 a 25 años del NSE B y C.

Horario fines de semana: Mujeres de 26 y 30 años de los NSE B y C.

- **Geográfica:** para saber de qué zonas de Lima llegan principalmente los estudiantes. Fundamentalmente, de Lima Moderna, Lima Norte, Lima Este y Lima Sur.
- **Psicográficos:** que permitan conocer más acerca de los estilos de vida, condición laboral, personalidad, gustos, pasatiempos, etc. del público objetivo y con toda esta información preparar una comunicación que enganche con el público, que logre identificar y genere empatía con el mismo.

Aviación Comercial ambos horarios: Moderna o extrovertida, le interesan temas de moda y belleza, sigue a bloggers y es activa del mundo digital.

- **Colegio de procedencia,** para acercarse de forma más eficiente al público que se encuentra en condiciones de poder pagar las cuotas de las carreras que se ofrecen en Columbia.

Aviación Comercial ambos horarios: Colegios particulares con mensualidades por encima de S/ 600.00

- **Por uso del producto,** para poder diferenciar las motivaciones profesionales que separan un público de otro en cada caso.

Horario regular (lunes a viernes): Quieren entrar a trabajar a una aerolínea.

Horario fines de semana: Se encuentran trabajando en una aerolínea u otra empresa, probablemente con afinidad al sector turismo o de aviación, y que desean mejorar su posición laboral a través de la capacitación.

Una vez el prospecto entable una relación comercial con la institución, ingresará a un ciclo de vida en todo su proceso educativo que lo ha sido clasificado en tres partes, cada uno con una nomenclatura que identifica el tipo de cliente por carrera que representa para la empresa:

Tabla 6.13. Segmentación relacional

AVIACIÓN COMERCIAL
Nuevo tripulante
Tripulante Medio
Tripulante Ejecutivo

Elaboración Autores de tesis

Fuente: Columbia 2018

Esta nomenclatura se ha realizado en base a un estudio cualitativo a los alumnos de Columbia desarrollado en el capítulo IV, esta segmentación relacional por carrera nos permitirá desarrollar estrategias más acertadas para minimizar riesgos en nuestras decisiones comerciales y por el contrario rentabilizar cada acción que implementamos para cada segmento.

Segmentación de los alumnos que trabajan y estudia

Para el perfil de las personas que trabajan se tiene las siguientes características

- ✓ Esta carrera para Gente que Trabaja están dirigida a participantes que tengan experiencia laboral, con o sin estudios superiores previos, este sistema permitirá al estudiante a no descuidar su trabajo, su familia y obtener su certificación.

- ✓ Son personas más independientes en sus decisiones, por lo tanto, sus Influenciadores no son necesariamente su familiar, sino sus amigos, personas que trabajan con ellos, sus jefes, otros.
- ✓ Aportan a los gastos de la casa y piensan en el bienestar de su familiar, sienten que tiene una responsabilidad con los suyos.
- ✓ Administran sus propios gastos, no presenta una cultura de ahorro, pero sí de superación a través de la educación.

6.2.4. Estrategia de posicionamiento

Respondiendo a las necesidades de crecimiento de la empresa, así como a la demanda del mercado y las características del público objetivo, es necesario el reposicionamiento de la marca Columbia con **enfoque en la diferenciación**.

El objetivo principal es lograr que Columbia deje de ser reconocida como el instituto de las aeromozas y se convierta en el instituto de las mejores carreras que abren un mundo de posibilidades.

Además, se ha identificado que existe una posición desocupada dentro del mar de competidores, ésta gira en torno a *la tendencia de profesionales que desean salir de país para trabajar en otros lugares del mundo*.

La propuesta de posicionamiento se desarrollará a partir de los “insights” de los alumnos de Columbia y algunas características relevantes del alumno prospecto.

El territorio de las marcas que enseñan las mismas carreras que Columbia, analizado desde los cuadrantes: Profesionales de talla internacional – Emprendedor/Empresario y metodología Aprende Haciendo – Trayectoria/Experiencia educativa, se dibuja de la siguiente manera (véase Figura 6.74):

Figura 6.74. Mapa de percepción



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Colombia 2018

6.2.4.1. Matriz del posicionamiento propuesto

Figura 6.75. Matriz de posicionamiento propuesto

Secciones	Descripción de Sección	
1) Mercado		
Segmento	Gustos, preferencias estilos de vida o cosas que valora con la relación a cierta categoría	Hombres y mujeres que buscan estudiar una carrera técnica. Generalmente jóvenes entre 16-25 años. Son sociables, pragmáticos y que les apasiona la idea de viajar por el mundo y convivir con otras culturas.
Categoría	En lo que opera	Educación técnica profesional
Competidores	Competidores directos	1)Discovery (una buena opción al alcance de todos) 2)D'gallia (Escuela de cocina, talentos que dejan huella) 3)Inteci (Instituto de profesionales empresariales) 4)Professional Air (la propuesta más completa de Aviación) ISIL 5)AVia (especialista en las carrerasde Aviación Comercial y Counter)
Su marca		Columbia
2) Marca		
Nombre		Columbia
Concepto	Historia, origen, logo, color, forma, lenguaje, imágenes	Un emprendedor, ex trabajador de la aerolínea Faucett Perú compró el instituto Columbia prácticamente en quiebra cuando recién tenía poco años en el mercado y nadie la conocía. Inicialmente sólo se impartía la carrera de Aviación Comercial, fueron los pioneros en dicha carrera, la marca tenía una imagen rígida y respetable, los profesionales que salían de Columbia ingresaban rápidamente al mercado laboral. Años después se abrieron nuevas carreras relacionadas a la industria del turismo y la hospitalidad, la marca tuvo que replantear su imagen por una más fresca, joven y profesional. El lenguaje de comunicación se tornó más cercano, las imágenes más naturales y los colores cambiaron a azules menos oscuros y cada carrera y esto acercó más a la marca con el público.
Beneficio	Problema que resuelve	Brinda educación de calidad y forma profesionales altamente competitivos para que puedan desarrollarse en cualquier parte del mundo.
Atributo	Características intrínseca de la marca	Excelentes profesores Infraestructura moderna Uniformes A1 Escuela de ganadores, premios y reconocimientos anuales lo avalan. Enseñanza con enfoque práctico. Carreras y especialidades cortas. Certificaciones modulares. Acreditaciones que avalan su prestigio. Red de contactos y socios estratégicos que a través de convenios y alianzas estratégicas convocan a sus profesionales.
Diferencial	La diferencia propia que la distingue de la demás, que otras no tienen	Carreras con enfoque internacional, donde los alumnos son preparados tanto en la teoría como en la práctica para que puedan desarrollarse óptimamente en la industria del turismo y la gastronomía. Convenios laborales con instituciones internacionales para acercar lo desconocido a losalumnos y extender sus posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional.
3) Desempeño	A que nivel cumple la funcionalidad y calidad	Cumple al 100% y una amplia lista de casos de éxito lo avalan.
4) Identidad sensorial		
Verbal	Palabras, frases, lemas	Exportamos profesionales al mundo, innovación, puerta al mundo, atrévete, llega lejos, enseñanza vivencial, traspasar fronteras, rapidéz, practicidad.
Visual	Logotipo, isotipo, letras	Colores azules que transmiten seguridad, solidez y confianza.
Auditivo	Sonido, melodías, canciones	Voces jóvenes optimistas y seguras de sí mismas. Aviones, gente alrededor, celebración.
Táctil	Textura y temperatura	
Gustativa	Sabores	Mixturas de olores y sabores que se unen para realizar la carrera de Alta Cocina
5) Identidad emocional		Ciudadanos del mundo, viajes, el mar, la costa, la sierra, la selva, las montañas, la comida, la peruanidad, sin fronteras.
6) Valores de marca	Valores en los que cree y rige la marca	Excelencia, Optimismo, Determinación, Comunidad, Liderazgo y Profesionalismo.
7) Personalidad	Las características, actitudes, pensamientos que marcan su conducta	Optimista, Competitiva, Global, Sobresaliente, Pragmática y Triunfadora.
8) Experiencia para el cliente		Acortar las distancias de lo que hoy se ve muy lejano, viajar, encontrar trabajo y establecerse en el lugar que quiera, recorrer y conocer lugares, extender límites, llevar un poco de lo nuestro al resto de mundo, ser parte de una comunidad mucho más grande. Columbia es una marca que nutre a sus alumnos con experiencias reales, incuba sus talentos y desarrolla sus habilidades blandas y prácticas, formando profesionales con vocación de servicio y estándares de excelencia global.
9) Identidad - Exp. Cliente interno		Perfil del colaborador: pro activos, les gusta las actividades al aire libre, son pro compañerismo, comprometidos, embajadores de la marca porque dentro y fuera del trabajo hablan con orgullo de ella. La experiencia interna: es cercana, de trato amable, comprometida con su personal, recíproca. Fomenta espacios de socialización entre los colaboradores para conocer más de cerca sus logros, problemas, metas y estar presente en todo momento. Los ayuda a crecer y forja lazos de amistad eternos. Valores internos: Empatía, integración, respeto, familiaridad, compromiso, armonía, celebración por los logros alcanzados, reconocimiento.

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

Visión de la marca

Para desarrollar la visión, se definirá el atractivo de la marca en términos humanos con el objetivo de aterrizar más adelante el concepto.

En esta etapa, se considerarán elementos que han sido extraídos de la investigación cualitativa, como insights y características de target para perfilar de forma muy detallada la visión de la marca y asegurar de esta manera la empatía con el público.

Beneficios Racionales:

- La enseñanza es más práctica que teórica.
- Poder insertarse rápidamente en el mercado laboral.
- Poder ejercer la profesión internacionalmente gracias a una educación de categoría mundial.
- Ser valorados, entre otras cosas, por el prestigio de la institución.

Beneficios Emocionales:

- Verse como ciudadanos del mundo al pertenecer a una comunidad de profesionales con carreras de corte internacional. Autorrealización.
- Superación profesional para poder elevar la calidad de vida y así consolidar una seguridad financiera.
- Reconocimiento social, al convertirse en profesionales altamente calificados y exitosos.

Personalidad de la marca

Columbia es joven, sobresaliente y profesional. Es optimista y determinada y no se deja intimidar por nada. Cada reto es una oportunidad para superarse. La automotivación es parte de su esencia, inspirada siempre en metas que trascienden lo convencional, metas que cada vez aspiran a ir por más, disfrutando el camino, compartiendo y nutriendo el conocimiento, descubriendo lugares y personas que sumen valor a su experiencia.

Diferenciales de marca

Tabla 6.14. Diferenciales de marca

Factores Motivantes del P.O.	Factores Discriminantes de Columbia
Terminé el colegio, ahora ¿qué estudiaré?	Carreras técnicas profesionales con certificación a Nombre de la Nación y programas cortos con certificaciones modulares.
Me gustaría estudiar una carrera que pudiera ejercer en cualquier lugar del mundo	Carreras de enfoque internacional relacionadas al turismo y la hospitalidad
No quiero estudiar 5 años para recién poder trabajar en mi profesión	Carreras cortas de 2 y 3 años con énfasis en la práctica, aulas que simulan espacios de trabajo y talleres vivenciales.
Quisiera estudiar en una institución de prestigio	35 años de experiencia educativa, formando triunfadores, premios y reconocimientos nacionales e internacionales avalan su excelente desempeño educativo y la calidad de profesionales que egresan de Columbia.

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

➤ Idea de la marca

Muchas marcas han logrado destacarse exitosamente y perdurar a través de los años gracias a la elección de un concepto o idea de marca que abraza su esencia. En el sector de la educación superior encontramos algunas marcas que han sabido trabajar muy bien su concepto y gracias a ello hoy gozan de una posición importante en la mente del consumidor peruano.

Isil, por ejemplo, ha trabajado diversos conceptos de comunicación entorno a su idea de marca “*Aprende Haciendo*” que refuerza su posicionamiento como el instituto que ofrece a sus alumnos una educación más enfocada en la práctica.

Cibertec ha logrado trascender con el concepto “*Creadores de futuro*” relacionado a sus carreras de corte tecnológico.

CERTUS, ha desarrollado su propuesta a partir del insight “mi motivación es estudiar para mejorar mi calidad de vida” que se traduce, en determinado contexto, como la superación profesional para mejorar una condición económica. Y por esta razón su idea de marca es “*Tu nueva vida te espera*”.

Así muchas otras marcas educativas han logrado delimitar con precisión sus territorios de marca para aterrizar sobre un concepto fuerte, sólido y de largo plazo.

Columbia por su parte, pese a que tiene bien delimitado sus atributos diferenciadores no ha desarrollado la idea de marca, lo que ha generado que ésta sea reconocida únicamente por su carrera de Aviación Comercial, limitando gravemente su participación en el mercado.

Frente a ello, mediante un análisis y desarrollo profundo de su visión como marca y tras haber identificado que existe una posición desocupada dentro del mar de competidores que gira en torno a la tendencia de profesionales que desean salir de país para trabajar en otros lugares del mundo, nuestra propuesta para la esencia de la marca se tangibiliza en el siguiente manifiesto:

En Columbia queremos ayudarte a desarrollar tu talento para que logres alcanzar tus metas más ambiciosas.

Queremos acompañar tus pasos hasta verte triunfar y así poder seguir alentando a más personas a ser parte de una comunidad mundial de profesionales exitosos, ciudadanos del mundo que llevan lo que verdaderamente nos distingue y caracteriza como peruanos: determinados, optimistas, orgullosos de lo nuestro, comprometidos con nuestros valores y nuestras familias.

Creemos que tu talento y perseverancia son capaces de abrir las ventanas para que puedas volar al resto del mundo, por ello nos aseguramos de establecer una red sin fronteras de socios que apuestan por la calidad de nuestros profesionales.

Gracias a nuestras carreras de enfoque internacional, somos capaces de lograr juntos esto y mucho más. Porque con tu éxito, nosotros también expandimos nuestro legado.

Entonces, la esencia de la marca sería...

COLUMBIA, CONECTANDO PROFESIONALES AL MUNDO.

➤ **Reason why**

Gracias a su enfoque educativo práctico basado en estándares de excelencia global y a los convenios laborales con compañías internacionales, Columbia puede ofrecer a sus alumnos experiencias reales que les permitirán desarrollarse profesionalmente en cualquier lugar sin problemas y que facilitará su inserción al mundo laboral.

6.2.4.2. Enunciado de posicionamiento propuesto

“Columbia es el mejor instituto para personas determinadas y competitivas que buscan estudiar carreras técnicas de corta duración y programas con certificaciones modulares que les permitirán insertarse rápidamente en el mercado, porque nutre a sus alumnos con experiencias reales gracias a su enfoque educativo práctico basado en estándares de excelencia global y a los convenios laborales con compañías internacionales. Columbia es el instituto que crea una red de oportunidades sin fronteras.”

Validación del posicionamiento propuesto:

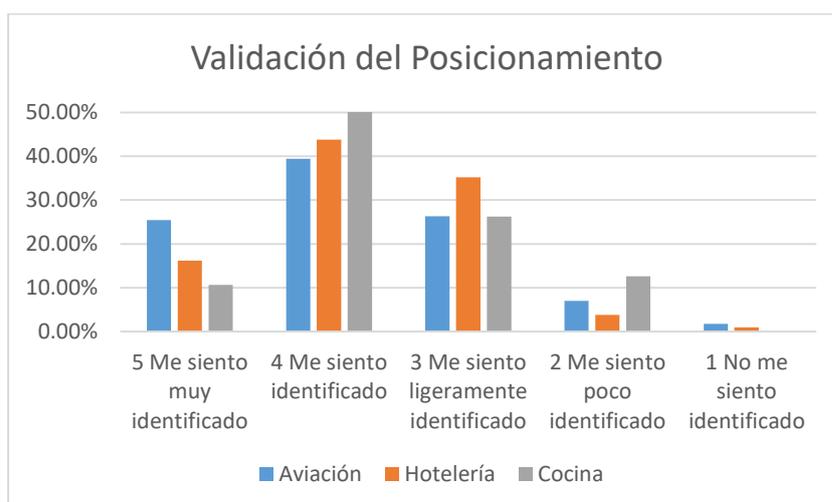
Para la validación de este enunciado, se aplicó una encuesta sobre una muestra (n) de 354 personas que cumplían con las características del público objetivo⁵.

Las encuestas se aplicaron a personas que estudiarían las siguientes carreras:

- Alta Cocina: 107
- Administración Hotelera: 103
- Aviación Comercial: 119
- Otros: 25

⁵ Ver el Anexo 13.

Figura 6.76. Validación de posicionamiento



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Investigación para la validación del posicionamiento

Se comparó el posicionamiento de Columbia con las competencias directas en el rubro. Considerando el top two box (“Me siento muy identificado” y “me siento identificado”) de cada institución se tienen los siguientes resultados sobre la identificación con cada marca:

Figura 6.77. Top two box Columbia

Top two box COLUMBIA	Aviación	64.91%
	Hotelería	60.00%
	Cocina	61.17%
	TOTAL	62.11%
Top two box DISCOVERY		40.35%
Top two box D'GALIA		34.29%
Top two box ISIL		63.11%

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

6.3. Estrategias de marketing mix

6.3.1. Producto-servicio

¿A quién se dirige?

Se dirige a jóvenes que quieren romper esquemas, sobresalir, conocer el mundo y personas de comunidades diferentes por medio de su trabajo. A quienes quieren marcar un hito en su historia personal o familiar, demostrando que con su talento y perseverancia pueden lograr grandes cosas y vivir experiencias únicas y sorprendentes.

A quienes no se conforman con “la realidad” y crean sus propias oportunidades con dedicación y firmes en una buena actitud, dejando las complicaciones de lado, para alcanzar sus sueños.

Atributos diferenciadores

- Enfoque en una formación internacional.
- Viajes al extranjero y visitas que aportan a la formación de sus alumnos.
- Profesores con experiencia y de activos en el rubro de la Aviación Comercial.
- Uniformes A1, para sentirse como verdaderos profesionales desde el primer día de clases.
- Enseñanza con enfoque práctico y vivencial (aulas especializadas para la enseñanza de la actividad aerocomercial y actividades que replican situaciones reales de trabajo).
- Certificaciones modulares.
- Red internacional de contactos y socios estratégicos que a través de convenios y alianzas estratégicas convocan a sus profesionales (bolsa de trabajo y área de colocación laboral).

El ADN de marca

➤ *Propiedades de la marca*

Logotipo actual

Figura 6.78. Logotipo



Fuente: Columbia, 2018

Descripción del logotipo

- Tipografía: Mayúsculas, Sans Serif, Negritas y Cursivas. Transmiten solidez, seguridad y confianza.

- Colores: Azul para las letras y amarillo, blanco y azul para el mundo. Los colores buscan asociarse con los valores de Excelencia educativa, Liderazgo y Optimismo.
 - Isotipo: La C y el Mundo buscan integrar la idea de Columbia como un instituto de carreras internacionales, pero también la idea de que Columbia acerca el mundo, creando una comunidad de alumnos de Columbia que traspasa fronteras.
- **Valores de la marca**

Figura 6.79. Valores



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

➤ **Mensajes clave**

- Concepto para campaña de relanzamiento: Columbia, la ventana al Mundo
- Slogan: Atrévete, llega lejos.
- Comunicación: Testimonios reales de los casos de éxito. Imágenes que refuercen el concepto de la campaña.

➤ **Tono de comunicación**

El propósito es informativo ya que se quiere comunicar las ofertas educativas. El tono de comunicación será testimonial para despertar emociones que conecten y puedan generar identificación con público, además deberá sentirse juvenil y optimista para estar alineado a la personalidad de la marca.

Customer experience

La metodología del Customer Experience sirve para analizar cada punto de contacto con el cliente, determinar si la experiencia que recibe el cliente en ese punto de contacto es positiva o negativa, y maximizar las experiencias positivas tanto como

minimizar las experiencias negativas para poder generar una experiencia general diferenciada y memorable.

➤ **Puntos de contacto**



Descripción de los puntos de contacto

Etapas pre compra

Busqueda en google

- Se incluyen aquí todos los esfuerzos orgánicos y pagados (google adwords, landing pages, CEO Y CEM) para llegar al cliente

Página web

- Incluye información de las Carreras y Sedes, un Chat Bot de atención al público, número de WhatsApp y Central Telefónica, información sobre Convenios Laborales y Estudiantiles, la Plataforma de Colcación Laboral, casos de éxito, publicación de eventos, formulario de contacto y información sobre redes sociales.

Facebook

- Comprende los esfuerzos publicitarios de Facebook Ads, la Foto de Perfil e Imagen de Portada, todos los videos, gifs, infográficos y álbumes de fotos y publicaciones orgánicas, además de los anuncios públicos, invitaciones a charlas informativas o a eventos y publicaciones de inicios de clases.

Instagram

- La publicación de todo contenido de fotos y videos de vida estudiantil que procure generar engagement con la marca de Columbia.

Activaciones en centros comerciales

- Son acciones tácticas de interacción con la marca en la cual hay dinámicas o juegos llevadas a cabo en una fecha específica en centros comerciales de las zonas de Lima relevantes al público objetivo de Columbia.

Ferias estudiantiles

- Comprende la participación en ferias para estudiantes de los últimos grados de secundaria para poder conseguir bases de datos. En estas ferias se puede colocar un stand, hacer volantería, charlas en un auditorio, dar informes, hacer alguna dinámica en el stand, y regalar merchandising.

Colegios

- Es una estrategia que comprende la realización de visitas y charlas a colegios, en las cuales se presentaran a los alumnos de los últimos grados las carreras de Columbia con sus beneficios y podrá realizar actividades, dinámicas, juegos, demostraciones, y regalar material y merchandising de la Institución.

Etapa compra

Matrícula

- Son las acciones de que comprenden el seguimiento del cliente y las técnicas de cierre de ventas asociadas a que el cliente se vea incentivado a realizar el pago de su matrícula y primera cuota a tiempo para poder empezar el módulo académico con un grupo del tamaño adecuado. Incluye la el recibimiento de documentos requisitorios del alumno y la entrega de documento importantes y relevantes, como el reglamento, calendario de actividades, clave de aula virtual, beneficios y descuentos.

Servicio post matrícula

- Comprende el desarrollo de todas las actividades de enseñanza académica que se dan durante la carrera y todas los servicios complementarios que se incluyen durante este servicio para mantener contento al alumno.
- Incluye la enseñanza y trato de los docentes, el desarrollo de los cursos del módulo académico, la atención de solicitudes y reclamos, la amabilidad de la atención del personal, las visitas y actividades académicas, las actividades extracurriculares, la difusión de la información de clases, eventos y asuntos importantes, los eventos festivos y de fidelización, la creación de espacios de vida estudiantil, las instalaciones y sus espacios de estudio o recreativos y la clausura de cada módulo y de la carrera.

Cobranzas

- Comprende el pago de la mensualidad, las cobranzas, el financiamiento del alumno, las opciones laborales para estudiantes, y la regularización de cursos reprobados, y todas las opciones que se le puedan dar al alumno para que pueda continuar pagando su educación.

Contacto (call center)

- Acciones que empiezan usualmente cuando el prospecto de cliente se convierte primero en contacto al haber llenado algún formulario de contacto. Luego puede ser contactado vía teléfono, e-mail, Facebook Chat, WhatsApp, Mensaje de Texto, y si desea puede concertar una visita a la sede o asistir a una charla informativa.

Visita

- Incluye la cita a una vista a la sede en caso hubiera, la atención de la vigilancia y la recepción en el counter, el registro o chequeo del la visita en la base de datos, la espera de turno de atención del cliente, la atención de la vendedora y la visita guiada que esta realiza con el cliente, el pago de la matrícula y la cuota en caso hubiera, y todas las acciones de mantenimiento y limpieza del local, y servicios de atención al público.

Charlas informativas

- Incluye la invitación a la charla por distintos medios, la atención y orientación de la anfitriona y la recepción en el counter. El registro o chequeo del la visita en la base de datos. La recepción en el salón de espera o salón de exposición con el servicio protocolar u ofrecimiento de cortesía. El desarrollo de la charla, los testimonios de los casos de éxito, las clases demostrativas, y la visita guiada en caso hubiera. La resolución de dudas y preguntas por parte de las vendedoras y el pago de la matrícula y la cuota en caso hubiera. También incluye todas las acciones de preparación de la charla, entre decoración del local, preparación de bocados, merchandising, y otros que fueran necesarios.

Etapa Post Compra

Titulación

- Comprende el servicio del curso de titulación que permite al ex alumno recibir el certificado correspondiente a su especialidad. Incluye todos los procesos de entrega de documentos requisitorios del alumno y el desarrollo del curso de titulación, la enseñanza y trato de los docentes, la atención de solicitudes y reclamos y los servicios complementarios, como el trato amable, facilitación de información, que permitirán a los alumnos llevar a cabo su curso sin dificultades hasta poder brindar su evaluación final, y de ser aprobados, graduarse y recibir su certificado.

Colocación laboral

- Incluye el seguimiento del alumno y ex alumno en su situación laboral a partir para poder incluirlo en la red de contactos de Columbia Jobs, que le facilitará la búsqueda de puestos laborales, contacto con empresas, concertación de entrevistas laborales, y posibles contratos laborales.

Recompra

- Son las acciones de contacto con el ex alumno para ofertarle y de ser posible incentivar a la compra de otras de las carreras o programas de Columbia.

➤ **Desarrollo de la experiencia**

Etapa pre compra

Página web

La página web es uno de los primeros puntos de contacto con el cliente. El cliente aún no visita las sedes ni llama a la central telefónica.

Primero entra a google y busca las opciones educativas. Es importante que la página tenga un posicionamiento orgánico y que pueda ser indexable⁶ por los buscadores, paralela a la publicidad que haga llegar a los clientes cuando buscan información relevante sobre la carrera o temas de interés relevantes. De ahí se deriva a todas las estrategias de atracción de los clientes como los landing page, banners, blog, chat bot y contacto WhatsApp.

