ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

PLAN DE MARKETING PARA LA CARRERA DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD TELESUP PARA EL AÑO 2019

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

DIEGO ALEXIS CAMPÓ LOAYZA

JOSÉ LUIS LUNA MORALES

DENNIS OLIVER ROJAS SÁNCHEZ

Asesor:

Rodolfo Luis Gonzales Angulo

Lima – Perú

2018

**PLAN DE MARKETING PARA LA CARRERA DE
MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD
TELESUP PARA EL AÑO 2019**

A nuestros docentes y asesores, por todas las experiencias y conocimientos impartidos; al personal administrativo de la Universidad TELESUP, por su amable colaboración con el acceso a la información; y, en especial, a nuestras familias, por la paciencia y apoyo incondicional brindado desde el inicio de la Maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

La carrera de Medicina Humana es una de las más emblemáticas y reconocidas en el país debido a que conjuga diversos factores que le proporcionan elevado prestigio y demanda. Sus inicios como carrera universitaria data del siglo XIX con la fundación de la longeva y reconocida Facultad de Medicina San Fernando. Luego de muchos siglos de enriquecida trayectoria como carrera de educación superior, actualmente existen 35 universidades que brindan la oportunidad a miles de estudiantes de formarse como Medico-Cirujanos. En medio de este competitivo mercado, se erige la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP, que tiene aún una novel historia, pero creciente compromiso y pasión por aportar al desarrollo de la salud en el país a través de la formación de médicos de calidad y calidez humana. Su compromiso se dirige especialmente a sectores socio-económicos que no han podido acceder a este tipo de formación debido a su alto costo en el mercado o su elevada demanda en universidad es públicas.

En este marco, la universidad TELESUP ha venido captando a un importante número de estudiantes debido a un posicionamiento inicial basado en un costo por debajo de sus competidores. Sin embargo, aún tiene pocos años en el mercado y la calidad de su formación aún no se ha podido evidenciar ya que no cuenta con una promoción de egresados, lo que la pone en desventaja frente a otras universidades de mayor antigüedad y trayectoria. Esta debilidad, aunada a un posicionamiento fundamentalmente basado en el precio, y no en otras variables más diferenciadoras y menos replicables, ponen a la facultad en una posición vulnerable de cara a continuar captando una mayor y mejor cantidad de alumnos en el mercado.

Sin embargo, la alta demanda de los consumidores por la carrera, así como el déficit de médicos en el país, entre otras oportunidades visibilizadas en el estudio de mercado y análisis externo, permiten concluir que nos encontramos en un terreno fértil para seguir invirtiendo en

el fortalecimiento de la facultad, ya que las expectativas y pronósticos de utilidad son elevadas si logramos mejorar la competitividad de la empresa.

Considerando lo anteriormente expuesto, el presente plan busca fortalecer la posición competitiva de la facultad de medicina de TELESUP a través mejorar su posicionamiento en el mercado dirigido a un segmento joven de los NSE B- y C, con el fin de continuar incrementando su volumen de ventas el año 2019 y los próximos años. Luego de un estudio de mercado y análisis interno, se determinó elegir a las variables de calidad docente, tecnología de punta, precio accesible y responsabilidad social como los pilares del posicionamiento de la facultad, debido a que se sustentan en fortalezas de la empresa que a su vez se correlacionan con características altamente valoradas por los postulantes.

Es por ello que el presente plan de marketing se propone realizar una comunicación oportuna y coherente de estas variables que busque incrementar nuestra notoriedad de marca en un 10% el 2019. Así también planteamos realizar acciones de fortalecimiento académico a los estudiantes con miras al examen de SERUM el 2022 a fin de mejorar su puntuación en dicha prueba, lo que proporcionará una importante notoriedad y prestigio a nuestra marca. Como parte de nuestras estrategias para incrementar el posicionamiento elegido, realizaremos diversas alianzas con organizaciones públicas y privadas de reconocida trayectoria en el sector salud, como clínicas, hospitales, y colegios médicos, a fin de realizar acciones conjuntas que mejoren la visibilización de TELESUP y que sean de beneficio a la salud de la población menos favorecida.