Cuando el cliente llega a la página web de Columbia, puede encontrar información sobre las Carreras, las Sedes, los Eventos, Empleabilidad y Bolsa de Trabajo y los Convenios. El Formulario de Contacto siempre es un punto de dolor (pain point)⁷ para

⁶ La indexabilidad de un sitio web consiste en la facilidad que tienen los buscadores de internet para encontrarlo o rastrearlo mediante sus contenidos.

⁷ Son conocidas como *pain points*, las experiencias que pueden resultar difíciles o estresantes a lo largo del customer journey. Éstas “indican los problemas reales o percibidos por los que pasan los clientes cuando interactúan con tu empresa.”. (Sanchez, 2017).

los clientes, por esa razón, debería ser reducido a pocos campos para que resulte menos tedioso y estresante.

Por otro lado, para evitar la fuga de clientes, es importante verificar que la página haya sido estructurada de tal manera que el recorrido del cliente por la página culmine en un “puente” de contacto directo con la central telefónica, el Whatsapp, las redes sociales, etc.

Facebook

Facebook es, sin duda, la principal red social de interacción con Columbia. Considerando que el cliente no busca interactuar con marcas en Facebook, sino con personas, o enterarse de cosas relevantes a su realidad o contexto, es fundamental invertir en la promoción de contenido relevante para los clientes a través de publicaciones pagadas de post novedosos. Igual de importantes son los Facebook Ads para generar recordación de marca.

La Portada de Facebook es un espacio en el cual se pueden colocar videos que den una impresión bastante buena la marca. El contenido orgánico de Facebook también es importante, y debe ser creado en función a los gustos, preferencias y estilos de vida del público objetivo. También, se deberá colocar información sobre a las charlas informativas, ferias, eventos, concursos, conferencias, etc. Estos contenidos deberán maximizarse colocándose en diferentes formatos como: Publicaciones Orgánicas, Videos, Gifs, Infográficos, y Álbumes de fotos, entre otros. Y en los distintos espacios que ofrece Facebook: Galerías, Portadas de Facebook, etc.

Etapa compra

Contacto

Generar un contacto puede ser uno de los procesos más importantes de la compra. Hasta ahora el cliente ha interactuado con la marca casi de forma pasiva, a pesar de la existencia del 2.0 y la retroalimentación que esto permite. El momento en el cual el cliente decide enviar un E-mail, un WhatsApp, escribir por Facebook Chat, llamar por teléfono, o dar su información en un formulario para ser contactado, en este momento inicia su proceso de compra.

Ciertamente dar información personal es siempre un punto de dolor (pain point), así como lo es recibir una llamada, un E-mail, o un Mensaje de Texto, que son medios

considerados por muchos como invasivos. Sin embargo, algunos medios como el WhatsApp o el Facebook Chat permiten una conexión más espontánea con el cliente.

Cuando el cliente está lo suficientemente convencido, pero desea conocer más de la institución, es importante invitarlo a visitar la sede o una charla informativa para que viva una experiencia más tangible y directa con el centro de estudios.

Visita

Muy poca gente visita los locales hoy en día en comparación hace algunos años. Sin embargo, la efectividad actual de cierre de ventas sobre las visitas es 68,78%. Esto se debe a que las personas que vienen a visitar la institución, en gran medida, ya están convencidas de que quieren estudiar allí. La experiencia de la visita debe ser memorable para terminar de convencer al cliente del porqué estudiar en Columbia será la mejor elección.

La Entrada al Local es la primera cara con la que el cliente se topa, impactante por la moderna infraestructura que se percibe en las tres sedes.

Los locales deben mantenerse presentables y asegurarse del buen estado de sus mobiliarios. El personal de vigilancia debe invitar a la persona a pasar a recepción y de esta manera evitar que el cliente se desoriente.

En Recepción la recepcionista atenderá al cliente, le brindará información oportuna y, en caso fuese un cliente nuevo, le pedirá que llene un formato de registro de cliente con el fin de obtener información para la base de datos. Este proceso se podrá realizar con una tablet para reducir este punto de dolor y que los clientes no deban hacerlo manualmente. En caso el cliente tenga que esperar, tendrá la posibilidad de ir viendo los Folletos o los Videos de la institución para aminorar los efectos negativos del tiempo de espera. Adicionalmente, también se le podrá brindar bebidas frías o calientes dependiendo de la temporada para que su tiempo de espera sea placentero.

Luego, el cliente pasa a ser atendido por la vendedora. La vendedora escucha y conoce acerca de las necesidades del cliente, con esta información ella deberá hacer un balance de lo que se ofrece en Columbia con lo que busca el cliente para poder vender los servicios de forma clara y enfocándose en las necesidades del cliente.

Finalmente, en el Cierre de Visita se manejan las objeciones que el cliente pueda tener y, si el cliente está listo, se procede con el pago de la matrícula y cuota, que sí es un punto de dolor del cual hablaremos más adelante en el proceso de matrícula.

Charlas informativas

Las charlas informativas son acciones comerciales muy importantes puesto que ayudan al cumplimiento de la meta de ventas en algunos casos hasta en un 50% en el mes. La razón por la cual funcionan es porque permiten conglomerar a un gran grupo de potenciales y brindarles la mejor calidad de servicio posible en un solo día y en un solo lugar para que se queden con una excelente impresión de la institución. Durante las charlas se presenta formalmente a la institución, se habla acerca de las carreras, los beneficios y atributos de Columbia, el área de colocación laboral, los convenios, los viajes, y se culmina con el testimonio de alguno de los casos de éxito. Al final de las charlas, se ofrece merchandising y folletos a los invitados y son despedidos cálidamente por el mismo personal que los acompañó durante toda la charla.

Si bien el cierre de matrículas, generalmente, no ocurre el mismo día, éstas suelen suceder masivamente durante la semana. Las charlas suelen tener un alcance de 50 a 100 visitas por charla y son, hasta el momento, el método más eficiente de ventas.

Matrícula

Matricularse es casi enteramente un punto de dolor, pues involucra procesos como pagos y la entrega de documentación e información personal. Sin embargo, viene acompañada de la emoción de iniciar las clases. Es por eso que para maximizar esta emoción positiva se plantea una serie de acciones que suceden inmediatamente después de la matrícula.

El seguimiento de las vendedoras sirve para ayudar al cliente con sus dudas y objeciones, pero la técnica de cierre de ventas suele ser un punto de dolor porque presiona al cliente a tomar una decisión más apresurada poniendo una fecha limitada para algún beneficio.

Partir con el dinero de uno siempre es un punto de dolor, como en el caso del *pago de la matrícula*, pero viene acompañado con *la reserva de la matrícula* que es un alivio para el cliente que tiene asegurado su cupo en el sistema. Luego de esto, si el cliente, si

decide que va a estudiar con nosotros, hace *el pago de la primera cuota*, y es ahí que se vuelve oficialmente un alumno de Columbia.

Aquí se le pide la documentación correspondiente de sus estudios escolares, DNI, carnet de extranjería, etc. Además de llenar la *ficha de datos del alumno* con toda su información, nombres, apellidos, teléfonos, información de salud.

Luego se le entrega al alumno los Derechos del Matriculado y el Reglamento de Columbia, pero para hacer de este momento una experiencia positiva, se les sumará a estos documentos el Calendario de Actividades de Columbia, que estará lleno de los eventos que hace Columbia en el año, la Clave y Usuario de Aula Virtual y también una cartilla que incluya los Beneficios y Descuentos que el alumno por pertenecer a Columbia.

Servicio post matrícula (retención)

El servicio post matrícula incluye el servicio educativo de las horas de enseñanza académica y todos los servicios complementarios necesarios.

Se comienza con la *semana de inducción*, en la cual se familiariza al alumno con la carrera y se orienta al alumno acerca de dónde puede solicitar cada cosa que necesite. Una mejora necesaria a la semana de inducción es que el alumno tenga una experiencia directa con su carrera, como una visita al aeropuerto. Al final de esta semana se realizará la entrega del Kit de Bienvenida, que consta de una bolsa con merchandising, un cuaderno, y del uniforme de carrera que haya elegido el alumno. Para este punto se activarán los servicios del Aula Virtual, que son los cursos de la carrera que se estén llevando, fuera de las funciones que ya tendría el aula virtual de por sí.

Aquí comenzaría las clases, y el alumno experimentaría la enseñanza y trato de los docentes, que estarán medidos con encuestas y mediante las reuniones de las directoras con los delegados. También tendrán la experiencia del desarrollo de los cursos del módulo académico, que se controlará según indicadores de cumplimiento de los cursos y las horas de los mismos, y cuya relevancia se medirá en función de los requerimientos del mercado.

Los pagos de mensualidad son un punto de dolor que podría aminorarse amortizando en línea o planteando opciones de Financiamiento del Alumnado o descuentos a los buenos estudiantes. Las cobranzas también se presentan como un punto de dolor, sin embargo, son necesarias para reducir el índice de morosidad de la empresa.

La rápida atención de solicitudes y reclamos ayuda a aminorar el punto de dolor al punto de volverlo una buena experiencia, sobre todo si siempre se busca una manera de escuchar y entender el problema del cliente. Junto con esto, los servicios complementarios son necesarios para generar una mejor calidad de servicio. Los eventos festivos y de fidelización, las actividades extracurriculares y espacios recreativos y de vida estudiantil ayudan a dar un valor agregado a la institución y una experiencia memorable de la estadía en la misma. *Las opciones laborales para estudiantes* también ayudan a estudiantes con situaciones económicas complicadas a permanecer en Columbia, o a los alumnos en general a fidelizarse más con la institución.

Es importante hacer un seguimiento a los casos complicados, como por ejemplo los posibles desertores, que suelen ser malos pagadores, o alumnos que se ausentan mucho, o alumnos con más de un curso reprobado, para ayudarlos y asegurarse de que no se retiren de la institución. En caso un alumno se retire, es importante tener un proceso de *Recaptura de Alumnos Desertores* que ayude al alumno a solucionar sus problemas con la institución para poder reinsertarse en la misma. Finalmente, los casos más difíciles de atender son los de *regularización de cursos reprobados*, pues estos suelen ser puntos agudos de dolor.

Al finalizar cada módulo de la carrera, y sobre todo en el último módulo, habrá un Cierre de la Carrera para reforzar una experiencia memorable en cada etapa.

Etapa post compra

Titulación

La titulación es un servicio post-matrícula que se ofrece luego que el alumno ha finalizado su carrera en Columbia para que consiga su certificación visada por el ministerio o a nombre de la nación por la carrera técnica que ha llevado. Tiene un proceso muy semejante al de la matrícula y post matrícula, salvo algunas diferencias.

Todos los procesos post compra empiezan con el Contacto del Ex Alumno. El ex alumno, por haber tenido una experiencia favorable en Columbia no será reacio a ser contactado. Luego se aplica la técnica de cierre de ventas para poder llegar al cupo de matriculados en titulación para empezar las clases en la fecha correcta, y hace el pago de la matrícula de la titulación, ambos puntos de dolor, que se ven mitigados con la reserva de la matrícula y la expectativa positiva que esto genera. A partir de aquí, en

caso el ex alumno esté decidido a matricularse, se hace el pago de la primera cuota de titulación, la recibe de la documentación del titulante, y se hace la entrega de los requisitos del titulante, y pasando estos puntos de dolor el ex-alumno pasa a estar matriculado en el curso de titulación, a partir de lo cual verá en su aula virtual sus nuevos cursos y material preliminar.

Los cursos de titulación duran invariablemente 3 meses y terminan con un examen y/o una presentación que certifica que el alumno ha adquirido todos los conocimientos requeridos para destacar su carrera. Durante estos meses el alumno experimenta la enseñanza y trato de los docentes, el desarrollo del curso de titulación, la atención de Solicitudes y Reclamos a tiempo, los servicios complementarios y los espacios recreativos y de vida estudiantil.

También tienen que efectuar dos pagos mensuales de cuota, y en caso no cumplieren con sus pagos, tendrían que lidiar con el área de cobranzas, puntos de dolor necesarios al igual que en el servicio post matrícula. Finalmente se cerraría el curso con una graduación.

Colocación laboral

Columbia tiene muchos casos de éxito trabajando en empresas nacionales y en el extranjero, sobretodo en Aviación Comercial. Esto lo ha logrado gracias a un buen trabajo realizado el área de CADEP. Sin embargo, los resultados pueden ser aún mejores si se optimiza el proceso para considerar a los egresados de las carreras, puesto que el trabajo de CADEP se estaba realizando en la mayoría de los casos con los alumnos que todavía estudian en Columbia a partir de la mitad de la carrera. Esto sucedía así porque solo se buscaba al alumno para informar del área de CADEP durante su horario de clase, y luego no se hacía más comunicación ni se buscaba más contacto con él al respecto.

Se empieza contactando al alumno o ex alumno y se le consulta sobre su situación laboral, consulta que es delicada y puede ser un punto de dolor. Dependiendo de la situación del alumno se le invita a crearse un perfil en la plataforma de “Columbia Jobs” para poder insertarse y ser miembro de la red de colocación laboral.

En la plataforma el miembro de la red podrá crear y personalizar su currículum vitae, que puede ser un punto de dolor, pero luego de alcanzada esta etapa el miembro de la red podrá buscar puestos laborales según su necesidad y conveniencia. Una vez elegido el puesto laboral, el alumno podrá contactarse con la empresa contratista y concertar

una entrevista laboral con la misma, y de ser exitosa la cita, el miembro de la red y la empresa podrán concertar un contrato laboral. Durante todo este proceso el área de CADEP ofrecerá su asistencia y recordatorios vía mensajes y llamadas y posteriormente se comunicará con el alumno para conocer cómo le va en el trabajo.

Recompra (otras carreras, programas y diplomados)

La recompra se da usualmente cuando el ex alumno está muy satisfecho con el servicio que ha recibido y toma la decisión de llevar programas complementarios a su carrera.

6.3.2. Procesos

Para determinar el flujo de proceso de atención de los clientes por cada canal, lo primero que se debe hacer es conocer el proceso de compra, en el siguiente cuadro se revisará este proceso con mayor detalle desde la pre compra, compra y post compra, es decir desde que el cliente elige la carrera, elige el instituto, evalúa opciones y se decide (véase Figura 6.80).

Figura 6.80. Etapas del proceso de compra

ETAPA EN EL PROCESO DE COMPRA							
Pre compra			Compra				Post compra
Eligiendo la carrera  ¿Qué estudio? ¿Ciencias o Letras? ¿Lo que quiero? ¿Lo que me aconsejan?	Eligiendo la institución  ¿Universidades? ¿Instituto? ¿Cuáles son las más conocidas?	Evaluando cuando empezar  ¿Si trabajo antes? ¿Me tomo 1 año sabático y ahorro?	Contacto  Relleno un formulario Llamo por teléfono Facebook Escribo un email	Visita  Visito el Instituto Análisis Infraestructura Trato del personal Observo alumnos que ya estudian	Decisión  Visito otras instituciones Comparo Análisis Pregunto a amigos / parientes	Compra  Me matriculo Pago 1era cuota	Post compra Luego de algún tiempo, debo estudiar algún curso de titulación, especialización o posgrado! 1. Dependiente de mi carrera 2. ¿En qué me voy a especializar? 3. ¿Dónde lo estudio? 4. ¿Cuánto me costará?
HERRAMIENTA DE MARKETING							
Campaña Colegios Semillero juveniles de Municipios Ferias Expositivas y otras Feria Lúdica: Semana Colombia	Prospectos: ATL, Vallés, Buses, Cine, Radio, Campaña online Padres: Relaciones Públicas Prensa	Campaña testimoniales: Estudian y trabajan. Promoción del CADEP "Hecho en CADEP" Promoción de trabajo desde 1er ciclo	Promociones para asistentes a charlas Telemarketing	Taller vivencial Aviación Clase Demo cocina Charla Hotelería Visita guiada	Telemarketing Ofrecer asesoría personalizada (orientación vocacional)	Kit de bienvenida	

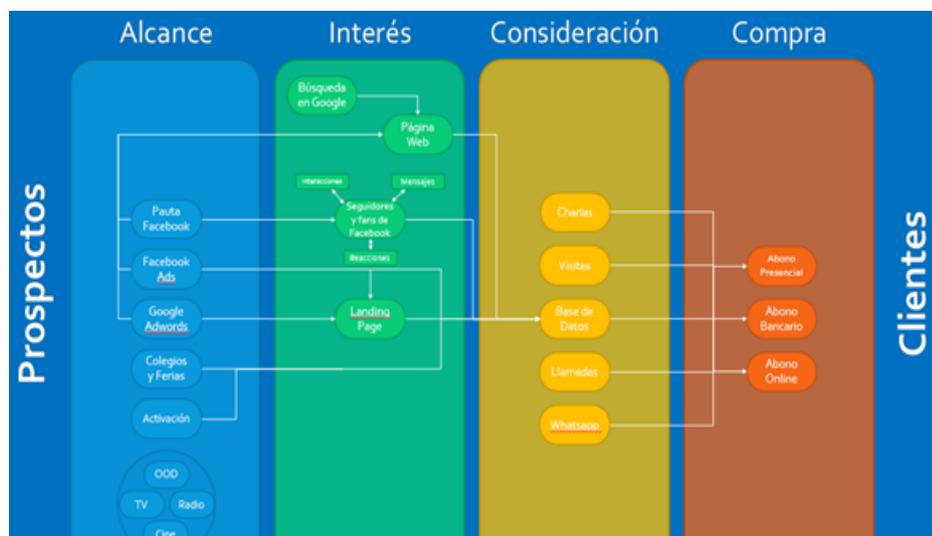
Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

Luego de este análisis de proceso de compra, se ha determinado los alcances que Columbia posee para hacer del prospecto un cliente.

Los alcances que tiene Columbia van desde activaciones, participación de ferias y colegios y la plataforma virtual como Google Adwords, Ads y Facebook (Ver Figura 6.81).

Figura 6.81. Alcance en el proceso de compra



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

Luego de revisar este proceso, se determinará el siguiente objetivo: implementar un programa de satisfacción de cliente interno, esto con el fin de reforzar las pautas de atención, para eso vamos a crear un manual y flujo grama que sirve como guía al personal para que la atención sea estandarizada en todos los canales de atención, principalmente en las tres sedes.

➤ **Proceso de decisión de compra**

Reconoce una necesidad

El prospecto de cliente reconoce una necesidad: quiere estudiar una carrera, puede ser técnica o universitaria, probablemente aún no lo ha definido.

En esta primera etapa influyen los medios que son utilizados para comunicar la oferta educativa de cada institución, el alcance juega un papel fundamental.

Busca información

El cliente prospecto indaga sobre las posibilidades que ofrece el mercado identificando algunas alternativas educativas que le resultan atractivas. La comunicación a través de los canales digitales suele ser de vital importancia.

Evalúa las alternativas

En esta etapa ya tiene claro qué quiere estudiar y profundiza en la información sobre las carreras (inversión, duración, malla curricular, prestigio de la institución, etc.) y hace un balance de los beneficios.

Decisión de compra

Las motivaciones personales del cliente prospecto están, por lo general, afectadas por otros factores como las opiniones de influenciadores: padres, amigos, familiares, entre otros. Que permiten al sujeto reforzar su decisión de compra. Desempeña un rol protagónico en esta etapa, la fuerza de ventas de la institución, ya que es quien se encarga de presentar la propuesta de valor formalmente al cliente y el discurso empleado debe ser ajustado al perfil de cada cliente prospecto tomando en cuenta sus necesidades.

Comportamiento Post-compra

Una vez cerrada la venta, el cliente experimenta la promesa de la marca Columbia. En esta última etapa, el cliente se dará cuenta si la institución cumple con todas las promesas, y partir de ello, decidirá si continuará o no en la institución hasta finalizar la carrera.

6.3.3. Personas

Las personas son un factor determinante es la institución por ser un servicio puro y el rol que cumple cada persona impacta en el comportamiento de los clientes y la percepción que ellos puedan tener de Columbia.

En Columbia, se cuenta con un proceso de reclutamiento interno, no tercerizado, y existen debilidades en este proceso, el cual necesita mejorar los filtros y perfiles de los colaboradores del área comercial y de atención al cliente. Actualmente, Columbia cuenta con 220 colaboradores, entre plana gerencial, administrativa y plana académica.

Por las características del negocio la plana docente es la que mayor personal concentra. La investigación cualitativa presenta percepciones de carencia formativa de los docentes, así mismo, la rotación de personal no es significativa, por lo tanto, este frente se mantendrá con las mismas acciones.

Frente a esta percepción de carencia formativa de los docentes, y siendo una parte importante en el core del negocio, se propone un “programa de calidad académica – Evaluación 360°” en cuanto a la plana docente de la institución, en donde los mismos alumnos midan la calidad de los profesores de cada una de la carrera de Aviación

Comercial. Se evaluarán ítems como: Empoderamiento, Iniciativa, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Comunicación, Adaptabilidad. Los periodos de evaluación serán dos veces al año.

Por el lado de atención al cliente, atención de solicitudes, reclamos y protocolos, no se tiene una comunicación de interacción estandarizada y esto ocurre en casi todos sus canales, pues los colaboradores no poseen una normativa que guíe sus procesos de comunicación y atención.

Lo que se pretende con este breve resumen de la situación actual de Columbia es lo siguiente:

Tercerizar el proceso de reclutamiento para el ingreso de nuevos colaboradores del área comercial y de atención al cliente con el fin de contar con personal que ayude al proceso de retención, que el músculo comercial se alinee a los objetivos estratégicos de este plan y se pueda conseguir los resultados esperados.

Elaborar un manual operativo y de funciones con el fin de determinar los roles y responsabilidades de cada puesto. Contar con una evaluación de desempeño semestralmente con el fin de alinear y estandarizar los procesos de atención, esto permitirá una retroalimentación a los colaboradores y líderes para la ejecución de las acciones de marketing.

Proponer una comunicación interna horizontal, bajo un modelo de pirámide invertida donde se coloque a los alumnos por encima de todo con el fin de mejorar nuestro clima laboral respaldado por los valores institucionales, integrando al personal a través de reconocimientos, línea de carrera, espacios de integración y recreación, estas acciones se medirán con una encuesta de clima laboral de forma anual.

La propuesta mencionada tendrá un seguimiento a través de una encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño y rotación de personal.

Dado estos escenarios, se propone los siguientes objetivos, estrategias y acciones a realizar (véase Tabla 6.15):

Tabla 6.15. Objetivos, estrategias y acciones

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Mantener a los colaboradores en un ambiente motivado	Contar con una líneas de carrera ascendente. Contar con un sistema de incentivos para el área comercial.	Implementación de un sistema de remuneraciones variables y de línea de carrera.
Estandarizar los procesos de atención en todos los canales.	Contar con un manual operativo de funciones de cada puesto.	Elaborar el MOF

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

6.3.4. Precios

Según los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa y los objetivos de marketing de la compañía, la fijación de precio en la carrera de Aviación Comercial es fundamental, debido a que se debe entregar un mayor valor a los alumnos (relación calidad – enseñanza) y a la vez, cumplir con la rentabilidad.

Para esto se establecerán los siguientes objetivos antes de fijar las estrategias de precios.

El primer objetivo estará orientado a definir un precio que permita el incremento en ventas y participación de mercado.

El segundo objetivo estará orientado a establecer precios que reduzca la deserción de alumnos y aprovechar la capacidad operativa de la compañía en el primer año

La estrategia que se utilizará para alcanzar el primer objetivo se concentrará en función a la competencia para esto elaboramos las matrices de juicio de valor evaluando las variables precio y calidad/beneficios percibidos (véase las Tablas 6.16 y 6.17).

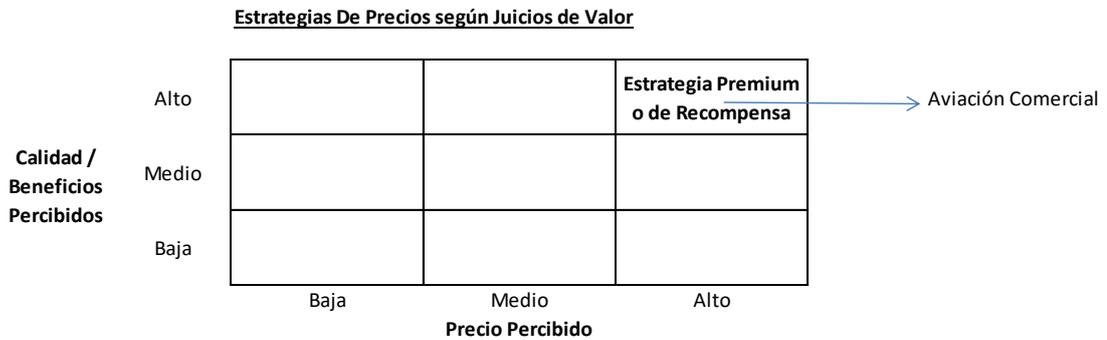
Tabla 6.16 Matriz Juicio de valor actual



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Columbia 2018

Tabla 6.17. Matriz Juicio de valor actual



Elaboración: Autores de la tesis

La carrera de Aviación Comercial es percibida como una carrera que brinda muchos beneficios a los alumnos relacionados a la amplia oferta laboral que obtienen al terminar de estudiar. Asimismo, es una carrera percibida como de precio alto porque es la más cara del mercado con una mensualidad de S/750.00 soles y luego, es seguida por AVIA con una mensualidad de S/.600.00 soles al mes.

Las estrategias planteadas para cada carrera según la competencia son:

- **Estrategia Líder:** Para la carrera de Aviación Comercial defender la participación de mercado es importante, ya que tiene más de 48% y tiene a Discovery como el competidor más cercano con 22% en participación. AVIA es el tercer competidor AVIA con 7.60% de participación.

Para atacar la alta deserción de los alumnos se ha definido implementar la escala de pensiones. Esto debido a que según la investigación cuantitativa el 22% de alumnos

asegura que Columbia debería mejorar el precio de las pensiones y moras (ver Tabla 6.18).

Tabla 6.18. Precio por carrera

ACTUAL			
<u>Matrícula</u>			
Aviación Comercial	S/. 350		
<u>Pensión</u>			
	<u>Mañana</u>	<u>Tarde</u>	<u>Noche</u>
Aviación Comercial L.	S/. 750	S/. 700	S/. 650
Aviación Comercial O.	S/. 690	S/. 650	S/. 620
<u>Moras</u>			
S/.5 soles por Día			

Elaboración: Autores de Tesis

Fuente: Columbia 2018

Matrícula: S/.350 cada semestre

Pensión

Tabla 6.19. Nueva propuesta de política de precios

Carreras 2018	Mañana		Tarde		Noche	
	Escala A 0% Desc	Escala B 15% Desc	Escala A 0% Desc	Escala B 15% Desc	Escala A 0% Desc	Escala B 15% Desc
Aviación Comercial L.	S/. 720	S/. 612	S/. 675	S/. 574	S/. 635	S/. 540
Aviación Comercial O.	S/. 720	S/. 612	S/. 675	S/. 574	S/. 635	S/. 540

Elaboración: Autores de Tesis

Fuente: Columbia 2018

Moras

S/.10.00 soles por el primer día

S/.1.00 sol por cada día posterior al primer día hasta cancelar la deuda

Condiciones:

- 1) Al ingresar un alumno nuevo se le asigna la escala A.
- 2) Escala A: Todos los ingresantes.
- 3) Escala B: Los alumnos reciben 15% de descuento de manera automática por obtener el tercio superior y por tener de nota diecisiete en el promedio de ciclo.
- 4) Escala C: Los alumnos reciben 25% de descuento a través de una evaluación integral del área de Bienestar.

Con esto se busca reducir los principales factores críticos de insatisfacción de los alumnos que son las cuotas altas, las moras, la matrícula y el costo de uniforme.

Políticas de Precios:

- En la carrera de Aviación Comercial se buscará siempre estar por encima del competidor directo en un rango de 23 - 25-%.

Las estrategias de precios buscan rentabilizar la carrera de Aviación Comercial al máximo para seguir siendo el líder del mercado. Asimismo, se buscará mayor diferenciación de la sede de los olivos y lince.

El objetivo de ventas estará alineado con lo establecido en la estrategia de precios, ya que no se verá afectado el margen. Para esto se medirá constantemente el objetivo de ventas con las herramientas que se estipularán en indicadores.

6.3.5. Plaza

La plaza es de gran importancia debido a que su función principal será llevar el servicio educativo hacia los consumidores finales superando temas como: tiempo y geografía (ubicación estratégica).

La estrategia de plaza incorpora los canales actuales y nuevos por donde Columbia llegará al mercado con sus productos y servicios en base al propósito de obtener mayor crecimiento de mercado.

a) **Canales directos:**

No existen intermediarios, aquí el único canal físico serán los locales propios con los que actualmente se cuenta.

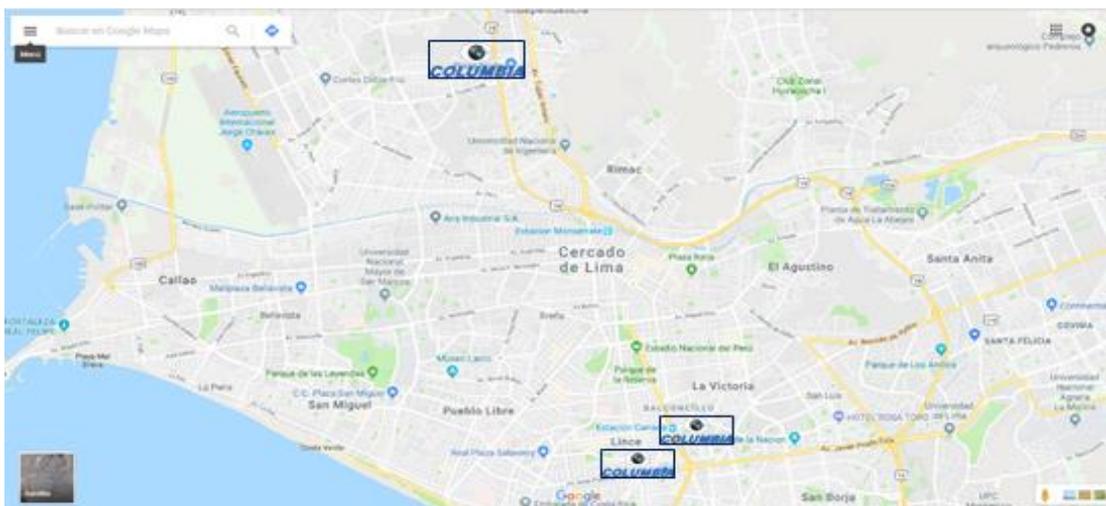
Incluir en todos los mensajes el mapa de ubicación estratégica de los locales físicos en donde se ofrecen los servicios de enseñanza.

Mencionar las vías de acceso y disponibles para la llegada a cada uno de sus centros de estudio.

Se hará más visibles los locales mediante volantes, paneles, anuncios por internet, página web, redes sociales, para no dejar la oportunidad de hacer más conocido los locales físicos de atención (véase Figura 6.82).

- **San Isidro:** Av. Javier Prado Este 515
Los accesos más próximos es a través de la Vía Expresa, Panamericana Sur y Circuito de Playas (Callao).
- **Lince:** Av. Pasea de la República 2232
Los accesos más próximos es a través de la Av. Javier Prado, Circuito de Playas (Callao) y Vía Expresa Grau.
- **Los Olivos:** Av. Angélica Gamarra 160-174
- Los accesos más próximos es a través de la Panamericana Norte, Av. Caquetá y Autopista Chillón Trapiche.

Figura 6.82. Localización de locales físicos



Fuente: Google Maps

b) Implementar call center in house (fuerza de ventas): empresa/cliente

Dos colaboradores por sede, que se dedicarán 8 horas al día, a actividades de emisión de llamadas al público objetivo potencial, mediante una base de datos adquirida por la empresa.

Adicionalmente, también se encargarán de recepcionar las llamadas del público que requiera información de las carreras y beneficios de estudiar en Columbia.

Implementar una fuerza de ventas traerá mejores beneficios en la relación de contacto Empresa/Cliente.

c) Estrategia pull:

Atraer a los clientes potenciales al instituto para brindarles información necesaria para que, posteriormente, se materialice en la inscripción a la carrera.

Convenio con instituciones:

Dictado de charlas informativas acerca de Columbia y poder tener un mayor alcance al público objetivo por carrera. Se establecerán convenios con Colegios, Academias, Municipalidades y poder captar al público objetivo.

6.3.6. *Infraestructura*

Como objetivos principales se tendrá, en primer lugar, proyectar un mismo estilo de comunicación y para ello habrá que mantener una infraestructura que proyecte un ambiente exclusivo de estudio. En segundo lugar, ampliar las aulas en las sucursales Los Olivos y Lince.

Columbia, en todos sus canales debe de tangibilizar el servicio con una sola idea de posicionamiento, su principal comunicación física va desde sus locales, fotografías, testimonios, hasta el uniforme de sus colaboradores al recibir al público.

Locales físicos:

Ubicados en los distritos de San isidro, Lince y Los Olivos, estas tres sedes sí comulgan una misma idea de posicionamiento y proyecta un servicio de excelencia, que atrae a sus clientes.

Dentro de las sedes, el contacto con las personas es importante y primordial, pues ellos también deben proyectar su rol de formación, imagen y posicionamiento, esta situación se complementa muy bien con lo propuesto en personas, lo cual indica una implementación de un manual de atención al cliente y capacitación de la misma.

Para fines académicos la sede de Lince y Los Olivos, cuenta con un simulador de avión para las prácticas de la carrera de Aviación.

Fotografías:

Fotografías de cada uno de sus locales y de la infraestructura que esta cuenta para poder satisfacer a los alumnos. Banco de fotos de los mismos alumnos en su día a día y estimular que más público objetivo vea realmente cómo se vive en el instituto.

Testimonios:

Exposición de casos de éxitos en el instituto. Sea en videos publicitarios o exposiciones en alguna charla que dicte la institución. En donde demuestre realmente que los alumnos de la carrera de Aviación Comercial tienen oportunidades de ser exportados al mundo.

Con respecto a la estrategia de crecimiento que se está desarrollando, se realizará una ampliación de salones en los sus locales actuales, se pretende incrementar e implementar nuevos ambientes por abrir nuevos horarios y extensión de producto en la especialidad de Despachador de Vuelos.

Los locales que se ampliarán son Los Olivos y Lince, esta ampliación empezará el 2018 y para el 2019 se tendrá habilitada cuatro aulas más en el local de Lince y ocho aulas más en Los Olivos.

Esta construcción e implementación tendrá una duración de seis meses, se incluye la cotización, los permisos y aprobación de finanzas, luego de la construcción se realizará el equipamiento de cada ambiente. Cada Salón ocupará un máximo de 32 alumnos.

6.3.7. Promoción

Objetivos

- **Objetivo de Comunicación:** posicionar la marca Columbia en la mente del Consumidor como el instituto que *conecta profesionales con el mundo*.
- **Objetivo de Awareness:** Lograr que la marca Columbia se haga conocida para los jóvenes y adultos en Lima Metropolitana para las zonas de Lima Norte, Lima Este, Lima Moderna y Lima Sur, y para los NSE B y C.
- **Objetivo de Captación:** Lograr un aproximado de 14 mil contactos en el primer año de la campaña publicitaria de Columbia.

- **Objetivo de generación de clientes:** Generar 2082 clientes en el primer año de la campaña publicitaria de Columbia.
- **Objetivo de fidelización:** Generar un mayor engagement de la marca Columbia con el alumno.

Medios

Se trabajará una estrategia de medios 360^{o8} y las plataformas a utilizar serán (ver Figura 6.83):

Figura 6.83. Medios



Elaboración: Autores de la tesis

Las piezas creativas

Se grabarán 4 videos, 1 video institucional de 45 segundos para la reproducción en televisión con una versión corta de 30 segundos para cines y YouTube, y 3 videos testimoniales de casos de éxito de nuestros ex alumnos de 30 segundos que se reproducirán en televisión y Youtube.

Los mensajes creativos serán creados con la agencia creativa, pero tendrán como eje central la esencia de nuestra marca (Columbia, Conectando Profesionales al Mundo) y utilizará el slogan actual de Columbia (¡Atrévete, llega lejos!)

Ejecución

La ejecución del Plan de Marketing se ejecutará a partir del mes de mayo, pero a partir de junio, con el fin de reposicionar la marca, se ejecutará una campaña de

⁸ Ver Anexo 15.

relanzamiento de la marca Columbia. Para esto primero se contratará a la agencia publicitará para que nos ayude a crear el concepto creativo de la campaña.

Para el Relanzamiento de la marca Columbia se hará un evento la primera semana del mes de junio. Luego se ejecutará una campaña en radio de junio a agosto, cine de junio a julio, y después a mediados de junio se iniciará con una fuerte campaña televisiva de mediados de junio a la primera semana de septiembre, acompañada de una campaña de YouTube en los mismos meses.

Acompañado de estos esfuerzos se tendrá la impresión y puesta de banners y gigantografías en las sedes, impresión de folletería renovada y merchandising. Además de la colocación de vallas y paneles en zonas estratégicas de Lima Norte, Lima Este, Lima Sur y Lima Moderna, junto con el apoyo de vallas móviles para asegurar la mayor cantidad de impactos.

Se participará también en la feria de Expo Universidad en junio, y se ejecutará activaciones en los centros comerciales más importantes de cada zona relevante en el mes de julio.

Sumado a estos esfuerzos, se renovará la página web entre los meses de mayo y junio, el primer mes será utilizado para la determinar la maquetación y *user experience*⁹, y el segundo mes para el diseño gráfico y culminar los contenidos de atracción y cierre de la misma.

También se tendrá una serie de esfuerzos transversales a todo el año, como las campañas online “que se llevan con la agencia digital utilizando Google Adwords y Facebook ads, la administración del Facebook y el Instagram que también lo hace la agencia digital, y la campaña de relaciones públicas.

Durante el año se ejecutarán varios eventos de fidelización de los alumnos, como el certamen de Miss Columbia, que es un concurso donde participan alumnas de las 3 sedes de Columbia, La Semana del Estudiante, que será una semana por sede en la que se realizan conferencias y clases magistrales con expositores nacionales e internacionales, y el Evento de Fin de Año, que es una fiesta en la que será celebra el cierre del año en las tres sedes con los alumnos.

⁹ User Experience (UX), en español “Experiencia del Usuario”, hace referencia a la percepción de usuario al experimentar un servicio o interactuar con un producto en un entorno de dispositivos concreto. El resultado de esta interacción puede ser positivo o negativo. (Cantú, 2016).

En los meses de septiembre, octubre y noviembre se realizarán todas las visitas a colegios, procurando llegar a un mínimo de 100 colegio relevantes a nuestro público según nuestra segmentación de colegios.

Finalmente, en noviembre se ejecutarán activaciones en centros comerciales y campaña en radio para activar la campaña de verano del año 2019.

Presupuesto

El presupuesto asignado para el plan de marketing será S/ 1,062,000 que representa aproximadamente el 10% de los ingresos proyectados en el 2018. En el 2019 y 2020 se asignará un presupuesto de 5% de los ingresos proyectados en el año, lo que resultaría en S/ 1,170,000 de presupuesto en el 2019 y S/ 1,260,000 de presupuesto en el 2020.

6.4. Presupuesto de marketing

Para el presupuesto de Marketing se utilizará un 5% de los ingresos de ventas en cada año.

Los montos que este 5% al año representan son los siguientes:

- 2018: S/ 1,062,000.00
- 2019: S/ 1,170,000.00
- 2020: S/ 1,260,000.00

A continuación, se presenta el desglose de este presupuesto durante los tres años mencionados (véase Tabla 6.20):

Tabla 6.20. Presupuesto de marketing

	2018		2019		2020	
Presupuesto Anual Asignado		S/1,062,000.00		S/1,170,000.00		S/1,260,000.00
TOTAL	100.00%	S/1,062,000.00	100.00%	S/1,170,000.00	100.00%	S/1,260,000.00
Concepto	Porcentaje	Monto (S/) Anual	Porcentaje	Monto (S/) Anual	Porcentaje	Monto (S/) Anual
Inversión en Materiales Audiovisuales		S/65,700.00		S/0.00		S/0.00
Video Institucional 45 segundos	6.19%	S/52,000.00	0.00%		0.00%	
Testimonial Aviación Comercial 30 segundos		S/8,700.00				
Sesión de Fotos Institucional		S/5,000.00				
Inversión en Materiales Gráficos		S/36,500.00		S/43,000.00		S/48,000.00
Folletería	3.44%	S/24,000.00	3.68%	S/28,000.00	3.81%	S/30,000.00
Banners y Gigantografías		S/12,500.00		S/15,000.00		S/18,000.00
Stand						
Agencia Publicitaria Creativa		S/24,000.00		S/0.00		S/0.00
Fee de Agencia	2.26%	S/24,000.00	0.00%		0.00%	
Merchandising		S/10,000.00		S/10,000.00		S/12,000.00
Merchandising	0.94%	S/10,000.00	0.85%	S/10,000.00	0.95%	S/12,000.00
Medios ATL		S/200,000.00		S/180,000.00		S/180,000.00
Radio	18.83%	S/200,000.00	15.38%	S/180,000.00	14.29%	S/180,000.00
Cines		S/144,000.00		S/0.00		S/0.00
Publicidad en Pantalla de Cines	13.56%	S/144,000.00	0.00%		0.00%	
Relaciones Públicas		S/30,000.00		S/60,000.00		S/60,000.00
Campaña de Reaciones Públicas	2.82%	S/30,000.00	5.13%	S/60,000.00	4.76%	S/60,000.00

Outdoors		S/174,000.00		S/308,000.00		S/356,000.00
Paneles	16.38%	S/114,000.00	26.32%	S/228,000.00	28.25%	S/228,000.00
Vallas Moviles		S/60,000.00		S/80,000.00		S/120,000.00
Ambient Marketing						S/8,000.00
Activaciones		S/31,800.00		S/19,600.00		S/19,600.00
Centros Comerciales	2.99%	S/4,800.00	1.68%	S/9,600.00	1.56%	S/9,600.00
Colegios		S/27,000.00		S/10,000.00		S/10,000.00
Eventos		S/8,000.00		S/31,410.00		S/36,410.00
Semana del Estudiante	0.75%	S/8,000.00	2.68%	S/10,000.00	2.89%	S/12,000.00
Evento de Fin de Año				S/21,410.00		S/24,410.00
Digital		S/328,000.00		S/507,990.00		S/537,990.00
Contratación de Outsource de Call Center	30.89%	S/10,000.00	43.42%	S/30,000.00	42.70%	S/30,000.00
Fee de Agencia de Digital (incluye Adwords, Facebook Ads y Diseño Interactivo)		S/219,000.00		S/360,000.00		S/390,000.00
Content Manager de Facebook e Instagram		S/21,000.00		S/42,000.00		S/42,000.00
Youtube Adds		S/50,000.00		S/60,000.00		S/60,000.00
Renovación de la Página Web		S/20,000.00				
Costo de ROI Software (Ommiture)		S/4,880.00		S/9,750.00		S/9,750.00
Social Bakers		S/3,120.00		S/6,240.00		S/6,240.00
Otros		S/10,000.00		S/10,000.00		S/10,000.00
Otros	0.94%	S/10,000.00	0.85%	S/10,000.00	0.79%	S/10,000.00

Elaboración: Autores de la tesis

7. CAPÍTULO VIII. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES DE CONTROL

7.1 Plan de acción

Luego de haber desarrollado el marketing mix para el caso Columbia en base a las 7P's, se propone el siguiente plan de acción por cada una de ellas, estas acciones permitirán ejecutar las estrategias planteadas en este plan de marketing con el fin de lograr los objetivos de participación, rentabilidad, ventas y cualitativo. (Véase las Tablas 7.21, 7.22, 7.23, 7.24, 7.25 y 7.26).

Tabla 7.21. Plan de acción producto/servicio

Plan de acción para el marketing Mix de Producto-Servicio			
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
CustomerExperience -Etapa Precompra	Asegurar la presencia de la marca en los puntos de contacto digitales (online): Página web, Facebook, Instagram, Google.	Asistente de marketing, Agencia de digital	todo el año
	Asegurar la presencia de la marca en los puntos de contacto directos (offline): Centros comerciales, ferias estudiantiles, colegios	Asistente de marketing	todo el año
CustomerExperience -Etapa Compra	Charlas informativas	Jefe de ventas	todo el año
	Seguimiento y Cierre de ventas (hasta las matrícula)	Equipo de ventas	todo el año
	Atención al alumno, solicitudes del alumno, reclamos, eventos estudiantiles.	Área académica	todo el año
CustomerExperience -Etapa Postcompra	Cobranzas	Área administrativa: coordinadoras de sede y call center	cada ciclo académico
	Gestionar los trámites de titulación de los alumnos	Área administrativa: coordinadoras académicas	cada ciclo académico
	Preparación (construcción de cv), seguimiento y reclutamiento de alumnos que se encuentran en busca de trabajo.	Area de Capacitación y Desarrollo profesional (CADEP)	todo el año

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.22. Plan de acción procesos

Plan de acción para el marketing Mix de Procesos			
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Tercerizar servicios de reclutamiento	Identificar empresas que ofrezcan este servicios con experiencia importante en el mercado educativo técnico.	Asistente de gestión de capital humano	2 semanas
	Solicitar propuestas de los servicios de las empresas convocadas.	Asistente de gestión de capital humano	1 mes
	Seleccionar las propuestas que esten acorde a las exigencias planteadas para el logro del objetivo.	Analista y asistente de capital humano	2 semanas
	Iniciar el proceso de contratación e implementación de un plan de trabajo para el proceso de reclutamiento de la plana docente.	Gerente de gestión de capital humano	2 meses
Estandarizar las operaciones y funciones por puesto.	Elaborar un manual operativo de y de funciones (MOF)	Asistente de gestión de capital humano	2 meses
	Elaborar el proceso de línea de carrera (fórmula del éxito)	Analista de Marketing	2 meses
	Plantilla de Clima laboral	Gerente de gestión de capital humano	2 meses

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.23. Plan de acción personas

Plan de acción para el marketing Mix de Personas			
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Tercerizar servicios de reclutamiento	Identificar empresas que ofrezcan este servicios con experiencia importante en el mercado educativo técnico.	Asistente de gestión de capital humano	2 semanas
	Solicitar propuestas de los servicios de las empresas convocadas.	Asistente de gestión de capital humano	1 mes
	Seleccionar las propuestas que esten acorde a las exigencias planteadas para el logro del objetivo.	Analista y asistente de capital humano	2 semanas
	Iniciar el proceso de contratación e implementación de un plan de trabajo para el proceso de reclutamiento de la plana docente.	Gerente de gestión de capital humano	2 meses
Estandarizar las operaciones y funciones por puesto.	Elaborar un manual operativo de y de funciones (MOF)	Asistente de gestión de capital humano	2 meses
	Elaborar el proceso de línea de carrera (fórmula del éxito)	Analista de Marketing	2 meses
	Plantilla de Clima laboral	Gerente de gestión de capital humano	2 meses

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.24. Plan de acción precio

Plan de acción para el marketing Mix de Precio			
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Mantener el precio de Líder en el mercado	Identificar precios de todos los meses de la competencia	Analista comercial	1 día
	Establecer el precio de cuota para cada inicio de ciclo	Gerente Comercial	1 día
	Comunicar a todos los alumnos las nuevas tarifas	Gerente Comercial	1 día
Implementar escala de pensiones para reducir deserción	Establecer el tercio superior de la carrera	Gerente Comercial	1 día
	Comunicar a todos los alumnos las nuevas tarifas	Responsables académicos	1 día
	Realizar el seguimiento de la deserción mensual	Analista comercial	1 mes

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.25. Plan de acción plaza

Plan de acción para el marketing Mix de Plaza			
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Canal directo	Incluir en todos los mensajes el mapa de ubicación estratégica de los locales	Asistente de marketing	todo el año
	Mencionar las vías de acceso y disponibles para la llegada a cada uno de los centros de estudio	Asistente de marketing	todo el año
Call center in house	Contratar a 2 candidatos para la emisión y recepción de llamadas a clientes potenciales	Asistente de RRHH	Inmediato
Pull	Negociar convenios con diferentes instituciones para el dictado de charlas informativas	Asistente de marketing	todo el año

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.26. Plan de acción promoción

Plan de acción para el marketing Mix de Promoción			
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Posicionamiento de la marca Columbia	Comunicar y asegurar el nuevo posicionamiento de la marca en todos los niveles de la institución y sedes. Aprobar las piezas de comunicación finales y distribuir el presupuesto en los diferentes medios.	Gerente de marketing	1 mes
	Solicitar propuestas de proveedores como agencia de medios y publicitaria, analizar el comportamiento del público objetivo, frente al nuevo posicionamiento, velar por la ejecución de la campaña.	Analista de marketing	15 días
	Dar seguimiento a las campañas digitales y trabajar con la agencia el desarrollo del contenido y piezas de comunicación	Asistente de marketing digital	Mensual
Captación de nuevos clientes	Delimita los segmentos, la comunicación y los canales de captación (Venta directa, leads, call center)	Gerente de marketing	Mensual
	Establece metas y generar incentivos para el equipo de vendedores.	Jefe de ventas	Mensual
Fidelización	Delimitar indicadores de gestión académica (satisfacción del alumno, deserción, recompra, recomendación)	Gerente de marketing	Mensual
	Reportes a partir de levantamiento de información (encuestas de ambiente, percepción, profesores)	Area académica	Mensual
	Focus groups, content marketing, eventos de confraternidad, premiaciones, reconocimientos, interacción digital positiva.	Area de marketing	Semestral

Elaboración: Autores de la tesis

7.2 Indicadores de control

Para la elaboración de los KPI se tomó como base los objetivos del presente trabajo a alcanzar. Con estos indicadores se podrá medir el progreso y deficiencias de las acciones planteadas para el logro de objetivos.

A continuación, se presenta los siguientes KPI:

7.2.1 Indicadores de posicionamiento

Este indicador permitirá a Columbia ver cómo evoluciona la percepción del mercado respecto a su marca y cómo impactará la estrategia de posicionamiento que se ha formulado para la institución.

1. Recordación de marca = Número de menciones de mi marca / Número de menciones de la competencia.
2. Top of mind de los competidores directos = Número de menciones de mi competidor / Número de menciones de la competencia.
3. Penetración= Compradores de la marca / mercado meta × 100

7.2.2 Indicadores de satisfacción

Con estos indicadores se observará como impactan las acciones planteadas para mejorar la retención y experiencia de los alumnos, como evoluciones y qué ajuste podemos hacer en el camino. Estos niveles de satisfacción serán medidos a partir de encuestas con una escala de respuesta o valoración para esto utilizaremos la escala de Likert y una escala numérica, la cual evalúa el nivel de consenso de una declaración (véase el ejemplo en la Tabla 7.27).