La captación de nuevos estudiantes es también crítica, por lo que impulsaremos diversas acciones de comunicación en colegios meta, así como actividades promocionales para matricular nuevos egresados de colegios con énfasis en la captación de aquellos estudiantes de buen rendimiento académico que posteriormente puedan darle mayor prestigio a la universidad.

Así mismo, realizaremos diversas actividades de patrocinio de eventos relacionados con la salud, organización de campañas de prevención de enfermedades que, junto con una estrategia de marketing “inbound”, nos permita generar mayores vínculos emocionales con nuestros potenciales consumidores. Esto redundará también en una mayor notoriedad de marca, así como en el incremento del prestigio de la universidad.

Los objetivos, estrategias y acciones presentados en el presente documento serán debidamente controlado a través de un plan de seguimiento, contingencia y control que se fundamenta en una revisión periódica de indicadores críticos de gestión, con el fin de corregir cualquier desviación no esperable.

Consideramos que la implementación del presente plan contribuirá a un fortalecimiento significativo de la facultad de medicina de TELESUP, con la perspectiva de estar el 2022 en los primeros lugares de preferencia de los consumidores, al ser considerada como una universidad de vanguardia tecnológica, elevada calidad académica, democratizada para aquellos con menores recursos, y con un elevado compromiso social por la comunidad, como es el legado y testimonio de vida de su socio fundador.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. GENERALIDADES	13
1.1. Antecedentes de la investigación	13
1.2. Determinación del problema u oportunidad	15
1.3. Justificación del proyecto	16
1.4. Alcances	19
1.5. Limitaciones	19
CAPÍTULO II. LA EMPRESA	21
2.1. Antecedentes de la empresa	21
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa	21
2.3. Situación de mercado y financiera actual de la empresa	22
2.4. Misión, Visión y Valores de la empresa	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	27
3.1. Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia	27
3.1.1. Factores políticos	27
3.1.2. Factores económicos	29
3.1.3. Factores socioculturales	31
3.1.4. Factores tecnológicos	32
3.1.5. Factores legales	33
3.1.6. Evaluación de factores externos	33
3.2. Análisis del sector	36
3.2.1. Poder de negociación con proveedores	36
3.2.2. Poder de negociación con clientes	37
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores	37
3.2.4. Amenaza de sustitutos	38
3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	38
3.3. Análisis Interno: Ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas	40
3.3.1. Ciclo de vida de la carrera de Medicina Humana en el Perú	40
3.3.2. Ciclo de vida de la Universidad Privada TELESUP	41
3.3.3. Ciclo de vida de la carrera de Medicina Humana en TELESUP	41
3.3.4. Promoción y ventas	44
3.3.5. Capacidades de marketing y ventas	45

3.4. Descripción del producto/servicio de la empresa	47
3.5. Competencias básicas de la empresa	48
3.6. Competencias diferenciadoras de la Facultad de Medicina de TELESUP	49
3.7. Evaluación de factores internos.	50
3.8. Matriz interna-externa	52
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	53
4.1. Problema de investigación	53
4.2. Diseño de la investigación	53
4.3. Método de investigación cualitativo	54
4.3.1. Muestreo	54
4.3.2. Objetivos del estudio cualitativo	55
4.3.3. Instrumento	55
4.3.4. Fases de investigación.....	54
4.3.5. Técnicas de la fase exploratoria	55
4.3.6. Resultados y discusión.....	56
4.3.7. Conclusiones del estudio cualitativo	59
4.4. Método de investigación cuantitativo	61
4.4.1. Objetivos del estudio cuantitativo	61
4.4.2. Instrumento	61
4.4.3. Cuestionario	61
4.4.4. Resultados.....	62
4.4.5. Cronograma de implementación	65
4.5. Análisis del producto y tendencias.....	66
4.6. Tendencias del comportamiento del consumidor	68
4.7. Segmentos del mercado que compran el producto.....	71
4.8. Conclusiones generales del estudio de mercado	72
4.9. Recomendaciones	73
CAPÍTULO V. OBJETIVOS.....	75
5.1. Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing	75
5.1.1. Objetivos del plan estratégico.....	75
5.1.2. Objetivos estratégicos de marketing al 2022.....	75
5.1.3. Objetivos del plan de marketing al 2019.	75

CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS DE MARKETING	76
6.1. Seleccionar el mercado objetivo.....	76
6.2. Desarrollo del posicionamiento del producto	78
6.3. Macro estrategias y estrategias funcionales.....	80
6.3.1. Estrategia intensiva de penetración en el mercado	80
CAPÍTULO VII. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	88
7.1 Planes de acción.....	88
7.2 Proyección	93
7.2.1. Estado de Resultados.....	93
7.2.1. Sensibilidad de ingresos y de marketing.....	93
CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	95
8.1 Sistema de información y control	95
8.2. Plan de Control y Contingencia	95
REFERENCIAS.....	100
ANEXOS.....	102
ANEXO 1. Estado de resultados de la empresa TELESUP al 2017	102
ANEXO 2. Estado de ganancias y pérdidas de la Facultad de Medicina Humana al 2017 (con proyección al 2022)	103
ANEXO 3. Malla curricular de la carrera de Medicina Humana de la Universidad TELESUP.....	104
ANEXO 4. Entrevista al Dr. Anaximandro Perales - Vicerrector de la Universidad TELESUP.....	105
ANEXO 5. Entrevista al Dr. Pablo Ramírez – Médico principal del Hospital Loayza	108
ANEXO 6. Encuesta a estudiantes destacados de la Universidad TELESUP	111
ANEXO 7. Encuesta a estudiantes de educación secundaria de colegios en Lima Norte	113
ANEXO 8. Resultados de la encuesta a estudiantes de educación secundaria de colegios en Lima Norte.....	114
ANEXO 9. Cuadro de mando: Planes de acción	116
ANEXO 10. Cuadro de plan de control	119
ANEXO 11. Flujo efectivo mensual de nuevos alumnos y cálculo del VAN.....	122
ANEXO 12. Comparativo financiero de resultado de facultades	123
ANEXO 13. Balance general de la Universidad Privada Telesup al 2017	124
ANEXO 14. Índice de matriculación para gerencia.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	17
Gráfico 2	22
Gráfico 3	30
Gráfico 4	42
Gráfico 5	42
Gráfico 6	43
Gráfico 7	43
Gráfico 8	45
Gráfico 9	46
Gráfico 10	52
Gráfico 11	67
Gráfico 12	70
Gráfico 13	79
Gráfico 14	81
Gráfico 15	83
Gráfico 16	83
Gráfico 17	85
Gráfico 18	86
Gráfico 19	93
Gráfico 15	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	34
Tabla 5.....	40
Tabla 6.....	50
Tabla 7.....	54
Tabla 8.....	68
Tabla 9.....	69
Tabla 10.....	76
Tabla 11.....	77
Tabla 12.....	81
Tabla 13.....	84
Tabla 14.....	84
Tabla 15.....	88

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

En este capítulo se presenta de manera general los antecedentes de la carrera de Medicina Humana, y posteriormente se analiza el estado financiero y posición en el mercado de la Universidad Privada TELESUP y en específico de la Facultad de Medicina Humana. Se mencionan además características del target, es decir, los jóvenes que aspiran a seguir una carrera universitaria en este campo de la salud. Seguidamente, se delimita el problema de investigación y se justifica su relevancia. Finalmente, se exponen los alcances y limitaciones del presente Plan de Marketing.

1.1. Antecedentes de la investigación

La carrera de Medicina en el Perú tiene una larga tradición universitaria. Existen antecedentes de las primeras cátedras de Medicina realizadas en la Universidad Nacional San Marcos en el siglo XVI. Sin embargo, no es sino hasta inicios del siglo XIX que se oficializa la instalación de la primera Facultad de Medicina en el país en esta misma universidad (Delgado, 2006)¹. Otro hito histórico importante fue la creación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, fundada hace 56 años por diversos docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Este centro de estudios es actualmente uno de los más prestigioso del país ya que, según el QS Ranking², se ubica entre el puesto 351-400 de las mejores facultades a nivel mundial, mientras que a nivel regional mantiene el puesto 68.