Tabla 7.27. Indicador de satisfacción

	Total desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es fácil llegar a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valore del 0 al 10 su grado de satisfacción con...											
	Muy insatisfecho										Muy satisfecho
Accesibilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Escala de Likert

- ✓ Indicador de satisfacción de la plana docente de cada fin de ciclo.
- ✓ Indicador de satisfacción del personal de administración y servicio

Nivel de satisfacción del cliente: % de expectativa - % de percepción

- ✓ Indicador de deserción de forma mensual.

$$TDT = \left[\frac{(M_t - AEG_t) - (M_{t+1} - ANI_{t+1})}{M_t} \right] \times 100$$

TDT : Tasa de deserción total

M_t : Matrícula inicial en el ciclo

ANI_{t+1} : Alumnos de nuevo ingreso al primer grado del nivel educativo de referencia del ciclo t+1

AEG_t: Egresados del ciclo t en el nivel educativo de referencia

M_t : Matrícula inicial del ciclo t en el nivel educativo de referencia

Este indicador permite saber cuántos alumnos de cada cien que se inscriben al inicio del ciclo t en un determinado nivel educativo, no se inscriben en el siguiente ciclo escolar t+1, por lo que un valor de esta medida cercano a 0 señala un alto nivel de retención y una baja deserción escolar. Muestra las variaciones de la deserción de un nivel educativo a otro.

7.2.3 Indicadores de desempeño

Es importante medir el nivel de los estudiantes, pues ayudará a Columbia a observar el impacto de los descuentos como estrategia de precios y en cuanto mejora el control de la deserción.

- ✓ Promedio de notas por alumno
- ✓ Número de matriculados
- ✓ Número y porcentaje de los que terminaron ciclos y toda la Carrera o nivel.
- ✓ Número de egresados y graduados

7.2.4 Indicadores de medios digitales

Como parte de la estrategia de promoción se implementará un plan de medios digitales que permitan medir el impacto de sus acciones en diferentes plataformas.

Los indicadores los dividiremos en tres categorías: KPIs de Gestión y Comunidad, KPIs de Interacción y Alcance y KPIs de Conversión y Resultado se resumen en la imagen siguiente (ver Figura7.84):

Figura 7.84. Tipos de indicadores de redes sociales



Fuente: Página web de Juan Carlos Mejía Llano/Consultor y Speaker en Marketing Digital y Social Media

1. KPIs de Gestión y Comunidad

1.1. Cumplimiento en la periodicidad de publicación:

Este indicador de gestión permite hacer seguimiento a la periodicidad de publicación en cada red social.

Su fórmula para cada red social es:

Cumplimiento en la periodicidad de publicación = (publicaciones reales en la red social evaluada en los últimos 28 días/publicaciones programadas en dicha red social) x 100

1.2. Tamaño de la comunidad:

El KPI llamado Tamaño de comunidad permite identificar el crecimiento de la comunidad en cada red social. Este indicador no tiene fórmula y se lee directamente en los perfiles de las redes sociales.

Generalmente el cumplimiento en la periodicidad de publicación de las diferentes redes sociales ayuda a un crecimiento orgánico saludable.

2. KPI Interacción y Alcance

2.1. “Me gusta” promedio por publicación:

El KPI Me gusta fue creado por Facebook y se ha convertido en un estándar en las redes sociales ya que ha sido adoptado por la mayoría de ellas (exceptuando Google+ que lo llama +1 y LinkedIn que lo llama Recomendar).

Es importante anotar que este indicador expresa un elemento emocional importante y hace parte de las interacciones de los usuarios.

La fórmula para este indicador es: **Me gusta promedio por publicación = número de me gusta últimos 28 días/total publicaciones en ese periodo**

2.2. “Compartidos” promedio por publicación:

El KPI Compartidos es utilizado en la mayoría de las redes sociales y tiene un nombre diferente en cada red social:

- Facebook: Compartir
- Twitter: Retuit
- LinkedIn: Compartir
- Pinterest: Guardar
- Google+: Compartir
- Instagram: No aplica

Es importante anotar que este indicador es un poco más difícil de lograr que el anterior y hace parte de las interacciones de los usuarios.

La fórmula para este indicador es: **“Compartidos” promedio por publicación = número de compartidos últimos 28 días/total publicaciones en ese periodo**

2.3. Comentarios promedio por publicación

El KPI Comentarios fue creado por Facebook y se ha convertido en un estándar en las redes sociales ya que ha sido adoptado por la mayoría de ellas (exceptuando Twitter que lo llama mención).

Es importante anotar que este indicador es un poco más difícil de lograr que el anterior y hace parte de las interacciones de los usuarios.

La fórmula para este indicador es: **Comentarios promedio por publicación = número de comentarios últimos 28 días/total publicaciones en ese periodo**

2.4. Usuarios alcanzados promedio por publicación

El KPI Usuarios alcanzados informa las personas que ven una publicación. Es importante anotar que cuando se logran los indicadores anteriores de interacción aumentará el alcance.

Los usuarios alcanzados en la mayoría de las redes sociales es una información privada que solamente pueden ver los dueños de las cuentas en los servicios de analítica que son mencionados más adelante.

La fórmula para este indicador es:

Usuarios alcanzados promedio por publicación = número de usuarios alcanzados últimos 28 días/total publicaciones en ese periodo

2.5. Porcentaje de Engagement

El KPI Porcentaje de Engagement informa el porcentaje de interacción de las diferentes redes sociales.

La fórmula cambia en las diferentes redes sociales como se muestra a continuación:

- Engagement Facebook = ((# me gusta + # de compartidos + # de comentarios) / Usuarios alcanzados) x 100
- Engagement Twitter = ((# me gusta + # de retuits + # de menciones) / Usuarios alcanzados) x 100
- Engagement Instagram = ((# me gusta + # de comentarios) / Usuarios alcanzados) x 100
- Engagement LinkedIn = ((# recomendaciones + # de compartidos + # de comentarios) / Usuarios alcanzados) x 100
- Engagement Pinterest = ((# me gusta + # de guardados + # de comentarios) / Usuarios alcanzados) x 100
- Engagement Google+ = ((# +1 + # de compartidos + # de comentarios) / Usuarios alcanzados) x 100

3. KPI Conversión y Resultado

3.1. CTR (Clic Through Rate)

El KPI CTR informa la tasa de clic en enlaces publicados en las redes sociales. Suele ser útil utilizar un acortador como Bitly.com para poder identificar el número de clic en cada publicación.

La fórmula para este indicador es: **CTR = (número de clics en los últimos 28 días/total impresiones en ese periodo) x 100.**

3.2. Porcentaje de conversión

El KPI Porcentaje de conversión informa el porcentaje de visitantes a un sitio web que cumplen el objetivo del sitio. Este es un indicador web pero que se debe medir para determinar el aporte que están haciendo las redes sociales en el sitio web.

La fórmula para este indicador es: **Porcentaje de conversión = (número de conversiones en el sitio web logradas por visitantes de redes sociales en los últimos 28 días/total visitantes al sitio web desde redes sociales en ese periodo) x 100.**

3.3. CPL (Cost per Lead)

El KPI CPL informa costo por cada cliente potencial logrado en un sitio web con la estrategia de Social Media Marketing. Al igual que el anterior, este también es un indicador web.

La fórmula para este indicador es:

$$\text{CPL} = (\text{Costo de la campaña en redes sociales} / \text{total de clientes potenciales logrados por la campaña de redes sociales en ese periodo}) \times 100$$

3.4. CPA (Cost Per Acquisition)

El KPI CPA informa costo por cada comprador logrado en un sitio web con la estrategia de Social Media Marketing. Al igual que el anterior, este también es un indicador web.

La fórmula para este indicador es:

$$\text{CPA} = (\text{Costo de la campaña en redes sociales} / \text{total de compradores logrados por la campaña de redes sociales en ese periodo}) \times 100$$

3.5. ROI (Return Of Investment)

El KPI ROI informa si una campaña de redes sociales es conveniente para la organización.

La fórmula para este indicador es: **ROI = ((Beneficios de la campaña en redes sociales – Costo de la campaña en redes sociales) /Costo de la campaña en redes sociales) x 100**

8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

8.1 Conclusiones

- Actualmente, la creciente demanda en la región de Latinoamérica se presenta como una oportunidad importante para el ingreso de nuevas aerolíneas, principalmente, las aerolíneas low-cost. Sin embargo, en la actualidad la demanda sobrepasa la capacidad aeroportuaria y se empieza a vislumbrar proyectos de inversión de parte del Estado. Estas oportunidades impactan directamente en el incremento de puestos laborales dentro del sector aerocomercial, el cual se relaciona con la oferta del sector educativo técnico. Los proyectos que se encuentran en agenda son:

1. Ampliación del aeropuerto Internacional Jorge Chávez
2. Creación del aeropuerto Internacional de Chinchero Cuzco
3. Mejoramiento de 18 aeropuertos regionales en provincia
4. Creación del aeropuerto de Pisco

- La oportunidad para los Institutos de educación técnica pasa por saber aprovechar los nuevos puestos laborales que demanda el mercado, los cuales se concentran en 3 posiciones dentro de una aerolínea como tripulantes de cabina, counters y despachadores de vuelo. Actualmente, todas las Instituciones que ofrecen la carrera de Aviación Comercial y dirigen sus estrategias hacia la formación de tripulantes de cabina y counters. Solo dos Institutos están formando despachadores de vuelo sabiendo que se demandan más de 500 puestos laborales al año.

- Se ha identificado que la carrera de Aviación Comercial en Columbia presenta cuatro problemas fundamentales:

1. Débil Posicionamiento, debido a que no cuenta con un concepto de marca que transmita la propuesta de valor de forma clara. Esto ha generado que la marca no haya evolucionado al ritmo del crecimiento del mercado y que se haya quedado rezagada frente a la competencia, quien ofrece una oferta similar pero que destaca los beneficios claves para el público objetivo.

2. Comunicación, el débil posicionamiento de Columbia no ha permitido transmitir de forma eficiente el mensaje de la marca. Por otro lado, el desconocimiento profundo de su público objetivo ha hecho que los esfuerzos se concentraran únicamente en acciones tácticas.
3. Gestión Académica, la mala gestión en la atención al cliente, el desorden administrativo, y la desintegración entre áreas, ha repercutido seriamente en el servicio.
4. Deserción, uno de los problemas más graves se concentra en la alta tasa de abandono, la cual llega a una tasa de deserción de 60% por carrera.

- La carrera de Aviación Comercial dentro de un análisis de crecimiento de carreras técnicas (intención de estudio de alumnos) y participación de mercado (alumnos actuales) tienen un 3% en ambas variables, siendo una carrera atractiva de desarrollo para Columbia. Asimismo, se identificó que las carreras técnicas de Administración tienen una mayor intención de estudio por parte de los alumnos, lo cual representa una oportunidad para cualquier institución que aún no participa de la oferta de estas carreras en el mercado.

- La demanda de alumnos por estudiar una carrera como Aviación Comercial en el sector es de 170 mil personas aproximadamente, los cuales se encuentran entre las edades de 15 a 18 años y están interesados en estudiar una carrera técnica en Lima. Se ha encontrado que un alumno potencial para estudiar una carrera técnica pertenece a los NSE B y C, destinando el 17% y 12% respectivamente de sus ingresos a educación. El mercado, en número de alumnos, creció del 2014 al 2016 15% y 30% respectivamente, sin embargo, en el último año hubo un decrecimiento de -3%. Esto atribuido a los diversos fenómenos climatológicos que afectaron la economía nacional

- La competencia dentro de la oferta educativa que existe en el mercado se limita a ocho participantes. Columbia es el líder del mercado con 55% de participación y seguido de Discovery con 17%.

- El objetivo de ventas para el 2020 es alcanzar unos 29 millones de soles lo que representa tener un crecimiento promedio de 22% cada año. El objetivo de participación para los próximos 3 años considera alcanzar el 52.8% del mercado teniendo en cuenta que la participación actual es de 48%. Asimismo, el objetivo de rentabilidad

proyectando considerando las estrategias de marketing a desarrollar será de un EBITDA de 4.06% en el 2020.

- Para alcanzar el objetivo de ventas propuesto estos años se realizará una ampliación en la capacidad instalada creando nuevas aulas de estudios, con lo cual se estaría desarrollando una estrategia de desarrollo de nuevos mercados utilizando la misma oferta educativa en el mismo mercado solo que dirigido a un nuevo segmento de personas. Asimismo, se continuará desarrollando la estrategia de penetración de mercado, brindando los beneficios de la actual carrera de aviación comercial al mercado actual, ya que Columbia es el líder y a través del mix de estrategias de marketing deberá incrementar su participación de mercado.

- La segmentación del cliente toma en consideración variables geográficas, pictográficas, colegio de procedencia y, además, se toma en cuenta el perfil del alumno, el cual determinará conocer su horario de estudio (lunes a viernes o fines de semana). Esto es importante, porque permitirá desarrollar estrategias más acertadas para minimizar riesgos en nuestras decisiones comerciales y por el contrario rentabilizar cada acción que implementamos para cada segmento.

- El posicionamiento propuesto es “Columbia es el mejor instituto para personas determinadas y competitivas que buscan estudiar carreras técnicas de corta duración y programas con certificaciones modulares que les permitirán insertarse rápidamente en el mercado, porque nutre a sus alumnos con experiencias reales gracias a su enfoque educativo práctico basado en estándares de excelencia global y a los convenios laborales con compañías internacionales. Columbia es el instituto que crea una red de oportunidades sin fronteras.”. A través de este posicionamiento, se busca diferenciar a Columbia por los beneficios que tiene la institución. Siendo la más relevante la red de contactos o socios estratégicos que facilitan la colocación laboral de sus alumnos.

- Se ha planteado una estrategia de promoción 360° para alcanzar los objetivos propuestos.

- Se ha determinado que la inversión en marketing sea de S/. 1,062,000 el primer año. Digital tiene destinado 31% de la inversión total, lo cual busca llegar a los alumnos potenciales de Columbia, ya que es un medio que brinda oportunidades constantes de captura de clientes nuevos al permitir enviar un mensaje innovador.

- Finalmente, con la propuesta en el plan de marketing se busca alcanzar los objetivos de venta de 29 millones de soles y EBITDA de 4.06% en el año 2020 a través

de una inversión total acumulada en los 3 años de S/3,492,000 ejecutando actividades planificadas en cada estrategia del marketing mix, las cuales serán medidas a través de los indicadores de posicionamiento (recordación de marca, top of mind y penetración), indicadores de satisfacción (encuesta escala de Likert), indicadores de desempeño académico de los alumnos (deserción) e indicadores de campañas digitales (Gestión y Comunidad, interacción/alcance y conversión y resultado)

9. CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES

- La especialidad de Despachador de vuelo tiene un potencial en el mercado actual y en los próximos años los puestos laborales incrementarían la demanda educativa de estos profesionales. Por este motivo, se recomienda evaluar el lanzamiento de esta nueva especialidad dentro de la carrera de aviación comercial.
- Como un objetivo a largo plazo es la expansión de sedes en las zonas de Lima Sur y Lima Este, ya que una proporción importante de sus alumnos provienen de estas zonas. Sin embargo, tendrá que realizarse una evaluación de localización óptima teniendo en cuenta el potencial de mercado de cada distrito mencionado.
- La capacidad instalada que tiene Columbia, actualmente, no llega a cubrir el objetivo de participación de mercado al tercer año, pero de seguir con esta tendencia de crecimiento será necesario la apertura de una nueva sede, que, según los datos levantados, la zona de Lima Este sería la de mayor posibilidad de crecimiento.
- Es conveniente trabajar en la Acreditación de Calidad otorgada por el Minedu con el objetivo de elevar de categoría su estándar educativo.
- Generar una base de datos con los alumnos egresados de la carrera de aviación comercial para impulsar venta cruzada de otras especialidades propias de la carrera como despachador de vuelos, tripulante de cabina y otras.
- Implementar un plan de permanencia que identifique y ataque a las causas de la deserción como las moras, notas, servicio académico, evaluación de los servicios, infraestructura, etc.
- Implementar indicadores de mercado que se aproximen a los resultados de los competidores, ya que en la actualidad no existe una fuente que agrupe datos importantes de la competencia.
- Desarrollar un sistema de CRM que permita conocer mejor a nuestro público objetivo y anticiparse a los posibles casos de retiro verificando información de notas de los alumnos, asistencias, tardanzas, pagos, morosidad y otros.

ANEXOS

ANEXO I. GUÍA DE PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP PERFIL DEL ESTUDIANTE

Focus Group de Perfil del Estudiante Primeros Ciclos

Guía de Preguntas

Análisis de la Institución

I. Introducción

- A. Propósito del Grupo
- B. Reglas de Juego
 - 1. Relajarse
 - 2. Opinión Pública
 - 3. No tema estar en desacuerdo
 - 4. **Breve introducción** de los participantes (edad, conformación familiar, distrito de residencia, trabajan a parte de estudiar, hobbies en sus tiempos libres, ¿cómo se ven de aquí al terminar sus carreras? ¿haciendo que?)

II. Elección de COLUMBIA versus otras propuestas educativas

- 1. Una vez que ustedes ya tenían decidido que iban a ir a un instituto ¿Qué eligieron primero: su carrera o el instituto? ¿Cómo así?
- 2. ¿Cómo fue el proceso de elección de su carrera y del instituto al que asistirían?
- 3. ¿Cómo así se decidieron por su carrera? ¿Hubo alguien o algo que haya tenido alguna influencia sobre su decisión? ¿Qué/quién?
- 4. ¿Y para elegir COLUMBIA cómo hicieron? ¿Conocían otras instituciones educativas con las carreras que habían elegido? (**Anotar en pizarra espontáneo**) ¿Y qué aspectos son los que averiguaron sobre cada una de ellas?

PREGUNTAR PARA CADA INSTITUTO:

- 5. En función a lo que conocen o simplemente han escuchado, ¿Cuáles dirían que son los principales aspectos positivos o fortalezas de _____ (M: MENCIONAR C/U DE LOS INSTITUTOS)? ¿Algún otro? ¿Alguno más?
- 6. ¿Y cuáles me dirían que son los principales aspectos negativos o debilidades de _____ (M: MENCIONAR C/U DE LAS INSTITUTOS)? (M: ESPERAR MENCIÓN EXHAUSTIVA, Y REPREGUNTAR) ¿Algún otro? ¿Alguno más?
- 7. Dúos – Tríadas: me gustaría que, de los nombres anotados, formemos grupos de dos o tres institutos en función a las características en común. Y luego le vamos a poner un nombre al grupo de acuerdo a lo que crean que destaca más de ese grupo: ejemplo: “las antiguas”, “las prestigiosas”, etc.
- 8. ¿Cuáles son las 3 instituciones que tiene el mismo esquema de COLUMBIA en cuanto a carreras?
- 9. Rankear cual mejor en primer lugar, la segunda y la tercera y ¿Por qué ese orden?
- 10. ¿Cómo hicieron para enterarse de qué instituciones educativas que tenían la carrera que habían elegido había? ¿En dónde se informaron o cómo? ¿A través de qué medios obtuvieron

información? (**Profundizar, si es en internet, a través de que páginas, si fue referencia ¿Qué fue lo que le comentaron? ¿qué le agrado de ese comentario? ¿y que no le agrado de ese comentario?, tv, diarios, otros medios)**)

11. Y las instituciones educativas que tenían la carrera que habían elegido digamos ¿“los buscaron a ustedes”? es decir: ¿De qué manera las instituciones educativas se acercaron a ustedes?, ¿En qué momentos?, ¿Cuáles son las instituciones educativas que recuerdan que hayan hecho esto? ¿Y qué opinan de esto? (**M: PROFUNDIZAR**)

12. ¿Qué les pareció la estrategia de aproximarse de COLUMBIA? ¿Y en comparación con las otras instituciones educativas en que se diferenció? ¿creen que fue exitosa

13. ¿Hubo alguien o algo que haya tenido alguna influencia sobre su decisión de estudiar en la COLUMBIA? ¿Quiénes creen que influyeron más/menos en su decisión?

- Amigos estudiantes actuales de Profesores, Charlas de las universidades, Papás, Otros universidades (Profundizar en el discurso de cada influenciador)

14. ¿Entre cuáles estuvieron? ¿Cuáles fueron su primera opción? ¿Qué atributos tomaron en cuenta?, ¿qué fue lo que les hizo decidir postular a esas instituciones? ¿Por qué lo consideraron su primera opción?, ¿Y su última opción? ¿Por qué lo consideraron su última opción?

15. **El costo de las pensiones:** ¿Jugó algún rol importante en la elección?, ¿Descartaron alguna posibilidad con alguna otra institución por este tema?

16. Aspiracional: Y si todos los institutos costaran lo mismo: ¿En qué instituto les gustaría estudiar? ¿Por qué la elegirían sobre las otras?

Consideraciones – Barreras de entrada potenciales

Antes de decidirse finalmente por estudiar en la COLUMBIA...

17. ¿Qué cosas consideraron?, ¿Y hubo algo que los desanimaba de estudiar en la COLUMBIA?, ¿Había algo que los desalentaba?, ¿Algo que les generara temor?

18. ¿Qué dudas tenían respecto a la COLUMBIA?

19. ¿Había algo que no les gustaba de la COLUMBIA? (ubicación, ambiente, infraestructura, etc.)

20. ¿Había algo que les generaba temor/distancia?

21. Y si había estos inconvenientes con COLUMBIA, entonces... ¿qué les hizo apostar por la COLUMBIA?

Principales diferenciales

Cuando compararon a COLUMBIA con otras instituciones...

22. ¿Cuáles creen ustedes que fueron sus principales diferenciales?, ¿Los principales aspectos que hacían a COLUMBIA una INSTITUCION diferente (o mejor)?

23. ¿Cuál fue la principal razón para estudiar en COLUMBIA?

III. Expectativas en relación a COLUMBIA

Completemos algunas frases por favor:

24. Cuando ingresé a COLUMBIA yo esperaba

25. Ahora cuéntenme por favor, ¿Qué se imaginaron de COLUMBIA al momento de su ingreso?

26. ¿Qué cosas pensaron/ considerar recibir?
 27. De no salir espontáneamente, inducir en los atributos valorados:

- *Alto nivel académico / exigencia académica*
- *Prestigio de la institución*
- *Plana docente con experticia*
- *Buena ubicación / cercanía del local*
- *Costo razonable de sus pensiones*
- *Buen ambiente social – vida social*
- *Alta calidad / prestigio de egresados*
- *Enseñanza más personalizada: no excesiva cantidad de alumnos*
- *Staff docente de alto nivel*
- *Completa y actualizada malla curricular / contenidos de los cursos*
- *Facilidad para conseguir trabajo al egresar*
- *Posibilidad de realizar actividades extracurriculares (talleres, deportes, etc.)*
- *Apoyo en la inserción laboral: Bolsa de trabajo / convenios laborales con empresas*
- *Convenios de estudio con instituciones extranjeras (¿con que instituciones y en qué países principalmente?)*
- *Cómoda y moderna infraestructura / equipamiento*
- *Tenga actividades de extensión o responsabilidad social*

28. ¿Qué cosas, qué atributos que estaban dentro de sus expectativas, han recibido, han calzado con lo que querían de COLUMBIA? Y por el contrario, ¿Qué cosas que estaban en sus expectativas no han recibido de COLUMBIA? (HACER COMPARATIVO SI CUMPLE O NO CON LO ESPERADO).

29. ¿En qué creen/consideran que COLUMBIA está fallando para ser el instituto ideal?

30. ¿Y qué cosas creen que tienen otros institutos que actualmente no tiene COLUMBIA?, ¿qué podría faltarle a COLUMBIA?, ¿qué debería imitar COLUMBIA?

IV. Experiencia y Grado de Satisfacción con COLUMBIA

Les voy a repartir unos papelititos donde hay algunas frases para completar, les voy a solicitar que los llenen de forma individual y luego los leeremos en grupo

31. Lo que **más me gusta** de estudiar en COLUMBIA es _____

32. Lo que **menos me gusta** de estudiar en COLUMBIA es _____

33. ¿Cómo te sientes respecto a la decisión de estudiar tu carrera en COLUMBIA (contento, descontento)? ¿Por qué?

En esta escala: marque el nivel de satisfacción que tiene como alumno de COLUMBIA

Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
5	4	3	2	1

34. Razones de satisfacción – insatisfacción de acuerdo a los resultados de la encuesta.

Discusión grupal:

35. Quisiera que me comenten en una palabra que es para ustedes la COLUMBIA (menciones espontáneas, asociaciones libres)
36. ¿Cómo se sienten de ser alumnos de la COLUMBIA? ¿qué sienten al decírselo a otras personas?
37. ¿Sienten que reciben algo diferente, mejor que los alumnos de otros institutos?
¿Sienten que les falta recibir algo o que alguna cosa dentro de su propuesta está incompleta?
¿En algún momento pensaste que habías tomado la decisión incorrecta? ¿Por qué?
¿En algún momento pensaste que habías tomado la decisión incorrecta? ¿Por qué?
38. De no estudiar en COLUMBIA ¿En qué otra lugar estudiarían? ¿cuál? ¿por qué?

Finalmente,

39. ¿Qué tendría que hacer COLUMBIA para mejorar la experiencia del alumno?
40. ¿Qué podría hacer para que el alumno se sienta completamente satisfecho?
41. ¿Qué cosas podrían mejorar?, ¿Qué situaciones podrían mejorar?

Agradecimiento y Despedida

ANEXO II.
ENCUESTA DEL PERFIL DEL ESTUDIANTE Y ESTILO DE VIDA

Encuesta N° _____

Fecha: / /

Sede: Lince 1 / Los Olivos 2 / San Isidro 3

Salón _____

Perfil del alumno y Oferta de valor del instituto

DATOS DEL ALUMNO

A1 Género (observación)

A2. Edad: _____

Género	Masculino	1
	Femenino	2

A3. Carrera

Administración en hotelería internacional	1
Alta cocina	2
Aviación comercial	3

A5. Turno

A4. Ciclo

I	1	IV	4	Únicamente para Hotelería internacional
II	2	V	5	
III	3	VI	6	

CARACTERÍSTICAS Y HÁBITOS DE LOS PARTICIPANTES

¿Podrías indicarme quiénes conforman tu hogar? (**RESPUESTA MULTIPLE – ESPONTANEA**)

Padres	1	Pareja	4
Hermanos	2	Primos	5
Tíos	3	Otros (esp):	6

Actualmente, ¿cuentas con algún trabajo fijo o eventual? (**RESPUESTA UNICA – ESPONTANEA**)

Un trabajo fijo	1	Un trabajo eventual	2
No trabajo	3		

(SI MENCIONO COD. 1 O 2 EN P2) ¿Podrías indicarme en que trabajas?