En la actualidad existen 35 universidades nacionales y privadas que ofrecen la carrera de Medicina, conocida como una de las más demandantes a nivel académico, la de más larga duración (siete años), y una de las que otorga el mejor salario a un egresado (entre S/. 3,800 y

¹ Delgado, G. (2006). Evolución histórica de la Facultad de Medicina de San Fernando, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: UNMSM.

² QS World University Rankings. (2018). Universidad Peruana Cayetano Heredia: University Highlights. Recuperado de: <https://www.topuniversities.com/universities/universidad-peruana-cayetano-heredia-upch>

S/. 4,500)³. A pesar de su larga duración, cada vez más estudiantes deciden postular a esta carrera con la aspiración de convertirse en médicos-cirujanos. Para poder satisfacer las necesidades de estos y otros miles de jóvenes que aspiran a una educación universitaria de calidad, se funda en la ciudad de Lima la Universidad Privada TELESUP. Su apertura data del año 2004 mediante la resolución de creación N°037-2004-CONAFU otorgada por el Consejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades (CONAFU) y tuvo un periodo de evaluación por cinco años. Culminado el plazo, la universidad cambia su licencia de funcionamiento provisional a una definitiva, creándose 22 carreras universitarias agrupadas en cuatro facultades y siete programas de posgrado, entre las cuales se encuentra la Facultad de Medicina Humana, aprobada el 17 de agosto del 2012.

De esta manera, la universidad obtiene la autorización definitiva para la Facultad de Medicina Humana por parte de CONAFU en el 2013 mediante la resolución N°0927-2013-ANR. Así, el 21 de setiembre del 2015, la primera promoción de 450 alumnos inicia las clases del primer ciclo de la carrera de Medicina Humana. Sin embargo, la consolidación de la implementación tecnológica y elaboración de la malla curricular se extiende dos años más. En la actualidad dicha facultad atiende a una población total de 2,100 estudiantes.

Debido a la creciente preocupación por la calidad de la educación universitaria en el país, se crea en el año 2015 la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) durante el gobierno de Ollanta Humala, con el objetivo principal de supervisar los servicios educativos ofrecidos por las universidades e institutos superiores según condiciones básicas de calidad. Desde dicho año, esta institución gubernamental se convirtió en el responsable del licenciamiento de los centros de estudios superiores del país y de todas sus facultades. A la fecha, solamente cinco facultades de Medicina están acreditadas, mientras que las restantes se encuentran en proceso de acreditación, entre las cuales se encuentra la Facultad

³ La República. (11 de agosto de 2017). Medicina Humana: lo que necesitas saber sobre esta carrera. Recuperado de: <https://larepublica.pe/educacion/1064409-medicina-humana-carrera-universitaria-por-que-estudiar-costos-inversion>

de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP⁴. Para el 2018, dicha casa de estudios presentará oficialmente ante la SUNEDU su solicitud formal para optar por el licenciamiento de todas sus carreras de pre y postgrado, entre las que se incluye la mencionada facultad.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Debido a los pocos años de presencia en el mercado de la carrera de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP, y que en consecuencia no se tiene una promoción egresada, el prestigio de la carrera es mínima. En otras palabras, al no tener una muestra de profesionales egresados que puedan dar testimonio de la calidad del proceso formativo en dicha casa de estudios, la carrera de Medicina ofertada por la Universidad Privada TELESUP se encuentra en una posición de desventaja frente a otras universidades de mayor antigüedad y trayectoria. Asimismo, el posicionamiento ha sido deficiente, ya que no se ha trabajado esta estrategia para diferenciar la carrera de la competencia.

Por otro lado, en el entorno encontramos un déficit de profesionales médicos en el país, ya que la población ha ido aumentando a un ritmo superior que el de la formación de profesionales en este sector. Es así que en muchos establecimientos privados y públicos existen plazas no cubiertas para diversas especialidades médicas, estando estos profesionales altamente demandados en el país.

Frente a estos problemas y oportunidades detectados, nos planteamos elaborar el presente plan de marketing para el año 2019, a fin de fortalecer aspectos débiles de la facultad de medicina de TELESUP a fin de aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinda el mercado, para así seguir contribuyendo a un mayor crecimiento de la universidad y al desarrollo social y del sector salud en el país.

⁴ Berríos, M. (14 de agosto de 2017). Solo 5 universidades tienen acreditadas sus carreras de Medicina Humana en Perú. La República. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/1073706-solo-5-universidades-tienen-acreditadas-sus-carreras-de-medicina-humana-en-peru>

1.3. Justificación del proyecto

En la ciudad de Lima cada año terminan quinto grado de educación secundaria aproximadamente 400,000 alumnos (Ministerio de Educación, 2017). Este universo total de alumnos egresados se organiza entre los que deciden estudiar una carrera universitaria, los que deciden estudiar en un instituto o los que, por distintas razones, deciden no estudiar una carrera profesional o técnica. Según las preferencias vocacionales de los jóvenes peruanos, la carrera de Medicina Humana es de las primeras en cuestión de demanda e interés entre los que deciden postular a una universidad (Grupo Educación al Futuro, 2017), además de ser considerada una de las que mayor prestigio profesional ostenta.

En el año 2016, el Colegio Médico del Perú afirmó que en el Perú había 70,805 médicos aproximadamente para más de 30 millones de personas que requieren de asistencia médica (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). Sin embargo, hasta el 2016, solo se contaba con alrededor de 8,074 médicos especialistas, necesitándose 16,630 especialistas adicionales para cubrir la demanda que se necesita. De manera específica, las especializaciones con menor cantidad de médicos serían Ginecobstetricia, Pediatría, Medicina Interna, Cirugía, Oftalmología, Medicina Intensiva, Anestesiología, Neurología, y Neonatología (Gestión, 2016)⁵.

Siendo Lima la ciudad con mayor población del Perú y con mayor demanda de médicos, esta solo cuenta con 11 universidades que ofrecen esta carrera, situación que evidencia la poca cobertura para la demanda existente de estudiantes interesados en la vocación médica. Por ejemplo, para el periodo 2018-2, solo la Universidad Nacional Mayor de San Marcos tuvo 24,815 aspirantes en total para un promedio de 4,881 vacantes para todas sus carreras, entre las cuales figuran solo 100 vacantes para la carrera de Medicina Humana para 2,390 postulantes,

⁵ Gestión (10 de febrero de 2016). Perú necesita más 16 mil médicos especialistas. Recuperado de: <https://gestion.pe/suplemento/comercial/clinicas-centros-medicos/cifras-peru-necesita-mas-16-mil-medicos-especialistas-1001790>

según los datos reportados por la Oficina Central de Admisión (OCA)⁶, siendo así el centro de estudios que mayor número de postulantes y menor tasa de ingresantes proporcionales registra entre todas las universidades.

De forma general, en el año 2017, según una investigación realizada por Jiménez et. al.⁷, se registraron 23,243 postulantes para la carrera de Medicina Humana en todas las universidades públicas del país y 8,594 postulantes a universidades privadas. El total de estudiantes que llegaron a ingresar a estudiar Medicina a alguna universidad fue de 3,354 entre todas las casas de estudios. Esto deja una importante brecha de jóvenes sin acceso a estudiar la carrera de su elección, evidenciando una enorme distancia entre la oferta actual versus la demanda existente, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Brecha entre postulantes e ingresantes a la carrera de Medicina Humana al año 2017

Fuente: Mercado de formación y disponibilidad de profesionales de ciencias de la salud en el Perú por Jiménez et al., 2017.
Elaboración propia.

Según información de la oficina de admisión, al año 2017, la Universidad Privada TELESUP cuenta con 2,100 alumnos de Medicina Humana, los cuales representan ventas por

⁶ Oficina Central de Admisión. (2018). Reglamento de Admisión 201-II. Recuperado de:

<http://www.admision.unmsm.edu.pe/portal/data/uploads/pdf/Reglamento%20de%20Admisi%C3%B3n%202018-II.pdf>

⁷ Jiménez, M., Mantilla, E., Huayanay-Espinoza, C., Gil, K., García, H., y Miranda, J. (2015). Mercado de formación y disponibilidad de profesionales de ciencias de la salud en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 32(1), 41-50.