Si pensamos en tus ratos o momentos libres, ¿qué actividades te gusta realizar? ¿Alguna otra actividad? (**RESPUESTA MULTIPLE – ESPONTANEA**)

Hacer deportes	1	¿Qué deporte prácticas?
Escuchar música	2	¿Qué tipo de música te gusta oír?
Ver tv / series	3	¿Qué programas o series te gusta ver?
Navegar en internet	4	
Visitar redes sociales	5	¿Qué redes sociales sueles utilizar?
Visitar amigos	6	
Cantar / bailar	7	
Ir al cine	8	
Visitar centros comerciales	9	
Leer	10	

Ir a fiestas	11
Cocinar	12
Otros (esp):	13

(PREGUNTAS P5 A P6.5, SI MENCIONA EL CÓDIGO 4 EN P4)

¿Qué sueles buscar en internet? ¿Algo más?

Cod.	P5. Búsqueda	
1	Deportes	
2	Bailes	
3	Música	
4	Tutoriales de maquillaje	
5	Ropa	
6	Recetas de cocinas	

P6 ¿Sueles realizar compras o pagar servicios por internet?

Si	1	¿Qué productos o servicios sueles pagar/comprar por internet?
No	2	PASAR A P6.2

P6.1 ¿Sueles recibir publicidad de algún centro de estudios por internet?

Si	1	¿De qué institución?
No	2	PASAR A P6.4

P6.2 ¿Sueles buscar información en alguno de los siguientes medios (LEER CADA MEDIO)?
¿O en algún otro medio similar?

Blogs	1	¿Cuál?
Publimetro	2	

¿Y cuál sería la peor institución? **(RESPUESTA UNICA)**

En caso no hubieras estudiado en Columbia, ¿qué otra institución hubieras elegido?
(RESPUESTA UNICA)

Instituciones	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4
Aviación Comercial				
Avia	1	1	1	1
Avisstur	2	2	2	2
Columbia	3	3	3	3
La Jorge Chavez Dartnell	4	4	4	4
Profesional Air	5	5	5	5
Otros	94	94	94	94
Alta Cocina				
LCB	6	6	6	6
Cenfotur	7	7	7	7
Columbia	8	8	8	8
D´Gallia	9	9	9	9
Expro	10	10	10	10
Inteci	11	11	11	11
Otros	194	194	194	194

Hotelería Internacional				
Avia	12	12	12	12
Cevatur	13	13	13	13
Columbia	14	14	14	14
Discovery	15	15	15	15
InturPerú	16	16	16	16
ISIL	17	17	17	17
LCB	18	18	18	18
Libertador	19	19	19	19

Telesup	20	20	20	20
Toulouse Lautrec	21	21	21	21
Otros	294	294	294	294

¿Por qué dirías que (**MENCIONAR LA RESPUESTA EN P12**) es la mejor institución que enseña (**MENCIONAR LA CARRERA EN EVALUACIÓN**)? ¿Alguna otra razón?
(**PROFUNDIZAR EN LAS RAZONES**)

¿Qué atributos consideras que son los más importantes al momento de elegir una institución para estudiar (**MENCIONAR LA CARRERA EN EVALUACIÓN**)? ¿algún otro atributo?
(**RESPUESTA MULTIPLE – ESPONTANEA**)

Alto nivel académico / exigencia académica	1	Completa y actualizada malla curricular / contenidos de los cursos	10
Prestigio de la institución	2	Facilidad para conseguir trabajo al egresar	11
Plana docente con experticia	3	Posibilidad de realizar actividades extracurriculares (talleres, deportes, etc.)	12
Buena ubicación / cercanía del local	4	Apoyo en la inserción laboral: Bolsa de trabajo / convenios laborales con empresas	13
Costo razonable de sus pensiones	5	Convenios de estudio con instituciones extranjeras	14
Buen ambiente social – vida social	6	Cómoda y moderna infraestructura / equipamiento	15
Alta calidad / prestigio de egresados	7	Tenga actividades de extensión o responsabilidad social	16
Enseñanza más personalizada: no excesiva cantidad de alumnos	8	Otros:	94
Staff docente de alto nivel	9		

EVALUACIÓN DE COLUMBIA

Ahora, hablemos un poco acerca de Columbia...

En una escala del 1 al 5, donde 5 es totalmente satisfecho, 4 es muy satisfecho, 3 es satisfecho, 2 es poco satisfecho y 1 es nada satisfecho, ¿en general qué tan satisfecho estas con Columbia? (**MOSTRAR TARJETA P19**)

Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
5	4	3	2	1

¿Por qué razones te sientes.... (**MENCIONAR RESPUESTA EN P17**) con Columbia?
¿Alguna otra razón? ¿Algo más? (**PROFUNDIZAR EN LAS RAZONES**)

De acuerdo a tu experiencia en Columbia, en una escala del 1 al 5, donde 5 es totalmente probable, 4 es muy probable, 3 es probable, 2 es poco probable y 1 es nada probable, ¿Qué tan probable es que recomiendes estudiar en Columbia a un familiar o amigo? (**MOSTRAR TARJETA P21**)

Totalmente probable	Muy probable	Probable	Poco probable	Nada probable
5	4	3	2	1

¿Cuáles son los aspectos positivos o fortalezas que encuentras en Columbia? ¿algún otro aspecto?

¿Y Cuáles son los aspectos negativos o puntos de mejora que encuentras en Columbia? ¿algún otro aspecto?

Si pudieras definir en una sola palabra a Columbia, ¿qué palabra sería?

Utilizando una escala del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 es muy de acuerdo, 3 es Ni de acuerdo / ni en desacuerdo, 2 es en desacuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo, ¿Qué tan de acuerdo te encuentras con que Columbia tiene o presenta....?

Atributos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Alto nivel académico / exigencia académica	5	4	3	2	1
Es una institución de prestigio	5	4	3	2	1
Plana docente con experticia	5	4	3	2	1
Buena ubicación / cercanía del local	5	4	3	2	1
Costo razonable de sus pensiones	5	4	3	2	1
Buen ambiente social – vida social	5	4	3	2	1
Alta calidad / prestigio de egresados	5	4	3	2	1
Enseñanza más personalizada / no excesiva cantidad de alumnos	5	4	3	2	1
Staff docente de alto nivel	5	4	3	2	1
Completa y actualizada malla	5	4	3	2	1

curricular / contenidos de los cursos					
Facilidad para conseguir trabajo al egresar	5	4	3	2	1
Posibilidad de realizar actividades extracurriculares (talleres, deportes, etc.)	5	4	3	2	1
Apoyo en la inserción laboral: Bolsa de trabajo / convenios laborales con empresas	5	4	3	2	1
Convenios de estudio con instituciones extranjeras	5	4	3	2	1
Cómoda y moderna infraestructura / equipamiento	5	4	3	2	1
Tiene actividades de extensión o responsabilidad social	5	4	3	2	1

¿Qué tendría que hacer Columbia para mejorar tu experiencia en esta institución? ¿algo más?

¡Muchas gracias!

ANEXO III.
ESTUDIO CUALITATIVO FOCUS GROUP N°01 – ALUMNOS DE
AVIACIÓN COMERCIAL SEDE LOS OLIVOS

METODOLOGÍA

Técnica	Focus group
Público objetivo	Estudiantes de los primeros ciclos del Instituto Columbia. De las carreras de Aviación Comercial.
Cantidad	1 focus group
Muestra	1 focus group, carrera de Aviación Comercial en la sede de Los Olivos
Ámbito geográfico	Lima
Fechas de campo	26 de Enero de 2018

Síntesis del Focus Group

Características Generales:

- Es un **perfil bastante extrovertido** y disfrutan de realizar actividades junto a todos sus amigos.
- **Disfrutar interactuar con diferentes personas**, poder conocerlas a fondo y entender sus necesidades.
- Viven en zonas aledañas a los Olivos (**San Martín de Porres, Independencia, etc.**).
- Manifiestan con mayor intensidad que el estar estudiando la carrera en Columbia es una inversión, ya que se muestran muy seguros de que el estudiar en esta casa de estudios les permitirá acceder a un trabajo.
- Se percibe una preocupación más intensa por tener un trabajo estable a corto plazo, **ya que buscan apoyar económicamente a su familia.**

➤ Trabajo/Ocupación

La mayoría no trabaja, pero suelen tener trabajos ocasionales como anfitrionas de eventos o ayudando en algún negocio familiar.

➤ Actividades que realizan

- Escucha música variada
- Pasean en los malls solas o con amigas(os)
- Les gusta ir al cine
- Les gusta salir a fiestas, tienen una vida social muy activa
- Ven poca televisión, pero cuando lo hacen ven: reality shows, películas y series.
- Usan con frecuencia Whatsapp, Facebook Messenger e Instagram para mantenerse actualizadas y conectadas con su entorno social.

➤ Temas de interés

- Moda
- Farándula nacional y extranjera
- cazadoras de promociones y ofertas
- conciertos
- Ven videos de YouTube con frecuencia (video bloggers de entretenimiento), inclusive más que la televisión.

Relación con la categoría:

➤ Motivaciones para estudiarla carrera

- Vocación de servicio
- Les gustaría viajar a otros lugares
- Conocer personas
- La rentabilidad de la carrera
- Los beneficios de trabajar en una aerolínea (viáticos, pasajes gratis o descuentos para familiares)

➤ Elección del centro de estudios

El público objetivo considera que los institutos tienen una formación que les permite estar más capacitados y especializados en la práctica, esto les facilita encontrar trabajo lo antes posible.

- Estudian menos años, lo que haría que puedan insertarse con mayor rapidez al mercado laboral y recibir ingresos más rápido.
- El sistema de enseñanza está orientado más a la práctica y no a la teoría.
- Los horarios les permiten trabajar y estudiar al mismo tiempo.
- Incluyen el curso de inglés técnico aplicado al puesto de trabajo.
- El ingreso es simple, no hay un examen de admisión (que hacen que pierdan tiempo).

Imagen de Columbia

➤ Satisfacción con la marca

- Lo que más valora son los convenios laborales que tiene Columbia con distintas instituciones.
- El prestigio de la institución en la carrera de Aviación Comercial.
- Lo que les genera mayor insatisfacción es la baja calidad en la enseñanza de idiomas.
- Los exámenes no son devueltos para su revisión. Las notas se publican y ellos no tienen posibilidad de hacer reclamos.

ANEXO IV.
ESTUDIO CUALITATIVO FOCUS GROUP N°02 – ALUMNOS DE
AVIACIÓN COMERCIAL SEDE LINCE

METODOLOGÍA

Técnica	Focus group
Público objetivo	Estudiantes de los primeros ciclos del Instituto Columbia. De las carreras de Aviación Comercial.
Cantidad	1 focus group
Muestra	1 focus group, carrera de Aviación Comercial en la sede de Lince
Ámbito geográfico	Lima
Fechas de campo	27 de Enero de 2018

Síntesis del Focus Group

Características Generales:

- Es un **perfil bastante extrovertido** y disfrutan de realizar actividades junto a todas sus amistades.
- **Disfrutar interactuar con diferentes personas**, poder conocerlas a fondo y entender sus necesidades.
- Viven en zonas aledañas a Lince (**San Borja, Lince, San Luis, etc.**).
- Manifiestan con mayor intensidad que el estar estudiando la carrera en Columbia es una inversión, ya que se muestran muy seguros de que el estudiar en esta casa de estudios les permitirá acceder a un trabajo rápidamente.
 - Se percibe una preocupación más intensa por tener un trabajo estable a corto plazo, **ya que buscan apoyar económicamente a su familia.**

➤ Trabajo/Ocupación

La mayoría no trabaja, pero suelen tener trabajos ocasionales como anfitrionas de eventos o ayudando en algún negocio familiar.

➤ Actividades que realizan

- Escucha música variada
- Pasean en los malls solas o con amigas(os)
- Les gusta ir al cine
- Les gusta salir a fiestas, tienen una vida social muy activa
- Ven poca televisión, pero cuando lo hacen ven: reality shows, películas y series.

- Usan con frecuencia Whatsapp, Snapchat e Instagram para mantenerse actualizadas y conectadas con su entorno social.

➤ Temas de interés

- Moda/Maquillaje
- Farándula nacional y extranjera
- cazadoras de promociones y ofertas
- conciertos
- Ven videos de YouTube con frecuencia (video bloggers de entretenimiento), inclusive más que la televisión.

Relación con la categoría:

➤ Motivaciones para estudiarla carrera

- Vocación de servicio
- Les gustaría viajar a otros lugares
- Conocer personas
- La rentabilidad de la carrera
- Los beneficios de trabajar en una aerolínea (viáticos, pasajes gratis o descuentos para familiares)

➤ Elección del centro de estudios

El público objetivo considera que los institutos tienen una formación que les permite estar más capacitados y especializados en la práctica, esto les facilita encontrar trabajo lo antes posible.

- Estudian menos años, lo que haría que puedan insertarse con mayor rapidez al mercado laboral y percibir ingresos más rápido.
- El sistema de enseñanza está orientado más a la práctica y no a la teoría.
- Los horarios les permiten trabajar y estudiar al mismo tiempo.
- Incluyen el curso de inglés técnico aplicado al puesto de trabajo.
- El ingreso es simple, no hay un examen de admisión (que hacen que pierdan tiempo).

Imagen de Columbia

➤ Satisfacción con la marca

- Lo que más valora son los convenios laborales que tiene Columbia con distintas instituciones.
- El prestigio de la institución en la carrera de Aviación Comercial.
- Lo que les genera mayor insatisfacción es la baja calidad en la enseñanza de idiomas.
- Los exámenes no son devueltos para su revisión. Las notas se publican y ellos no tienen posibilidad de hacer reclamos.

ANEXO V.
ESTUDIO CUALITATIVO FOCUS GROUP N°03 – ALUMNOS DE
ADMINISTRACIÓN HOTELERA

METODOLOGÍA

Técnica	Focus group
Público objetivo	Estudiantes de los primeros ciclos del Instituto Columbia. De la carrera de Administración Hotelera
Cantidad	1 focus group
Muestra	1 focus group, carrera Administración Hotelera.
Ámbito geográfico	Lima
Fechas de campo	28 de Enero de 2018

Síntesis del Focus Group

Características Generales:

- Es un **perfil poco extrovertido, callados(as)** y disfrutan de pasar tiempo en familia. Pareciera que estudian la carrera más que por vocación, por imposición. Valoran mucho la opinión de su familia.
- Pese a que son más tímidos que el resto de alumnos, manifiestan **interés por conectarse y conocer nuevas culturas.**
- Tienen más **interés por el tema empresarial**, sueñan con abrir sus propios hoteles o agencia de turismo. Pero a corto plazo, quieren entrar a trabajar a alguna cadena de hotel importante.
- Para la mayoría su educación es solventada por sus padres y no se muestran muy interesados en realizar prácticas en este primer ciclo.

➤ Trabajo/Ocupación

La mayoría no trabaja, pero suelen tener trabajos ocasionales como anfitrionas de eventos, catering, etc.

➤ Actividades que realizan

- Escucha música variada
- Pasean en los malls solas o con amigas(os)
- Les gusta ir al cine

- Les gusta ir al karaoke.
- No son de salir mucho a fiesta, prefieren pasar tiempo en familia.
- Ven poca televisión, pero cuando lo hacen ven: netflix, películas, animes y series.
- Usan con frecuencia Whatsapp, Facebook e Instagram para mantenerse actualizados y conectadas con su entorno social.

➤ Temas de interés

- Moda/Maquillaje
- Farándula nacional y extranjera
- Ven videos de YouTube con frecuencia (video bloggers de viajes como “Misias pero Viajeras”).
- Política y noticias internacionales

Relación con la categoría:

➤ Motivaciones para estudiarla carrera

- Vocación de servicio
- Les gustaría conocer personas de culturas diferentes.
- Carrera de corta duración en comparación a una universidad

➤ Elección del centro de estudios

El público objetivo considera que los institutos tienen una formación que les permite estar más capacitados y especializados en la práctica, esto les facilita encontrar trabajo lo antes posible.

- Estudian menos años, lo que haría que puedan insertarse con mayor rapidez al mercado laboral y percibir ingresos más rápido.
- El sistema de enseñanza está orientado más a la práctica y no a la teoría.
- Los horarios les permiten trabajar y estudiar al mismo tiempo.
- El ingreso es simple, no hay un examen de admisión (que hacen que pierdan tiempo).

Imagen de Columbia

➤ Satisfacción con la marca

- Lo que más valora son los convenios laborales que tiene Columbia con distintas instituciones.
- El prestigio de la institución en el mundo del turismo.
- Lo que les genera mayor insatisfacción es la baja calidad en la enseñanza de idiomas.
- Consideran que debería haber más actividades extracurriculares orientadas a desarrollar sus habilidades blandas.

ANEXO VI.
ESTUDIO CUALITATIVO FOCUS GROUP N°04 – ALUMNOS DE ALTA COCINA

METODOLOGÍA

Técnica	Focus group
Público objetivo	Estudiantes de los primeros ciclos del Instituto Columbia. De la carrera de Alta Cocina.
Cantidad	1 focus group
Muestra	1 focus group, carrera Alta Cocina.
Ámbito geográfico	Lima
Fechas de campo	29 de Enero de 2018

Síntesis del Focus Group

Características Generales:

- Su **entorno familiar que los impulso a querer desarrollarse en el campo de cocina, llevan la carrera en la sangre.**
 - Son **extrovertidos(as)** y tienen círculos sociales variados.
 - Son proactivos. Aprovechan sus **ratos libres para poder desarrollar más sus habilidades en la cocina** y poder mejorar como profesionales. Como parte de su distracción gustan de innovar con nuevos ingredientes a diferentes platos o postres que preparan.
 - Interesados en **conocer sobre diferentes personajes que destacan en su carrera, por lo general chef de talla internacional, aunque no mencionan ningún nombre en específico.**
 - **Son muy curiosos.** Se encuentran enfocados en practicar su carrera día a día y consideran que ello es lo que más les agrada y esperarían poder participar de cualquier forma en eventos culinarios que les genere mayor aprendizaje.
 - Es el perfil que más se «recursea», participando en eventos como mozos o trabajando como ayudantes en algún restaurante.

➤ Trabajo/Ocupación

Muchos de ellos trabajarían de cocineros o mozos en restaurantes, apoyando en catering y eventos. Son los que tienen más “cachuelos eventuales”.

➤ Actividades que realizan

- Escuchan música variada

- Hacen deporte
- Les gusta ir a fiestas
- Cocinan por hobby
- Usan con frecuencia Whatsapp, Facebook e Instagram para mantenerse actualizados y conectadas con su entorno social.

➤ Temas de interés

- Reality Shows de cocina “Master Chef”
- Farándula nacional y extranjera
- Ven videos de YouTube con frecuencia, tutoriales de cocina y siguen a algunos Youtubers del rubro y de entretenimiento

Relación con la categoría:

➤ Motivaciones para estudiarla carrera

- Vocación de servicio
- Les gustaría conocer el mundo llevando un poco de nuestra cultura al extranjero.
- Carrera de corta duración en comparación a una universidad
- Tener un negocio propio

➤ Elección del centro de estudios

El público objetivo considera que los institutos tienen una formación que les permite estar más capacitados y especializados en la práctica, esto les facilita encontrar trabajo lo antes posible.

- Estudian menos años, lo que haría que puedan insertarse con mayor rapidez al mercado laboral y percibir ingresos más rápido.
- El sistema de enseñanza está orientado más a la práctica y no a la teoría.
- Los horarios les permiten trabajar y estudiar al mismo tiempo.
- El ingreso es simple, no hay un examen de admisión (que hacen que pierdan tiempo).

Imagen de Columbia

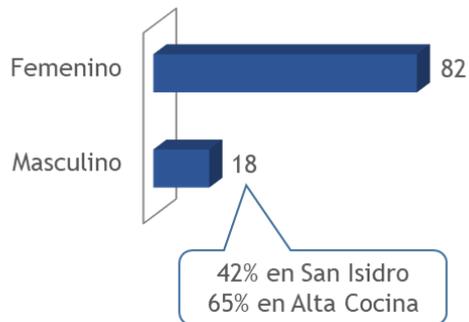
➤ Satisfacción con la marca

- Lo que más valora son los convenios laborales que tiene Columbia con distintas instituciones.
- El prestigio de la institución en el mundo gastronómico, gracias a los casos de éxito y los premios de Apega y Mistura.
- Son los que mejor hablan de la marca.
- Manifiestan inconformidad con los cambios arbitrarios de horarios.
- Consideran que deben renovar varios utensilios de cocina.

**ANEXO VII.
ESTUDIO CUANTITATIVO PERFIL DEL ESTUDIANTE Y ESTILO DE
VIDA**

411 encuestas respondidas

A1: Género



A2: Edad

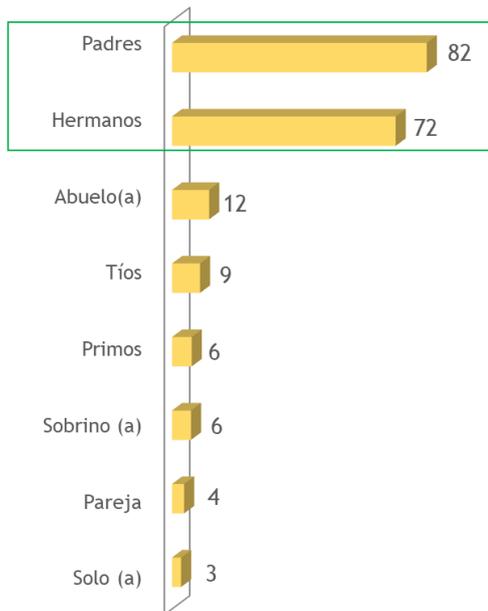


Promedio: 20 años

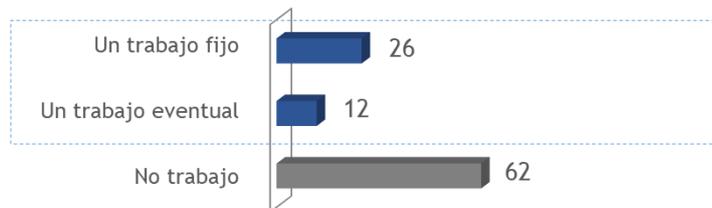
A3: Carrera



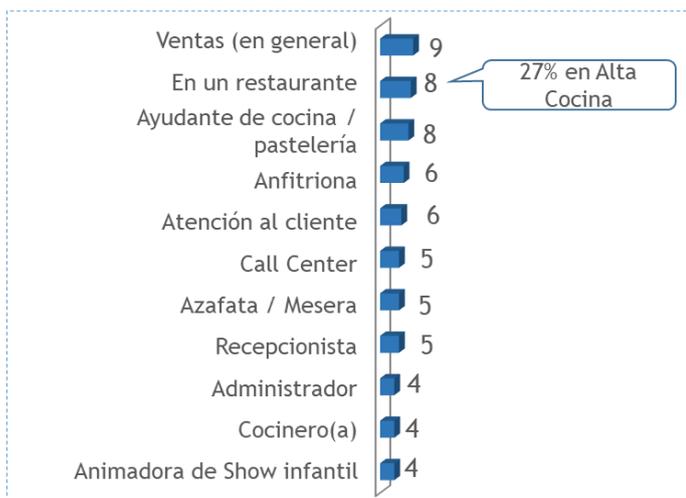
P1: ¿Quiénes conforman tu hogar?



P2: ¿Cuenta con algún trabajo fijo o eventual?

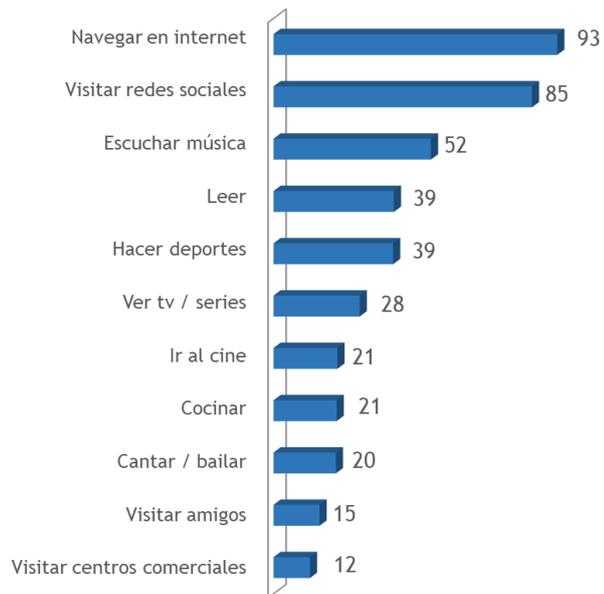


P3: ¿Podrías indicarme en que trabajas?

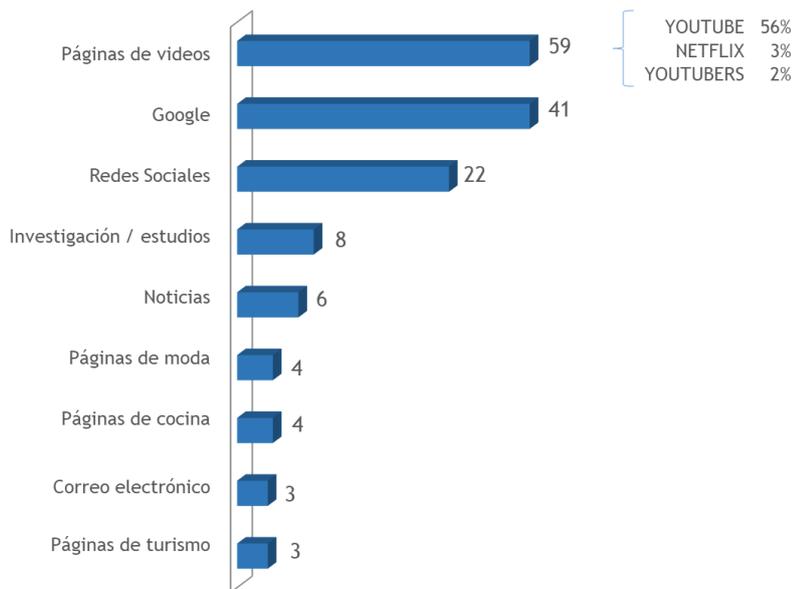


156 encuestados

P4: ¿Qué actividades te gusta realizar en momentos libres?

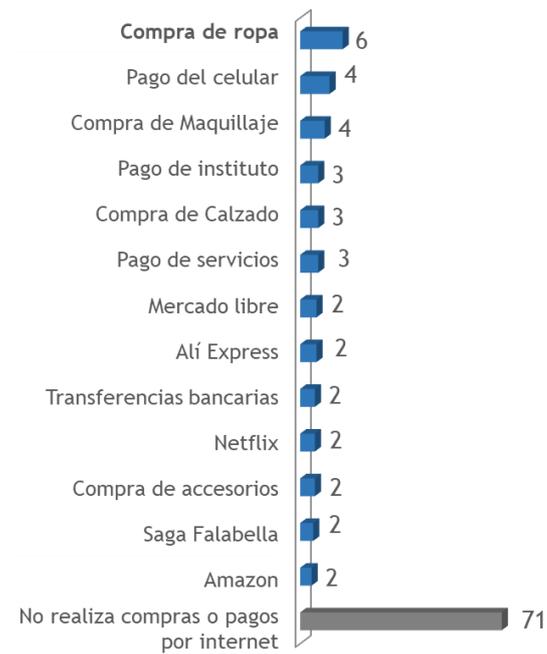


P5: ¿Qué sueles buscar en internet?

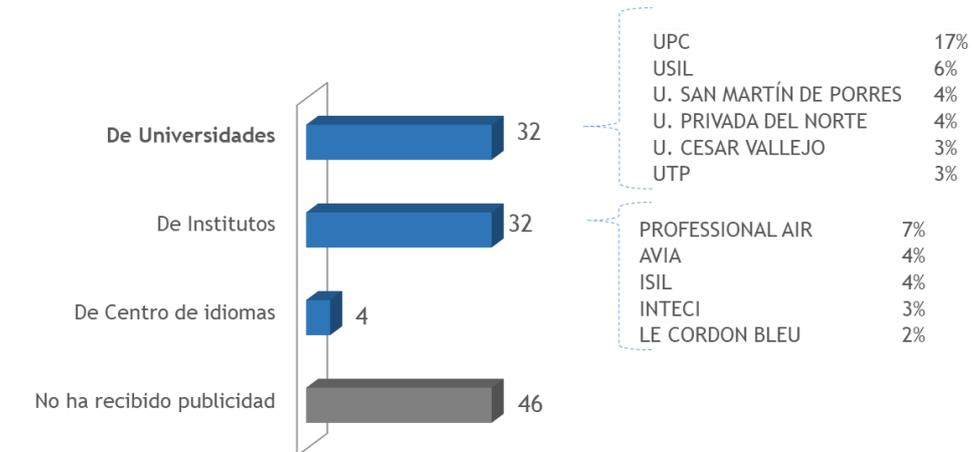


382 encuestados

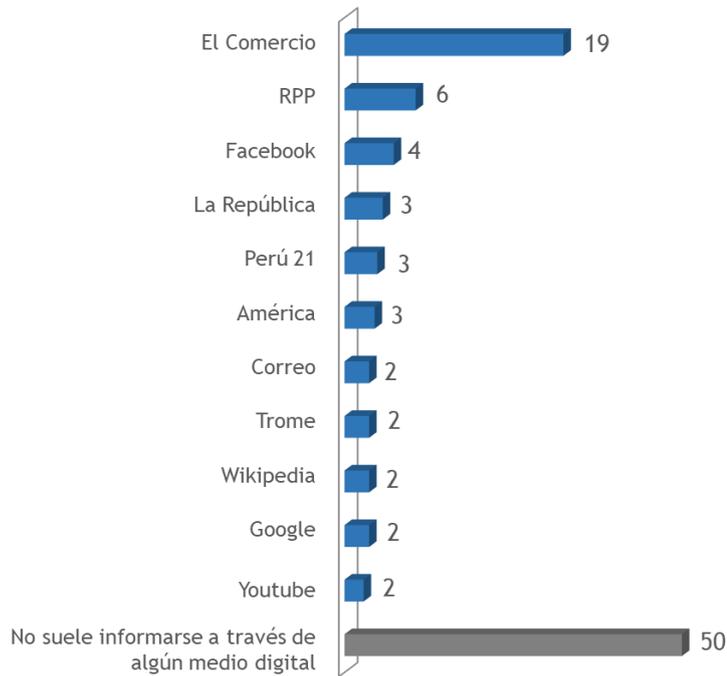
P6: ¿Realiza Compras o pagos por internet?



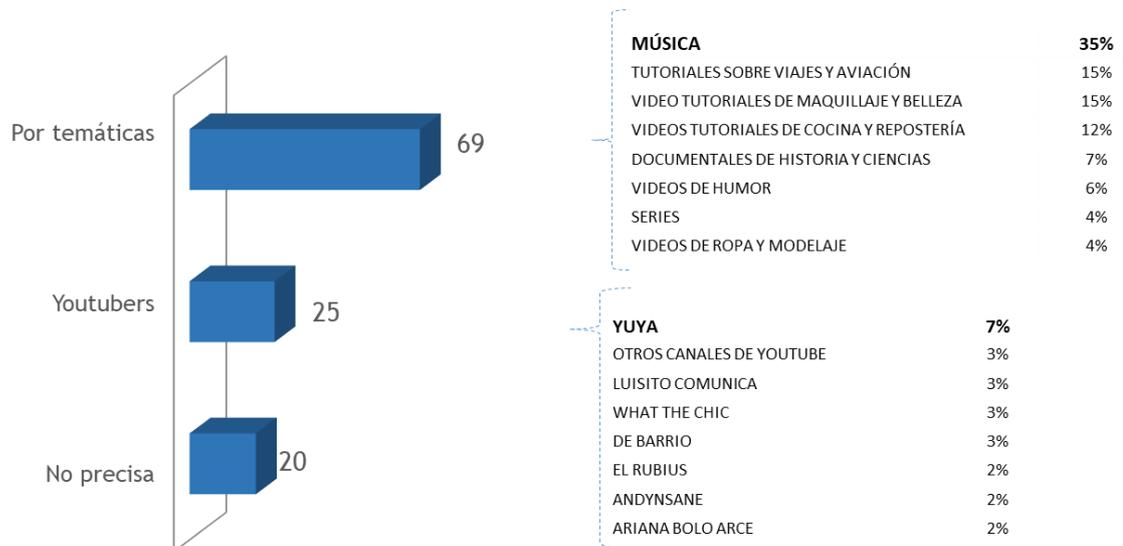
P6.1: ¿Ha recibido publicidad por internet?



P6.2: ¿A través de qué medios digitales se informa?



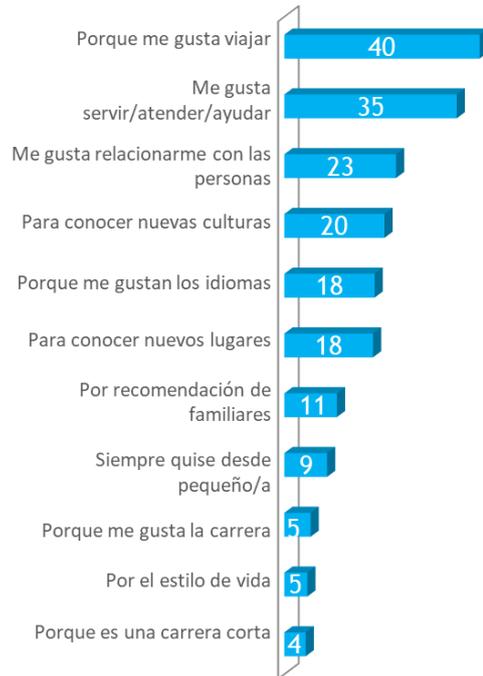
P7: ¿Qué tipo de videos o a que youtubers suele seguir en youtube?



395 encuestados

P8: ¿Por qué elegiste esta carrera?

AVIACIÓN COMERCIAL



300 encuestados

ADMINISTRACIÓN HOTELERA



ALTA COCINA



56 encuestados

55 encuestados

P9: ¿Qué elegiste primero, la carrera que estudiarías o el instituto?



P10: ¿Hubo algún familiar o amigo que te haya influenciado en la elección de la carrera que estás estudiando?



ADMINISTRACIÓN HOTELERA



ALTA COCINA



56 encuestados

55 encuestados

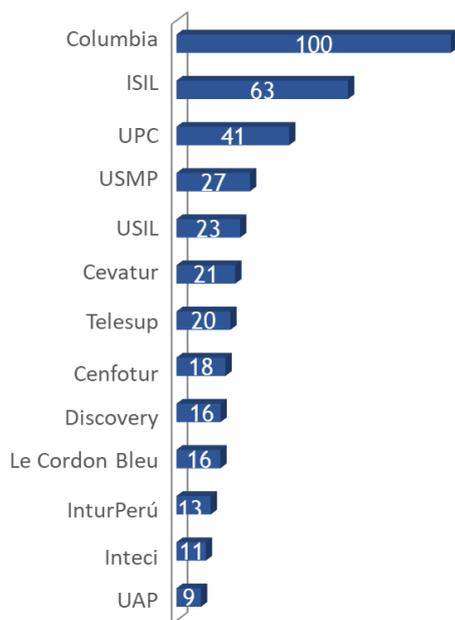
P11: ¿Qué instituciones que enseñan ... recuerda?

AVIACIÓN COMERCIAL



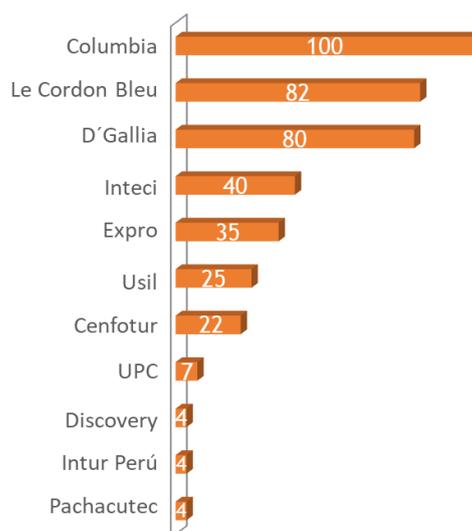
300 encuestados

ADMINISTRACIÓN HOTELERA



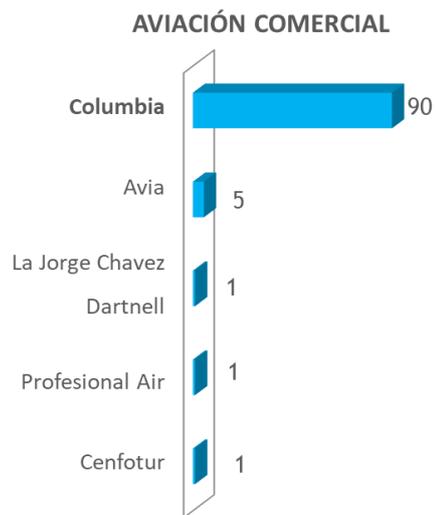
56 encuestados

ALTA COCINA

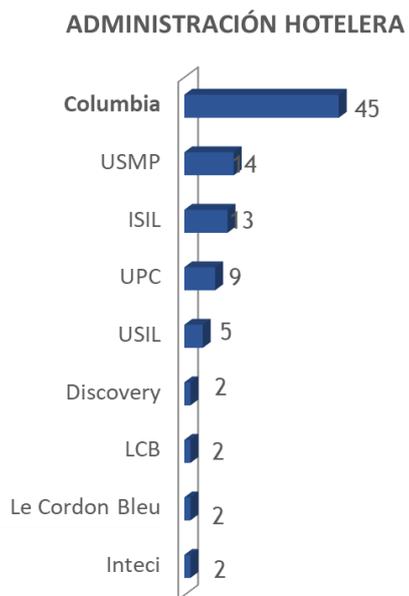


55 encuestados

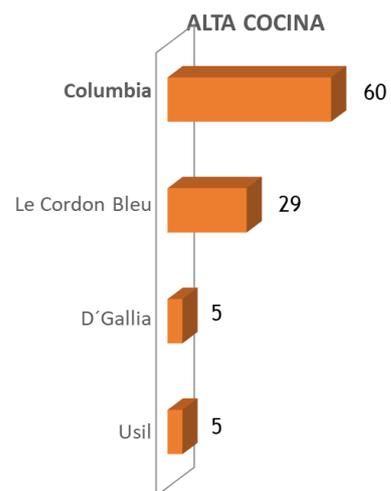
P12: ¿Cuál es la mejor institución que enseña ... ?



300 encuestados



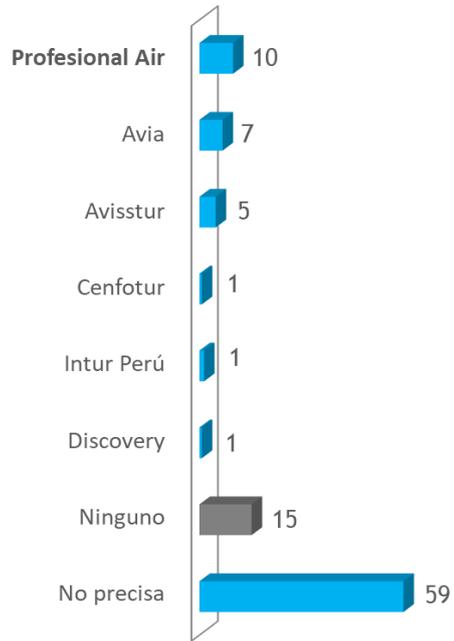
56 encuestados



55 encuestados

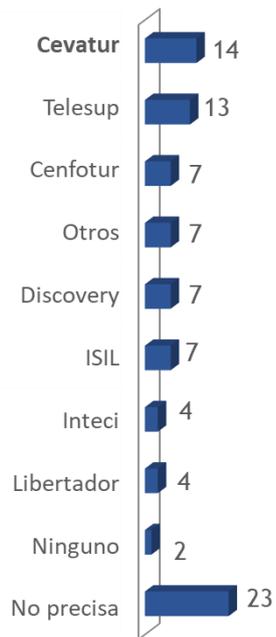
P13: ¿Cuál es la peor institución que enseña ... ?

AVIACIÓN COMERCIAL

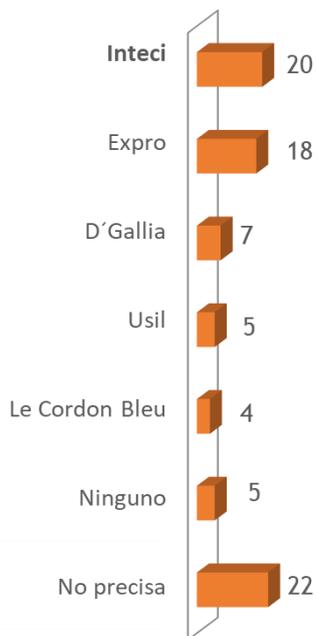


300 encuestados

ADMINISTRACIÓN HOTELERA



ALTA COCINA

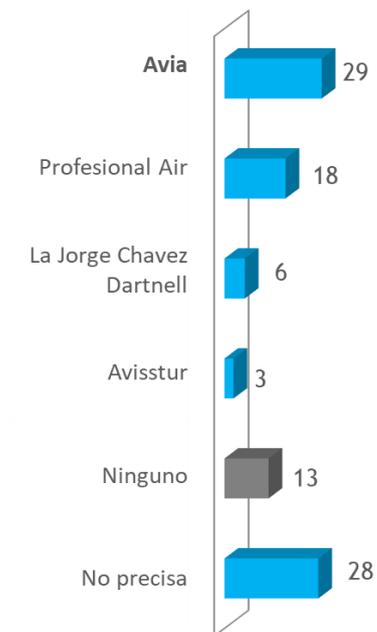


56 encuestados

55 encuestados

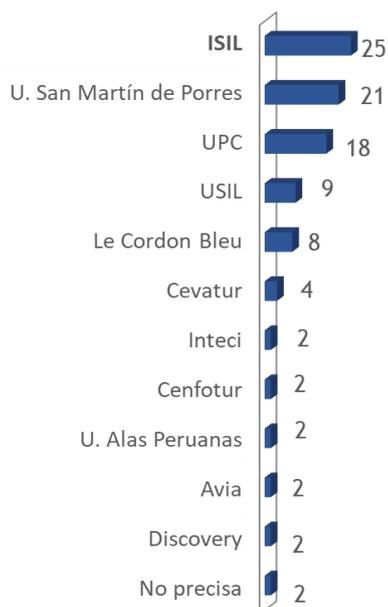
P14: ¿En caso, no hubiera estudiado en Columbia, donde hubiera estudiado... ?

AVIACIÓN COMERCIAL



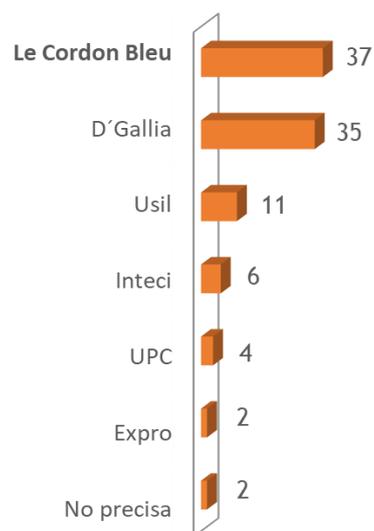
300 encuestados

ADMINISTRACIÓN HOTELERA



56 encuestados

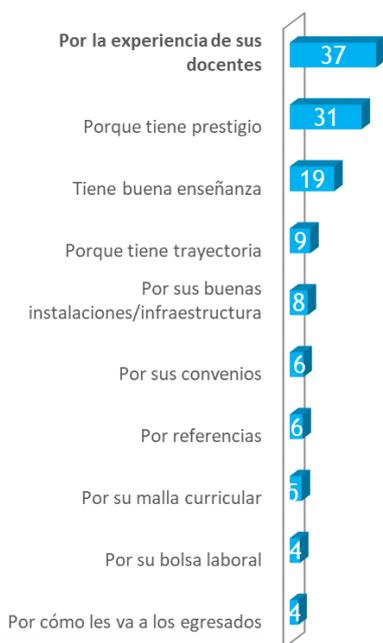
ALTA COCINA



55 encuestados

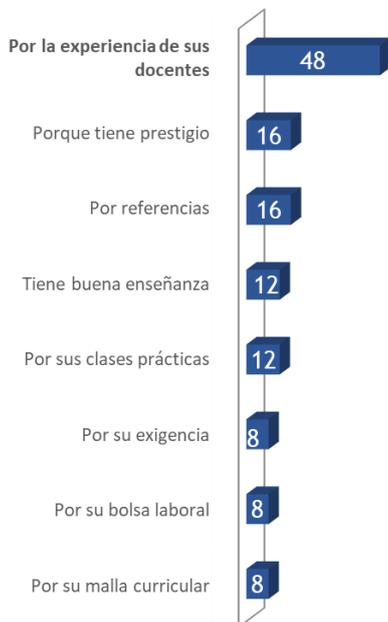
P15: ¿Por qué Columbia es la mejor institución donde enseñan..?

AVIACIÓN COMERCIAL



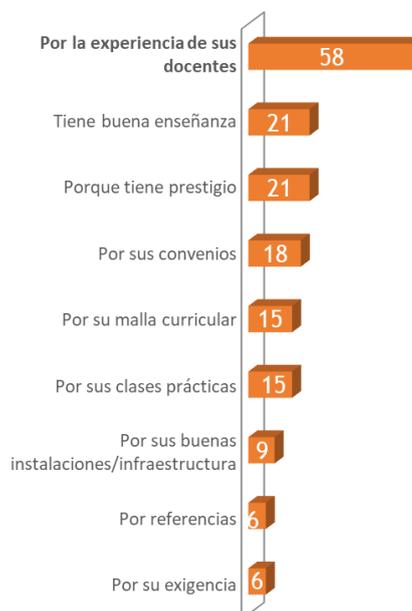
271 encuestados

ADMINISTRACIÓN HOTELERA



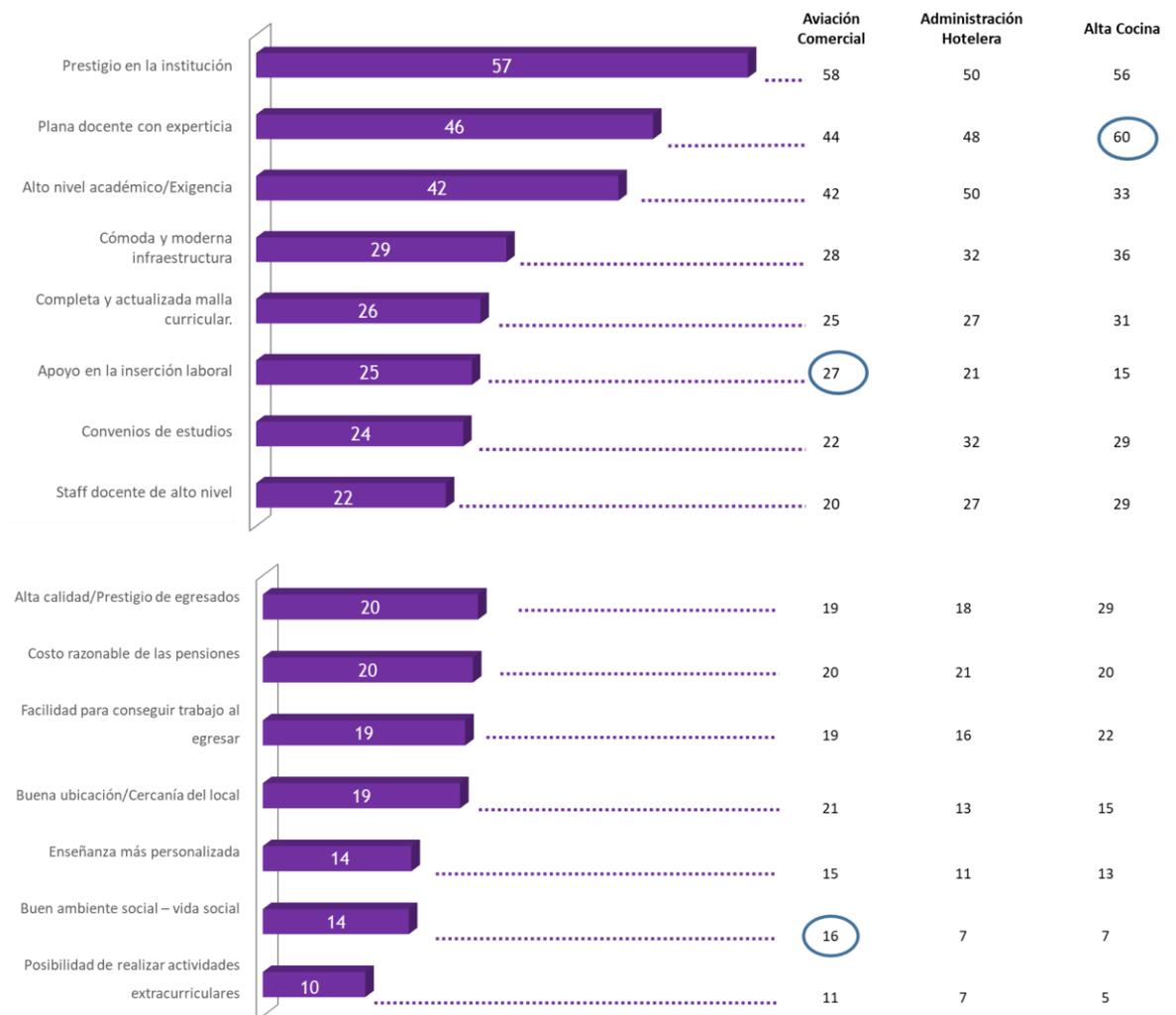
25 encuestados

ALTA COCINA

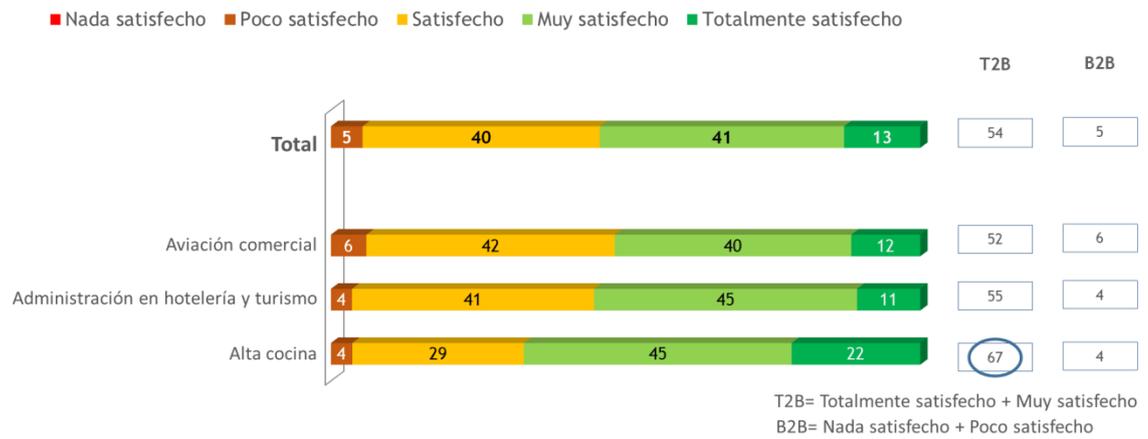


33 encuestados

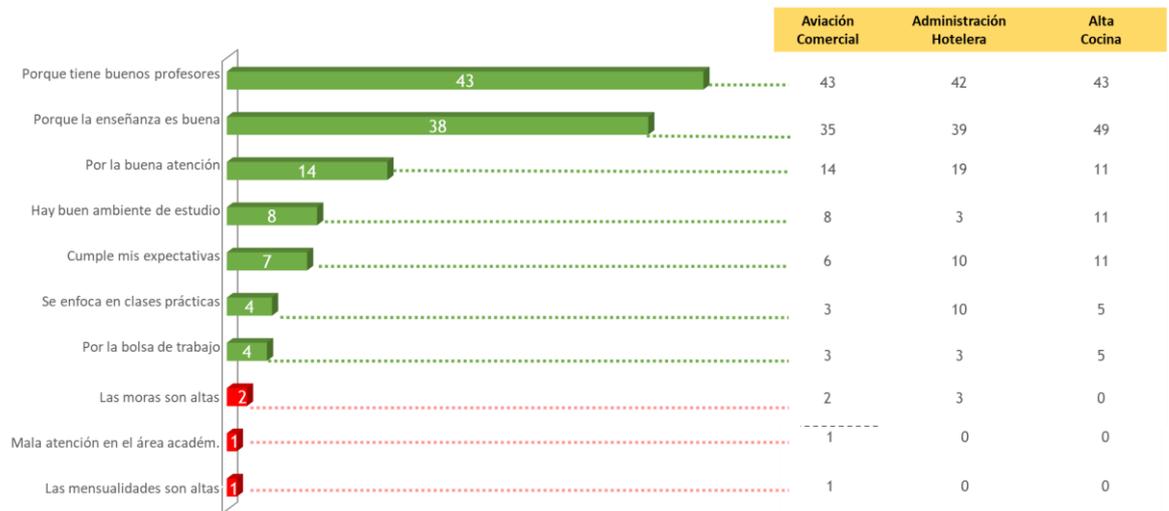
P16: ¿Qué atributos consideras que son los más importantes al momento de elegir una institución para estudiar?