11 millones de soles anuales, dejando una rentabilidad anual promedio en cada ejercicio de 35%⁸. Considerando la demanda no satisfecha de postulantes para esta carrera, es decir, la brecha no cubierta de médicos para el país en el sistema público y privado de salud, la elevada rentabilidad del producto, así como el crecimiento económico del país, conectado con una mejora social y educativa, que posibilita que más personas puedan cubrir los gastos requeridos para estudiar en una universidad privada (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016), resulta viable y oportuno apostar por la consolidación y crecimiento de la carrera de Medicina Humana, como un medio para seguir fortaleciendo el valor de la empresa TELESUP que ofrece la mencionada carrera y a la vez seguir contribuyendo con el desarrollo social del país.

Un estudio realizado por Arellano Marketing en el 2017⁹, pudo determinar las carreras profesionales con mayor interés y aceptación por los estudiantes de pregrado. Los resultados se pueden observar en la Tabla 1, ubicando a las siguientes carreras como más importantes o de mayor aceptación por los alumnos: Administración de Negocios Internacionales con un 16% de las preferencias, Marketing con 14%, Administración con 14%, Psicología con 10%, Contabilidad con 10% y Medicina Humana con 8%. Es decir, un total de 3,888 estudiantes se encuentran interesados en la carrera de Medicina Humana. Cabe mencionar que esta muestra contiene 6,200 encuestas realizadas a hombres y mujeres de los NSE A, B, C y D, que cursan cuarto y quinto grado de educación secundaria o que ya tengan estudios secundarios completos.

⁸ Los datos financieros y económicos presentados a lo largo del presente Plan de Marketing fueron obtenidos a través de informes internos elaborados del año 2016 al 2017 por distintas áreas de la Universidad Privada TELESUP, los cuales son de carácter confidencial. En adelante, las cifras y datos que se mencionarán corresponderán a esta información brindada. La carta emitida por el área correspondiente se encuentra en el Anexo 20.

⁹ Arellano Marketing. (2017). ¿Dónde quiero estudiar? – Pregrado 2017. Estudios multiclientes. Recuperado de: <https://www.arellanomarketing.com/inicio/donde-quiero-estudiar-pregrado-2017/>

Tabla 1*Carreras con mayor interés según estudiantes de quinto año*

Carrera Profesional	%
(Administración de) Negocios Internacionales	16
(Administración y) Marketing	14
Administración	14
Psicología	10
Contabilidad (y Finanzas)	10
Medicina Humana	8
Arquitectura	6
Ingeniería de Sistemas	6
Ingeniería Civil	6
Derecho	5
Ingeniería Industrial	5
Ciencias de la Comunicación	5
Administración / Gestión de Recursos	5
Diseño Gráfico	4
Publicidad	4
Artes	4
Medicina Veterinaria	4
Total General	100

Fuente: ¿Dónde quiero estudiar? – Pregrado 2017 por Arellano Marketing, 2017.

1.4. Alcances

El presente plan se concentrará en el desarrollo de un diagnóstico y acciones de marketing para mejorar la competitividad de la carrera en el mercado. A pesar de que se articulan diversas actividades con otras áreas de la empresa, existen otras iniciativas complementarias de mejora de otras áreas funcionales que no se abordan en el presente plan.

1.5. Limitaciones

No se pudo acceder a cabalidad a toda la información diagnóstica, financiera, operativa y de marketing necesarias de la facultad de Medicina de TELESUP, ya que es información clasificada. A pesar de ello, la universidad facilitó diversa información interna sobre diferentes

aspectos administrativos. Asimismo, no existen estudios actualizados que se haya podido conocer o acceder sobre aspectos financieros, de marketing y estratégicos de la competencia más cercana, ya que, evidentemente dicha información es confidencial también. Sin embargo, la información encontrada ha sido suficiente para realizar las proyecciones y acciones del presente documento. La información sobre estados financieros y otros de carácter altamente confidencial de las empresas ha sido alterada a pedido expreso de las fuentes consultadas, pero se mantiene la proporcionalidad y tendencias de los datos para los fines del presente documento.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

En este capítulo se abordarán los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, así también como su misión, visión y valores.