P17: En general, ¿qué tan satisfecho estás con Colombia?

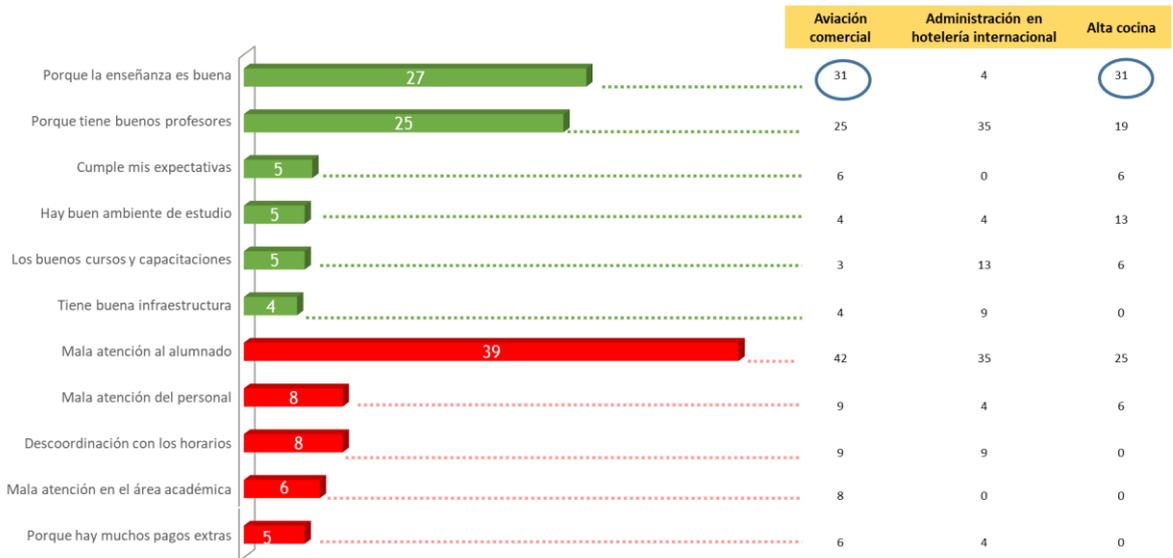


P18: ¿Por qué razones te sientes Totalmente satisfecho/ Muy Satisfecho con Colombia?



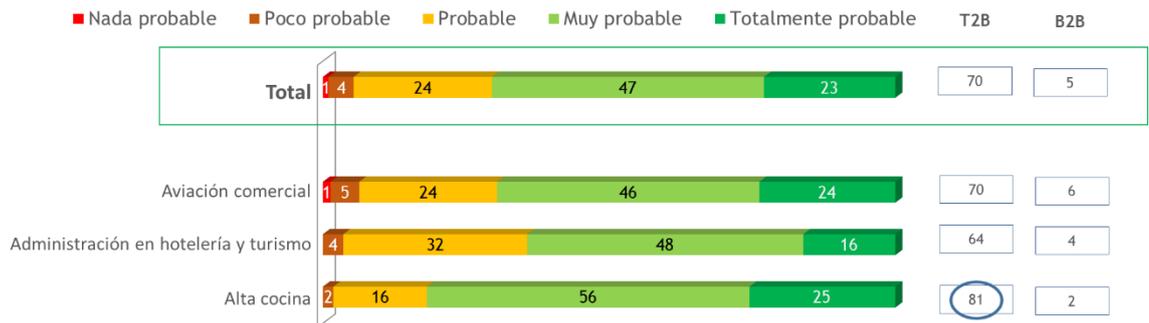
223 encuestados

P18: ¿Por qué razones te sientes Satisfecho con Colombia?



165 encuestados

P19: ¿Qué tan probable es que recomiendes estudiar en Colombia a un familiar o amigo?



T2B= Totalmente probable + Muy probable
 B2B= Nada probable + Poco probable

**ANEXO VIII.
TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE INSTITUTOS DEL
RUBRO DE LOS VIAJES Y TURISMO**

	31/12/2016	31/12/2017	Tamaño 2016	Tamaño 2017	Crecimiento entre 2016 al 2017
ISIL	10.638	10.540	57,54%	54,97%	-0,92%
COLUMBIA	2.236	2.395	12,09%	12,49%	7,12%
CENFOTUR	557	1.491	3,01%	7,78%	167,68%
INTECI	1.381	1.352	7,47%	7,05%	-2,10%
LE CORDON	987	1.081	5,34%	5,64%	9,52%
DISCOVERY	1321	972	7,14%	5,07%	-26,42%
D GALLIA	785	845	4,25%	4,41%	7,64%
AVIA	392	338	2,12%	1,76%	-13,78%
PROF. AIR	192	160	1,04%	0,83%	-16,67%
TOTAL VIAJES Y TURISMO	18.489	19.174	100,00%	100,00%	3,71%

**ANEXO IX.
TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN LA CARRERA DE
AVIACIÓN COMERCIAL**

	31/12/2016	31/12/2017	Tamaño 2016	Tamaño 2017	Crecimiento entre 2016 al 2017
COLUMBIA	1.904	2.147	49,99%	59,36%	12,76%
Aviación Comercial	1.904	2.147	49,99%	59,36%	12,76%
DISCOVERY	1321	972	34,68%	26,87%	-26,42%
AVIA	392	338	10,29%	9,34%	-13,78%
PROF. AIR	192	160	5,04%	4,42%	-16,67%
TOTAL	3.809	3.617	100,00%	100,00%	-5,04%

**ANEXO X.
TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN LA CARRERA DE
ALTA COCINA**

	31/12/2016	31/12/2017	Tamaño 2016	Tamaño 2017	Crecimiento entre 2016 al 2017
COLUMBIA	207	129	6,16%	3,79%	-37,63%
Alta Cocina	190	118	5,65%	3,46%	-37,84%
PAC	17	11	0,51%	0,32%	-35,29%
INTECI	1.381	1.352	41,10%	39,68%	-2,10%
LE CORDON	987	1.081	29,38%	31,73%	9,52%
D GALLIA	785	845	23,36%	24,80%	7,64%
TOTAL	3.360	3.407	100,00%	100,00%	1,40%

**ANEXO XI.
TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

	31/12/2016	31/12/2017	Tamaño 2016	Tamaño 2017	Crecimiento entre 2016 al 2017
ISIL	10.638	10.540	93,98%	86,75%	-0,92%
COLUMBIA	125	119	1,10%	0,98%	-4,80%
CENFOTUR	557	1.491	4,92%	12,27%	167,68%
TOTAL	11.320	12.150	100,00%	100,00%	7,33%

ANEXO XII.
ENCUESTA DE LA VALIDACIÓN DEL POSICIONAMIENTO (ENCUESTA DIGITAL)

Encuesta sobre la Percepción de Marcas Educativas

Datos básicos

* 1. Indique su edad

2. Indique su género

Femenino

Masculino

* 3. Marque la carrera que piensa estudiar

Gastronomía / Cocina

Hotelería / Turismo / Administración Hotelera

Aviación Comercial (Tripulante de Cabina / Counter)

Otro

Encuesta sobre la Percepción de Marcas Educativas

Aviación Comercial

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es: "no me siento identificado(a)" y 5 es: "me siento muy identificado(a) califique el impacto del siguiente mensaje:



Columbia: Somos el mejor instituto para personas determinadas y competitivas que buscan estudiar carreras técnicas de corta duración y programas con certificaciones modulares que les permitirán insertarse rápidamente en el mercado, porque nutrimos a nuestros alumnos con experiencias reales gracias a nuestro enfoque educativo práctico basado en estándares de

excelencia global y a nuestros convenios laborales con compañías internacionales. Columbia es el instituto que crea una red de oportunidades sin fronteras.

5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento identificado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5. En una escala del 1 al 5, donde 1 es: "no me siento identificado(a)" y 5 es: "me siento muy identificado(a)" califique el impacto del siguiente mensaje.



Discovery: Somos una institución poseedora de una auténtica cultura educacional porque tenemos como objetivo primordial brindarle una educación de calidad al alumno gracias a nuestros 14 años de enseñanza garantizada. Somos una marca que forma a jóvenes emprendedores en las áreas de los Viajes y Turismo para convertirlos en profesionales de éxito.

5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento identificado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Considerando la carrera que piensa estudiar, ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?

- Columbia
 Professional Air
 Avia
 Otra
 Discovery

Encuesta sobre la Percepción de Marcas Educativas

Gastronomía

* 7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es: "no me siento identificado(a)" y 5 es: "me siento muy identificado(a)" califique el impacto del siguiente mensaje.



Columbia: Somos la mejor opción educativa para estudiantes que buscan ser ciudadanos del mundo porque nutrimos a nuestros alumnos con experiencias reales gracias a nuestra formación altamente calificada basada en estándares de excelencia global. Somos una marca que exporta profesionales altamente calificados al mercado nacional e internacional.

5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento Identificado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es: "no me siento identificado(a)" y 5 es: "me siento muy identificado(a)" califique el impacto del siguiente mensaje.



D'Galia es una excelente opción educativa para estudiantes que buscan tener sus propios negocios para crear riqueza, trabajo y desarrollo en sus países porque formamos a nuestros alumnos con una visión empresarial gracias al equipo de excelentes docentes y nuestra moderna infraestructura. Somos una marca que alienta a nuestros profesionales a ser agentes de cambio en nuestro país a través del arte culinario.

5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento Identificado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Considerando la carrera que piensa estudiar, ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Columbia | <input type="radio"/> Le Cordon Bleu |
| <input type="radio"/> D'Galia | <input type="radio"/> Otra |
| <input type="radio"/> Inteci | |

Encuesta sobre la Percepción de Marcas Educativas

Hotelería / Turismo

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 es: "no me siento identificado(a)" y 5 es: "me siento muy identificado(a)" califique el impacto del siguiente mensaje:



Columbia: Somos la mejor opción educativa para estudiantes que buscan ser ciudadanos del mundo porque nutrimos a nuestros alumnos con experiencias reales gracias a nuestra formación altamente calificada basada en estándares de excelencia global. Somos una marca que exporta profesionales altamente calificados al mercado nacional e internacional.

5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	2 No me siento Identificado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 11.

En una escala del 1 al 5, donde 1 es: "no me siento identificado(a)" y 5 es: "me siento muy identificado(a)" califique el impacto del siguiente mensaje:



ISIL: Somos el instituto ideal para estudiantes que valoran el aprendizaje a través de la práctica, porque utilizamos la metodología Aprende Haciendo para que te desarrolles en ambientes que simulan los espacios en los que trabajarás cuando egreses gracias a nuestra moderna infraestructura y equipamiento.

5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	2 No me siento Identificado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

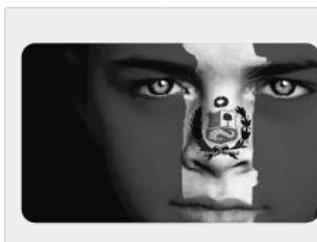
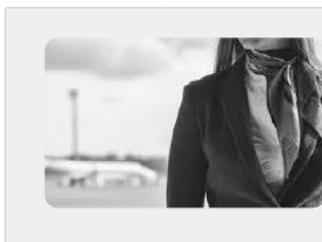
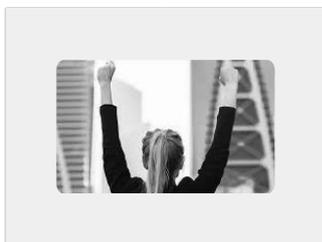
12. Considerando la carrera que piensa estudiar, ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?

- Columbia
- ISIL
- Cenfutur
- Otra

Encuesta sobre la Percepción de Marcas Educativas

Territorio de Marca

13. Luego de conocer el posicionamiento de Columbia ¿Cuál de las siguientes imágenes considera usted que hacen referencia a la marca?



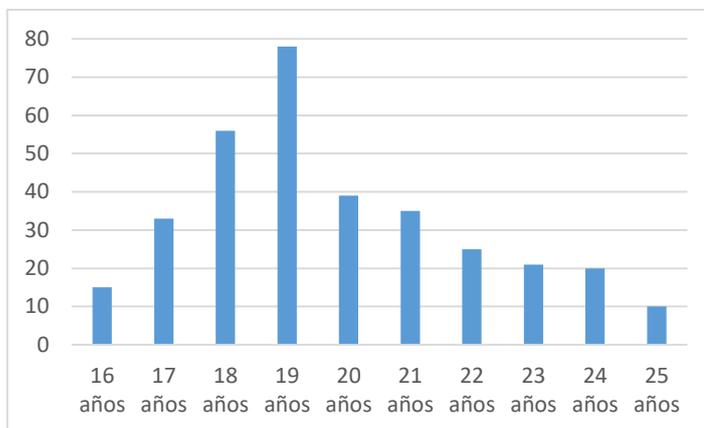
Muchas gracias!

**ANEXO XIII.
ESTUDIO CUANTITATIVO RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE
VALIDACIÓN DEL POSICIONAMIENTO**

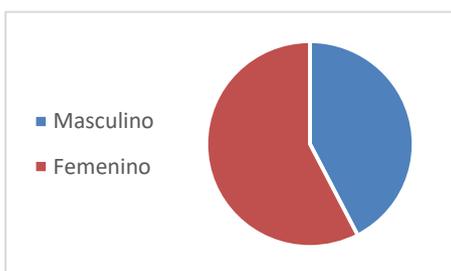
354 encuestas respondidas

P1: Edad

- 16 años 15
- 17 años 33
- 18 años 56
- 19 años 78
- 20 años 39
- 21 años 35
- 22 años 25
- 23 años 21
- 24 años 20
- 25 años 10

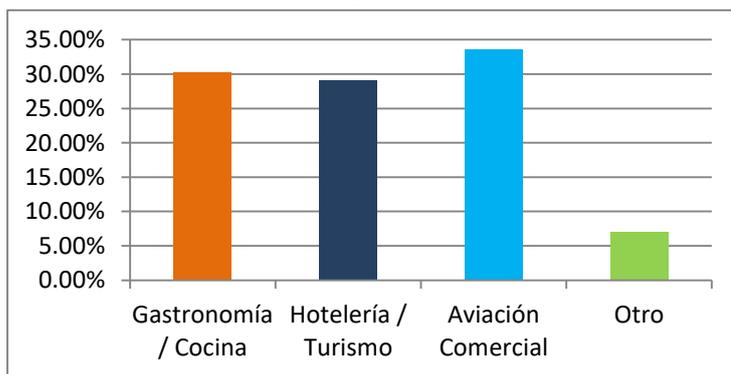


P2: Genero



204 mujeres
150 hombres

P3: Marque la carrera que piensa estudiar



- Gastronomía / Cocina: 107
- Hotelería / Turismo: 103
- Aviación Comercial: 119
- Otro: 25

P4/P5/P7/P8/P10/P11: Identificación con el enunciado de Cada Marca

COLUMBIA	5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento identificado	Total	Weighted Average
Aviación	25,44% 29	39,47% 45	26,32% 30	7,02% 8	1,75% 2	114	3,80
Hotelería	16,19% 17	43,81% 46	35,24% 37	3,81% 4	0,95% 1	105	3,70
Cocina	10,68% 11	50,49% 52	26,21% 27	12,62% 13	0,00% 0	103	3,59
TOTAL	17,70% 57	44,41% 143	29,19% 94	7,76% 25	0,93% 3	322	3,70

TOP TWO BOX COLUMBIA	Percentage
Aviación	64,91%
Hotelería	60,00%
Cocina	61,17%
TOTAL	62,11%

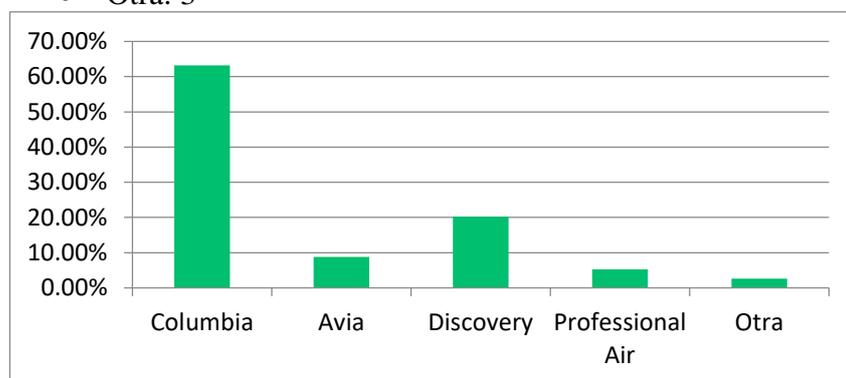
Discovery Aviación	5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento identificado	Total	Weighted Average
Discovery Aviación	10,53% 12	29,82% 34	30,70% 35	24,56% 28	4,39% 5	114	3,18
TOP 2 BOX DISCOVERY	40,35%						

D'Galia Cocina	5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento identificado	Total	Weighted Average
D'Galia Cocina	10,48% 11	23,81% 25	37,14% 39	24,76% 26	3,81% 4	105	3,12
TOP 2 BOX D'GALIA	34,29%						

ISIL Hotelería	5 Me siento muy identificado	4 Me siento identificado	3 Me siento ligeramente identificado	2 Me siento poco identificado	1 No me siento identificado	Total	Weighted Average
ISIL Hotelería	10,68% 11	52,43% 54	25,24% 26	4,85% 5	6,80% 7	103	3,55
TOP 2 BOX ISIL	63,11%						

P6: Opción que elegiría de Aviación Comercial:

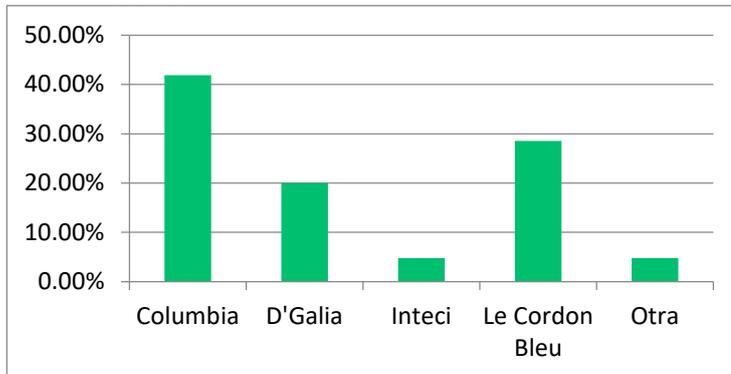
- Columbia: 72
- Avia: 10
- Discovery: 23
- Professional Air: 6
- Otra: 3



119 encuestados

P9: Opción que elegiría de Cocina/Gastronomía:

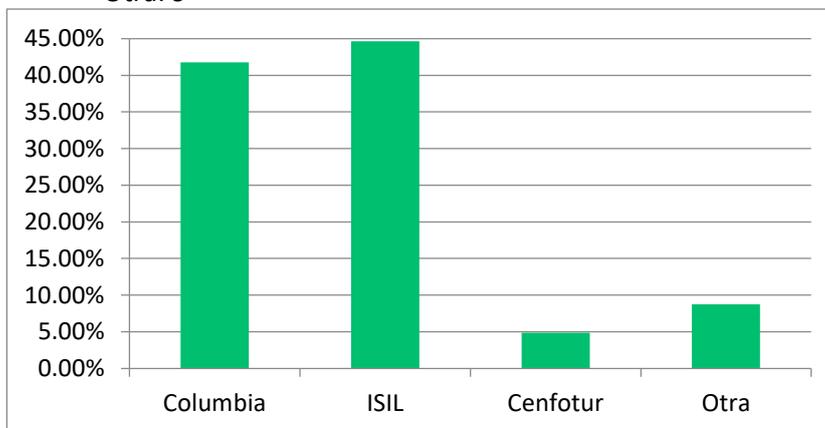
- Columbia: 44
- D'Galia: 21
- Intec: 5
- Le Cordon Bleu: 30
- Otra: 5



107 encuestados

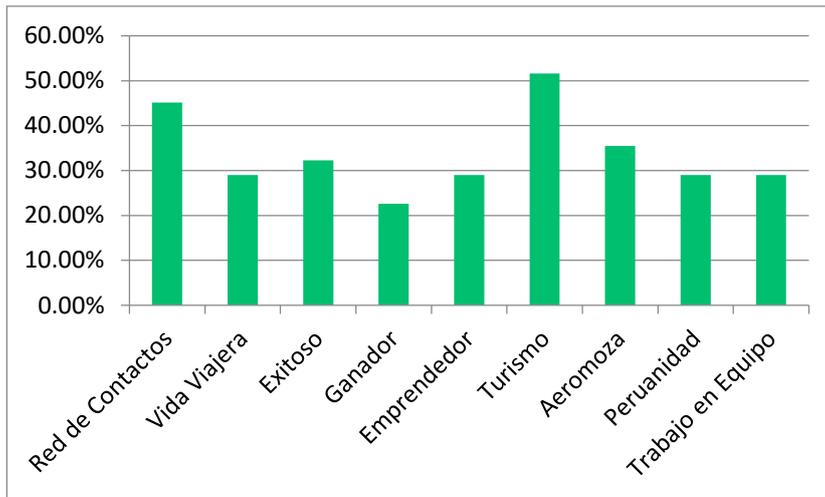
P12: Opción que elegiría de Hotelería/Turismo:

- Columbia: 43
- ISIL: 46
- Cenfotur: 5
- Otra: 9

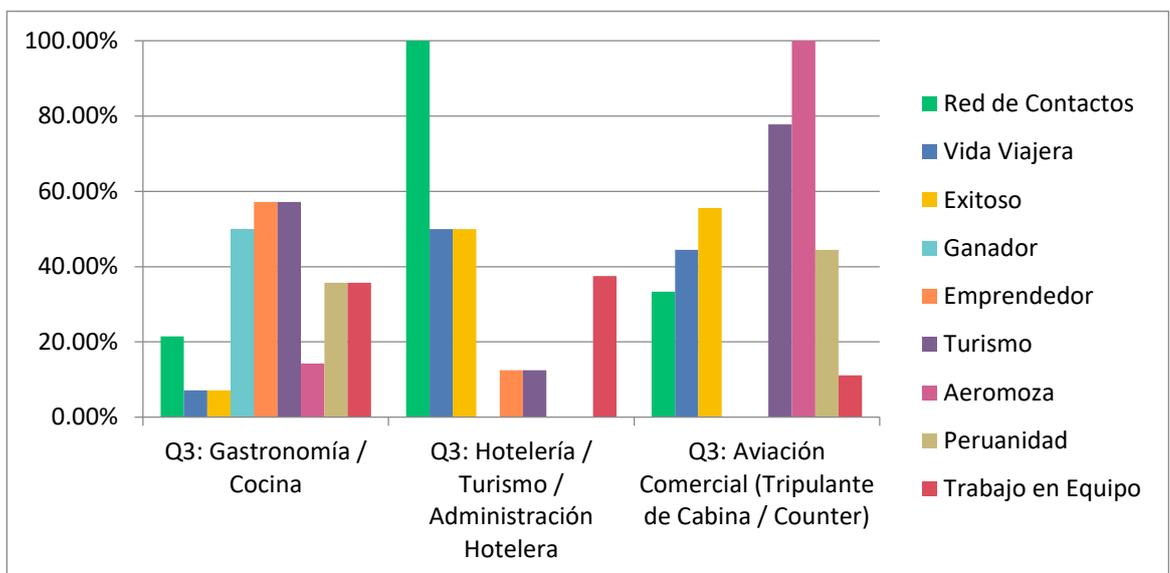


103 encuestados

P13: Luego de conocer el posicionamiento de Colombia ¿Cuál de las siguientes imágenes consideraría usted que hacen referencia a la marca?