2.1. Antecedentes de la empresa

La Universidad Privada TELESUP es una empresa creada en el año 2004 en el Cercado de Lima que inició sus operaciones académicas con tres carreras universitarias: Administración, Contabilidad e Ingeniería de Sistemas. En los cinco primeros años, la universidad estuvo bajo supervisión constante de la CONAFU, como se mencionó anteriormente, y es en el año 2009 que consigue su autorización de funcionamiento definitiva, obteniendo su autonomía económica y académica.

En el año 2010 la universidad incrementa su oferta educativa 20 carreras universitarias. En estos primeros años, la Universidad Privada TELESUP presentó un plan de auto-inversión con el cual no repartía dividendos a sus accionistas, situación que generó un rápido crecimiento económico en comparación a otras universidades que iniciaron sus operaciones en el mismo año, como la Universidad CESCA y Universidad Las Américas.

2.2. Estructura organizacional actual de la empresa

La estructura orgánica de la Universidad Privada TELESUP está reglamentada como lo establece SUNEDU. El área académica está dirigida por el Rector de la Universidad, quien es responsable de la coordinación de la misma con el Vicerrector. Este, a su vez, tiene a cargo todas las facultades, entre ellas la Facultad de Medicina. Por su parte, el área administrativa está dirigida directamente por el Gerente General, quien es responsable de toda la administración y representación legal ante todos los organismos del Estado. A continuación, el Gráfico 2 muestra las máximas autoridades universitarias bajo la cual opera la empresa.

Gráfico 2

Lista de autoridades universitarias e instituciones públicas relacionadas a la empresa y sus respectivas funciones

MINISTERIO DE EDUCACIÓN	▶	ES LA AUTORIDAD MÁXIMA EN EDUCACIÓN EN EL PAÍS.
SUNEDU	▶	RIGE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN EL PAÍS.
DIRECTORIO U.P. TELESUP	▶	CUENTA CON 7 MIEMBROS. SON NOMBRADOS POR JOSÉ LUNA GALVEZ.
RECTOR	▶	RIGE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
VICERRECTOR	▶	RIGE SOLO LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD.
DECANO	▶	RIGE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE SU FACULTAD.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Situación de mercado y financiera actual de la empresa

La Universidad Privada TELESUP, durante los años, fue cambiando de entidades financieras según distintas negociaciones con los bancos del mercado. El único banco con el cual mantiene un acuerdo financiero estable, hasta la actualidad, es con el Banco de Crédito del Perú. Desde el año 2004 hasta el año 2008, la empresa trabajó con el Banco Continental, considerado dentro de los cinco bancos más grandes del Perú; del año 2009 al 2011 con el Banco Interbank y del 2012 hasta la fecha con el Scotiabank. Este último es el banco principal de recaudación con un total de 80% de las pensiones, siendo el Banco de Crédito del Perú el recaudador del restante 20%, utilizado mayormente por alumnos de provincias. La composición de la línea de crédito de la Universidad Privada TELESUP se muestra a continuación.

Tabla 2*Línea de crédito de la Universidad Privada TELESUP*

Años	Bancos	Tasa de Interés	Línea de Crédito	Tiempo de aprobación
2004-2008	Continental	10%	1,000,000	3 meses
2009-2011	Interbank	8.9%	4,500,000	3 meses
2012-2018	Scotiabank	7.40%	20,000,000	15 días

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP

Al 2018, la empresa cuenta con una situación financiera saludable (ver Anexo 13), pues no cuenta con créditos en el sistema financiero y su flujo de conversión de efectivo es de 28 días aproximadamente, mientras sus gastos de operación son a los 30 días, debido a que la universidad no cobra pensiones sino cuotas que pueden variar dependiendo el ciclo.