31 encuestados



31 encuestados

ANEXO XIV. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Entrevistado: Renzo Menendez

Cargo: Gerente de Marketing Columbia-Perú

E: Entrevistado

I: Investigador

I: Antes que nada, quería agradecerte primero que todo por apoyarnos con esta entrevista.

E: Por supuesto, no hay ningún problema.

I: Bueno Renzo, como te comente queríamos reunirnos contigo con el propósito de conocer más sobre los planes y estrategias de Columbia. Para empezar quería que nos comentaras ¿hace cuánto tiempo trabajas en Columbia?

E: A sí. Trabajo en Columbia desde ya más de un año.

I: Y ¿cuáles son tus funciones como gerente de marketing en la empresa?

E: Bueno, yo veo el plan anual de marketing, el presupuesto de marketing, monitoreo su ejecución, dirijo al equipo de marketing y veo las urgencias del área que pueden suscitarse en el camino. Además, siempre monitoreo el movimiento del mercado y de la competencia haciendo investigaciones y bench markings, según la necesidad.

I: ¿Siempre has trabajado en el rubro de educación?

E: Bueno, sí, mi último trabajo fue en ADEX como jefe de marketing como unos 5 años.

I: ¿Entonces tienes bastante experiencia en el rubro?

E: Sí, bueno, podría decir que sí. En realidad, Columbia es mi segunda experiencia en el rubro de educación, pero lo que importa es cuanto puedes empaparte del tema. Mientras más informado mejor.

I: ¿Cuál información te parece vital a ti para tomar decisiones?

E: Para empezar siempre se puede aprender de la experiencia de otros. Uno ve a las instituciones que han tenido éxito tanto en el mercado nacional como internacional y empieza a encontrar ciertos patrones. Luego también es importante manejar la información del mercado, como, por ejemplo, la cantidad de alumnos y los precios de tu competencia. Tener en claro qué es tu producto es clave también para poder venderlo. Eso es algo que a pesar de que debería ser lógico muchas veces no se estudia. Qué hace a tu producto distinto que el producto del resto es esencial para poder enfocarse en esa fortaleza. Pero finalmente es necesario conocer que quiere el consumidor. Si lo que tú dices sobre tu marca o sobre tu producto no tiene valor para el cliente prospecto va a ser bien difícil que se vuelva alumno.

I: ¿Según tu qué es lo que hacen las instituciones exitosas para poder tener éxito en el rubro de educación?

E: Bueno, para empezar, invierten en publicidad y saben cómo hacerlo. No se trata de invertir como sea, sino en saber que decir para generar un impacto en los prospectos. La mayoría de las instituciones tienen mensajes muy tácticos y literales. Solo hablan acerca de sus beneficios y características. No generan ninguna conexión con el cliente. Para que el cliente te escuche debes de primero generar contenido relevante que genere una conexión emocional con el cliente, que sea real para su vida. Y no puedes hacer eso sin conocer al cliente. Es ahí donde la investigación de mercado ayuda un montón. Hay que conocer el perfil de cliente y sus aspiraciones. Cuando se comparan instituciones te das cuenta que las que han logrado el éxito en miles de alumnos han logrado comprender al cliente y dar un mensaje que enganche.

Luego, si uno quiere crecer, realmente hay dos estrategias. Crecer en productos o crecer en sedes. Mirando a los institutos con más alumnos notamos como esta es una característica que se replica en todos los casos, pero no en la misma proporción. En algunos casos hay institutos con una sola sede, pero muchas carreras. Luego hay institutos con muchas sedes y unas cuantas carreras. Lo que si es cierto es que ningún instituto que supere los diez mil alumnos tiene menos de 5 carreras. Esto demuestra lo importante que es la diversificación. Estar cerca de donde el cliente está también es vital para poder captar un mayor número de alumnos. Hay zonas de las cuales las personas no se mueven ni para estudiar, como por ejemplo la zona norte de Lima.

I: En este momento ¿Cuáles son las estrategias que está adoptando Columbia?

E: Columbia viene experimentando un crecimiento sostenido desde la creación de su nueva sede en Los Olivos. Una sede que para el caso se ha expandido 3 veces. Sin embargo, el crecimiento hasta el año pasado se había empezado a tener un poco de estancamiento a causa de la situación política económica, pero sin embargo pudimos recuperarnos con una campaña que se ha empezado este año 2018. Queremos darles continuidad a nuestras campañas y renovarlas cada año. También queremos crecer en sedes, pero eso no es una posibilidad inmediata. Ahorita nuestra estrategia es consolidar nuestra oferta educativa, sobre todo los productos que necesitan más empuje, para luego lanzarnos más adelante con nuevos cursos relacionados y también curso de nuevas líneas de carrera como administración y negocios. Las posibilidades son amplias, pero todo depende de que dejemos bien embarcado el barco antes de empezar con algo nuevo.

I: ¿Cuál es el tamaño de mercado que tiene Columbia?

E: El tamaño frente a todos los institutos de Lima es de 2%. Sin embargo, cuando lo vez por su carrera estrella, Aviación Comercial, donde es líder, llega al 48% del mercado. Pero existe la posibilidad de capturar más mercado. Tenemos un público muy interesante en esta carrera en la zona sur y este. Igualmente se puede crecer y debemos crecer en Administración Hotelera y Alta Cocina en los cuales tenemos un uno y tres por ciento del mercado respectivamente. Esto se puede lograr con programas complementarios y más publicidad.

I: ¿Cuál es la población de alumnos actual de Columbia?

E: En este momento hay alrededor de 3200 alumnos en Columbia, de los cuales el 90% son de Aviación Comercial.

I: ¿Y qué planes de crecimiento tiene Columbia en los siguientes años?

E: Bueno, para empezar, queremos superar el 50% de la participación de mercado en Aviación Comercial. También superar los 4000 alumnos totales y consolidar nuestra participación en Gastronomía y Hotelería con la ayuda de algunos cursos complementarios como lo son Pastelería y Panadería, Gestión de Restaurantes y Eventos y Catering. Expandirnos en sedes también está dentro del plan para el 2020. Llevar nuestra carrera de Administración Hotelera a Los Olivos es otra parte del plan. Abrir una nueva carrera de Administración de Empresas también está dentro de nuestra mira al corto plazo. Adicionalmente estamos considerando abrir algunos cursos relacionados con Aviación Comercial como lo son el de Despachador de Vuelos para un público principalmente masculino y pilotaje para un público de NSE A.

La meta a largo plazo es llegar a ser un instituto con mínimo 5 carreras representativas, bien posicionadas en el mercado y diez mil alumnos al año. Para esto no es suficiente con nuestro portafolio actual ni tampoco con nuestras sedes.

I: Nos has hablado de varios productos que podrían aperturar, pero cuéntanos, ¿Dónde tendrían planeado abrir nuevas sedes?

E: De momento las zonas calientes son Lima Esta y Lima Sur. Luego Callao es otro buen punto para expandirse. Esto va de la mano con la demanda de Aviación Comercial y de donde viene principalmente este público. Hemos detectado también que Lima Este es bastante interesante para Alta Cocina y Administración Hotelera por la cantidad de alumnos que vienen a estudiar con nosotros de esta zona. También se ha descubierto una demanda por Gastronomía en Lima Norte, pero es de carreras de menor precio que la nuestra. Si consolidamos nuestra sede de San Isidro con sus productos podríamos expandirnos de ahí a nuevos mercados.

I: ¿Cómo se comparan los precios de las carreras de Columbia con la competencia?

E: En Aviación Comercial somos los líderes y tenemos el precio más alto. También tenemos el precio más alto en Administración Hotelera, pero esta es una carrera que debería mejorar. Luego en Alta Cocina somos el segundo instituto más caro. El más caro en gastronomía es Cordon Bleu, por más del doble de nuestro precio. Curiosamente, Inteci que está en la zona de lima norte tiene la mitad de nuestro precio.

I: ¿Tienen planes de modificar el precio de alguna forma?

E: Estamos dando precios diferenciados en la tarde y en la noche. Fuera de eso, la decisión del precio depende de gerencia.

I: ¿Y cuantos de sus alumnos consiguen trabajo?

E: En este momento no tenemos un número claro, pero se a instaurado una nueva herramienta de sistemas que nos va a ayudar a establecer este número y tener claro que porcentaje de nuestros egresados consiguen colocarse laboralmente.

I: Y ¿tienen convenios laborales para sus alumnos?

E: Varios. Actualmente tenemos convenios con las principales aerolíneas que surcan el territorio peruano que son Avianca y Latam, que vienen a hacer reclutamiento en nuestra misma sede una a dos veces al año. Además, tenemos convenio con Viva Air que es una aerolínea “low cost” y con QATAR que es una aerolínea internacional. También tenemos alianzas con líneas de cruceros, múltiples hoteles y restaurantes tanto nacionales e internacionales, nuestros alumnos tiene varias opciones de trabajo una vez egresen de su carrera.

I: Nos mencionaste que actualmente se está ejecutando una campaña publicitaria que a ayudado a Columbia a salir del estancamiento del año pasado ¿Nos podrías decir de que se trata?

E: Bueno, la campaña que se ha ejecutado es la primera campaña de marketing no exclusivamente táctico que ha hecho Columbia. Es una campaña que va más allá de los atributos y apunta a las emociones. Es una campaña que busca conectarse con el consumidor y lo inspira a soñar. La campaña se llama “Atrevete, llega lejos” e integra toda la oferta actual de las carreras de Columbia con una mira a la internacionalidad. Nosotros tenemos un posicionamiento bastante marcado por el lado de la Aviación Comercial que ya es una carrera internacional, pero nuestros alumnos de Alta Cocina y Administración Hotelera también tienen contacto con lo internacional puesto que tiene viajes al extranjero para conocer hoteles y resorts donde conocen más sobre la ejecución de sus carreras en un ámbito fuera de sus fronteras. Hacen pasantías prácticas en el extranjero también. Muchos de nuestros egresados trabajan en España o Centro América, incluso tenemos una egresada de Cocina que trabaja en Dubai como jefe de cocina. Columbia sirve a estos alumnos como un puente al mundo, y esto es lo que procura incentivar nuestra campaña, que los clientes se atrevan a romper las fronteras e ir por más.

I: ¿Piensas que el componente de la internacionalidad es el que más te diferencia de tu competencia?

E: En este momento si le preguntas a cualquier alumno por qué eligió Columbia te dirá que, por el prestigio, o por los buenos profesores, o por recomendación. La internacionalidad es un componente real de la oferta de la marca que estamos materializando en el mensaje publicitario y subiéndolo el volumen para generar la relación entre el antiguo posicionamiento de Columbia “el instituto de las aeromozas” con un nuevo posicionamiento “el instituto que me conecta con el mundo”.

I: Si tuvieses que elegir un componente diferenciador de Columbia que no sea el de la internacionalización, ¿cuál sería?

E: Mira, a pesar de que definitivamente tenemos que mejorar en este aspecto yo diría que la calidad. Entre los institutos dedicados al rubro de los viajes y turismo no hay otro que le haya hecho más énfasis. Y le sigue subiendo el volumen. El año pasado se instauró el área de mejora continua que está constantemente haciendo evaluaciones del servicio, de los profesores y de otros indicadores de gestión para mejorar la calidad ofrecida. Además, este año se ha comenzado con capacitaciones a todos los docentes para poder asegurar la calidad de enseñanza. Salvo ISIL que ofrece más carreras fuera de las de viajes y turismo, el resto de institutos no tiene la capacidad de enfocarse tanto en la calidad a causa del precio de sus carreras y sus costos operativos.

I: Bueno, y finalmente, ¿cuánto es el presupuesto anual determinado para el área de marketing?

E: A nosotros nos aproximadamente un 5% de las ventas anuales proyectadas como presupuesto. Dependiendo también si hay sobrantes del año pasado que podrían aumentar un poco el presupuesto del año en curso.

I: Renzo, muchas gracias por tu tiempo y por compartir con nosotros todo esto que será de mucha ayuda.

E: No, ha sido un gusto. Cuando quieran.

Entrevistado: Nuria Rios

Cargo: Jefa de Cabina de LATAM-Perú

E: Entrevistado

I: Investigador

I: Antes de empezar, quisiera agradecerte por tomarte un tiempo para asistir a esta entrevista a profundidad.

E: Encantada.

I: Bien Nuria, como te comenté un poco previamente, estamos levantando información a partir de entrevistas con personas que se encuentran actualmente trabajando en el rubro aerocomercial. Para comenzar, te quisiera pedir que me comentes ¿cuáles funciones desempeñas actualmente en LATAM?

E: Bueno, principalmente, me encuentro a cargo de la tripulación, el crew o equipo que se encarga de asistir a los pasajeros del avión durante todo el viaje. Me encargo de asignar las responsabilidades a los tripulantes de cabina, realizo informes y asisto directamente al capitán, entre varias otras cosas más de rutina y operativas, pero principalmente eso que te digo.

I: Y, ¿Cuántos años llevas desempeñándote como Jefe de Cabina?

E: Ehm... me parece que... alrededor de 3 años ya, casi...

I: ¿Antes estabas como tripulante?

E: Sí, antes trabajaba como tripulante y fui ascendida por mi experiencia y buena puntuación. Aquí valoran mucho la experiencia, pero también tus “skills”, si eres hábil para liderar o te destacas por la buena presencia, el dominio de idiomas, la puntualidad, la hospitalidad con los pasajeros. Ven todos esos factores antes de ascenderte.

I: Y ¿solo los que son tripulantes pueden convertirse en jefe de cabina?

E: Por lo general así es, pero una vez dentro de la aerolínea, escalar posiciones depende mucho del empeño de cada trabajador. Me refiero a que si bien, por ejemplo, en el caso

de un jefe de cabina, éste pudo haber sido antes un tripulante, también pudo haber sido un despachador de vuelo. Cuando ya estás dentro, como en cualquier trabajo ahora, te debes seguir capacitando, aprendiendo idiomas o alguna carrera complementaria técnica, algún curso corto, o algo que te proporcione herramientas para seguir escalando ¿sí me entiendes? Inclusive las mismas aerolíneas brindan capacitaciones cada cierto tiempo, de ellas pueden participar trabajadores de distintas ramas, con la finalidad de que hagan línea de carrera. Hay varias “chances” de crecer dentro de una aerolínea, el mundo de la aviación te abre muchas puertas, eso es lo bueno.

I: ¿Tú reclutas a la tripulación cuando requieres de más personal?

E: No, de eso se encargan otras personas. Yo lo que hago cuando llegan nuevos tripulantes es explicarles acerca de los procedimientos dentro y fuera del avión con los pasajeros. Darle un reforzamiento breve de su capacitación y colocarlos en sus posiciones, asistirlos mientras se adaptan.

I: Qué interesante, y dime ¿Quiénes considerarías que son, en una opinión muy personal, los colaboradores más imprescindibles?

E: (risas) Bueno, esa pregunta es complicada porque en realidad, cada posición depende de la otra, pienso que todos son importantes. Un piloto necesita a un copiloto tanto como necesita la asistencia de la tripulación, del operador de vuelos que le mapea el clima y reporta el estado de la aeronave, de los ingenieros, y así etc, etc. Una aerolínea funciona bien cuando la sinergia entre todos sus colaboradores es óptima. Hay que recordar que son vidas las que una aerolínea lleva a bordo, no se puede minimizar ninguna posición. Todas son importantes y todos los que trabajamos allí terminamos aprendiendo de todo un poco.

I: Y, con respecto al campo laboral aerocomercial, ¿qué nos puedes comentar acerca de cómo está compuesta una aerolínea?

E: Bueno, la masa principal de colaboradores son counter de vuelos. Este es el puesto que más se pide al año y también es el puesto de mayor rotación. Luego en menor medida están los tripulantes de cabina. Ellos rotan menos, y la selección es más exhaustiva. También son menos personas puesto que hay un número de vuelos limitados. Lo que si un tripulante de cabina debe de tener disponibilidad horaria cuando la aerolínea lo llame y nunca puede llegar tarde bajo ninguna circunstancia. Luego tienes al personal administrativo de la aerolínea. En estos cargos hay de todo, personal de marketing hasta sistemas, operaciones, planeación, todo tipo de puestos. Luego tienes a los despachadores de vuelo, que se encargan de que todo esté en condiciones óptimas para el despegue y aterrizaje del avión. En menor medida, pero no menor importancia, están los pilotos y copilotos. Ya ellos son imposibles de no mencionar, porque ellos tienen la responsabilidad de llevar al avión y a sus tripulantes a salvo a su destino. Finalmente están los controladores aéreos, aunque ellos no son de la aerolínea. Igual son una pieza fundamental de la operación aerocomercial.

I: Y, ¿cuáles son las posibilidades de conseguir un puesto de trabajo en estos rubros?

E: En el Perú hay muchísimos puestos para personas que han estudiado counter de vuelos y tripulante de cabina. Convocatorias para counter hay varias durante el año, y como te mencioné es un puesto de bastante rotación. Serán como unos tres mil a cuatro

mil puestos de trabajo por año entre todas las aerolíneas. Luego, en el caso de tripulante de cabina hay como dos mil puestos al año entre convocatorias de distintas aerolíneas. Las convocatorias para puestos administrativos no sé cómo las manejan, definitivamente no son tan masivas. Despachadores de vuelo entre todo el mercado se solicita como unos quinientos puestos de trabajo al año. Pilotos, no se convocan en el Perú, porque los institutos que enseñan pilotaje no pueden darles horas de vuelo a sus alumnos con el avión indicado, que debe ser un Airbus o un Boeing. En esos institutos solo tienen horas de vuelo con avionetas. Los controladores aéreos solo son entrenados por una institución del estado, y la convocatoria es directa hasta donde yo sé. Con todo, igual el mercado no se da abasto con los egresados de los institutos, o porque no están correctamente capacitados o porque son muy pocos. Las aerolíneas terminan contratando en ocasiones a personas egresadas de la universidad y capacitándolas, pero esto no les conviene. A las aerolíneas les conviene que el colaborador ya sepa todo lo que debe saber, pero ahorita no se está dando esa situación. Muchas veces la falta del idioma inglés es, por ejemplo, un factor determinante para que el postulante pueda ser considerado para el puesto de trabajo.

I: Y, ¿qué piensas que deberían hacer los institutos para mejorar esta situación?

E: Para empezar, fuera de los conocimientos básicos deberían concentrarse en las habilidades blandas necesarias para el servicio del cliente, enfocarse en la enseñanza del idioma inglés, ya sea por convenios o de manera virtual o como mejor lo puedan solucionar. Sacar más profesionales de calidad al mercado en realidad, y quizá comunicar esta situación. Cómo es que las aerolíneas no se dan abasto con la cantidad de personas egresadas de institutos. Quizá esto provoque que haya más alumnos y mejores también.

I: Bueno Nuria, muchas gracias por ayudarnos hoy día con esta entrevista.

E: Encantada de ayudarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- AeroLatinNews. (26 de Enero de 2018). *AeroLatinNews*. Obtenido de <http://aerolatinnews.com/2018/01/26/lap-segunda-pista-estara-lista-en-el-2021/>
- Agencia AFP. (05 de Mayo de 2018). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/aerolineas-europeas-interesadas-augemercado-latinoamericano-232976>
- Alonso, R. (12 de Agosto de 2016). *Forbes México*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/la-ruta-al-futuro-la-aviacion-america-latina/>
- Andina. (20 de Abril de 2018). *Andina.pe*. Obtenido de <http://andina.pe/agencia/noticia-estiman-demanda-aviacion-comercial-crecera-30-este-ano-707355.aspx>
- AVIA.PRO. (15 de Mayo de 2015). *AVIA.PRO*. Obtenido de <http://aviaes.com/blog/vakansii-v-aviacii>
- Cantú, A. (7 de mayo de 2016). *Intuitivamente*. Obtenido de <http://blog.acantu.com/que-es-ux-y-ui/>
- Comisión Permanente del Congreso de la República. (2003). *Minedu*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Congreso de la República. (9 de julio de 2014). *Sunedu*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- Congreso de la República. (14 de octubre de 2016). *Minedu*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>
- De Juniac, A. (2017). *IATA*. Obtenido de <http://www.iata.org/training/Documents/Catalogo-de-Capacitacion-IATA-2017.pdf>
- Día 1. (29 de Enero de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/terreno-falta-sanear-ampliacion-jorge-chavez-noticia-492888>
- Diario Gestión. (22 de Agosto de 2016). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-requerira-1-000-pilotos-diversas-aerolineas-proximos-5-anos-118695>
- Diario Gestión. (02 de Agosto de 2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/panamericanos-2019-avanza-proyecto-vial-aeropuerto-jorge-chavez-219862>

- Diario Gestión. (11 de Mayo de 2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/lap-invertira-us-5-4-millones-ampliar-servicios-aeropuerto-jorge-chavez-134873>
- Diario Gestión. (28 de Diciembre de 2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mtc-destina-s-14-640-millones-adquisicion-areas-aeropuerto-chincheru-223765>
- Diario Gestión. (Septiembre de 29 de 2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/iata-transporte-aereo-apoya-creacion-peru-anade-us-4-400-mlns-pbi-144510>
- Diario Gestión. (20 de Marzo de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/nuevo-acceso-aeropuerto-jorge-chavez-estara-listo-2019-229726>
- Diario Gestión. (17 de Abril de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/iata-lima-ciudades-mas-obstaculos-transporte-aereo-231752>
- Díez de Castro, L. T. (2007). *Mercados Financieros Internacionales*. Madrid: DYKINSON SL.
- El Comercio. (04 de Junio de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/obras/jorge-chavez-lap-debera-corregir-observaciones-senace-30-dias-noticia-525129>
- El Comercio, P. (25 de 11 de 2016). *El Comercio*, Perú. págs. <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>.
- Gutiérrez, D. M. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. En D. M. Gutiérrez, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- INEI, 2. (2017). *INEI, 2017*. Obtenido de www.inei.gob.pe
- Instituto Nacional de Defensa Civil, I. (2018). *INDECI*. Obtenido de <https://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=MQ==>
- Ipsos, I. (2016). *Imagen y Percepción de Institutos y Universidades (Segmento Postulante 2016)*.
- José Ávila y Lugo, .. (2004). *Introducción a la Economía*. En J. Á. Lugo. México: Plaza y Valdés SA.
- Limusa. Zeithaml, V. y. (2002). *El nuevo posicionamiento*. México: McGraw Hill.

- Manes, J. (1997). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Manes, J. M. (1999). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.
- Minedu. (19 de noviembre de 2004). *Minedu*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/proyec_reg-EducTP-RCD19-11-04.pdf
- Ministerio de Educación, M. (2003). *MINEDU*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ministerio de Educación, M. (2009). *MINEDU*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/ley-n-29394.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, M. (1993). *MIMP*. Obtenido de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatividad_nacional_general/1_Constitucion_Politica_del_Peru.pdf
- MTC. (2018). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. Obtenido de MTC: https://www.mtc.gob.pe/logros_aeropuerto.html
- MTC. (Abril de 2018). *Perú, Ministerio de transportes y comunicaciones*. Obtenido de https://www.mtc.gob.pe/logros_aeropuerto.html
- Nispen, J. V. (marzo de 2012). *Marketing Directo.com*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/insight-2>
- Oxford Economics. (2011). *Beneficios Económicos del Transporte Aéreo en Perú 2010*. Lima: Iata.org. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/068AC8A932A175A805257DE300530DDE/\\$FILE/BeneficiosEcon%C3%B3micosTransporteA%C3%A9reo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/068AC8A932A175A805257DE300530DDE/$FILE/BeneficiosEcon%C3%B3micosTransporteA%C3%A9reo.pdf)
- PRECADET. (Marzo de 2018). *PRECADET*. Obtenido de <http://precadet.cl/encargado-de-operaciones-de-vuelo-o-despachador-de-aeronaves/>
- PUPC, P. (2018). *Grupo de Apoyo al Sector Rural*. Obtenido de Grupo de Apoyo al Sector Rural: <http://gruporural.pucp.edu.pe/nota/el-desarrollo-de-la-energia-solar-en-el-peru/>
- RPP . (25 de Octubre de 2017). *RPP Noticias*. Obtenido de <http://rpp.pe/politica/gobierno/video-giuffra-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-iniciara-en-mayo-del-2018-noticia-1084895>
- Sainz De Vicuña, J. M. (2016). *Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Esic.

- Sanchez, M. (18 de Julio de 2017). *Liferay*. Obtenido de <https://www.liferay.com/blog/es-es/transformacion-digital/como-descubrir-los-pain-points-en-la-relacion-de-tu-empresa-con-el-cliente>
- Sandra Rojas Novoa, H. B. (2018). *Actualidad Empresarial*. Obtenido de http://aempresarial.com/web/revitem/1_758_05677.pdf
- SERNANP, P. (2018). *SERNENP*. Obtenido de <http://www.sernanp.gob.pe/nuestros-ecosistemas>
- Sineace. (2006). *SINEACE*. Obtenido de <https://www.sineace.gob.pe/>
- TNews. (12 de Diciembre de 2017). *TNews*. Obtenido de <http://tnews.com.pe/peru-ascendio-del-puesto-58-al-51-en-el-indice-de-competitividad-de-viajes-y-turismo/>
- Valdez Caro, A. (2006). Introducción a las cuentas nacionales. En A. Valdez Caro, *Introducción a las cuentas nacionales*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.