La universidad, además, cuenta con una línea de crédito directa de 20 millones de soles con el Banco Scotiabank para cualquier necesidad con una tasa de interés de 7.4% en efectivo. Así también, cuenta con altas cuentas por cobrar que llegan a los 80 millones de soles. Las existencias son de S/. 1,169,270, que representa los libros y materiales que se venden en conjunto con las clases que se dictan. En el activo no corriente se encuentra todos los equipos tecnológicos y los muebles de los 45 locales de la universidad a nivel nacional.

El Estado de Resultados para el 2017 de la Universidad Privada TELESUP se muestra en el Anexo 1. En este, se muestran ventas de 411 millones de soles; los gastos de ventas representan el 33.49% de las ventas debido a la cantidad de alumnos que debe mantener para seguir creciendo, el cual tiene un presupuesto alto para dichas partidas; los gastos de operación o gastos administrativos representan el 47.95% de las ventas; las pérdidas de los instrumentos financieros representan solo un 0.49% y el impuesto que representa el 30% de la utilidad antes de impuestos si se compara con las ventas que es solo del 5.14%.

El Estado de Resultados solo de la Facultad de Medicina Humana al año 2017 y proyección al 2022 se puede observar con detalle en el Anexo 2. En comparación con los gastos de ventas en la Facultad de Medicina, estos son de 28% en comparación con el 33% de la universidad en su conjunto. Esto se debe a que la universidad en sus otras carreras invierte más en publicidad y en sus programas de mantenimiento de marca se gasta la diferencia de dinero que representa el 17 % adicional de las ventas. La utilidad neta de la facultad es de 41.3% la más rentable en comparación con otras facultades de la universidad, debido a que los costos administrativos no están sumados de los funcionarios principales.

Según la investigación de mercado realizada por el portal Ponte en Carrera en el año 2017, la carrera de Medicina Humana es una de las más requeridas por los egresados de quinto grado de educación secundaria, debido a que es una carrera de alta empleabilidad y con remuneraciones por encima del promedio de mercado. A continuación, se muestra un cuadro que considera las principales universidades de la competencia en la ciudad de Lima, costos para los estudiantes versus vacantes disponibles para el 2018.

Tabla 3

Lista de universidades que ofrecen la carrera Medicina Humana en Lima según costos y vacantes disponibles

Universidades	Inscripciones	Matricula	Pensiones	Vacantes
Universidad San Juan Bautista	200	300	2000	300
Universidad Cesar Vallejo	300	500	2100	120
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	0	500	0	60
Universidad de Piura	225	525	2800	100
Universidad Ricardo Palma	410	300	2100	150
Universidad de Peruana de Ciencias Aplicada	550	450	3000	120
Universidad Cayetano Heredia	500	690	2800	60
Universidad San Martín de Porres	350	530	2000	120
Universidad Alas Peruanas	250	1670	1200	250
Universidad Federico Villareal	340	110	0	100
Universidad TELESUP	300	550	990	1500

Fuente: Portal “Ponte en Carrera”

Según esta información, solo una universidad ofrece precios por debajo de los 1500 soles, Alas Peruanas. También se observa que, según el número de vacantes ofrecidas, los 10 competidores de la Universidad TELESUP solo cubren el 24% de la demanda efectiva registrada, ya que según datos recibidos de la universidad¹⁰, el mercado efectivo para el 2018 es de 5843 estudiantes.

La información expuesta anteriormente es bastante alentadora, pues se cuenta con una demanda desatendida del 76%, es así que existe una gran oportunidad para la carrera. Por otro lado, teniendo en cuenta la ubicación geográfica de la ciudad de Lima, se puede encontrar que no existe ninguna Facultad de Medicina Humana ubicada en el sector norte de la ciudad, donde se ubican los distritos populosos como Los Olivos o San Martín de Porres, este último considerado como el segundo distrito más grande de Lima con más de 700 mil habitantes¹¹. Además, cabe mencionar que ambos distritos se caracterizan por albergar habitantes del segmento C, con posibilidades de pagar una boleta promedio de S/ 1,000. Estos hallazgos no hacen sino confirmar que un mayor fortalecimiento de la Universidad Privada TELESUP y de su facultad de Medicina Humana conllevaría a un mayor crecimiento en ventas y en cantidad de alumnos captados.

2.4. Misión, Visión y Valores de la empresa

La misión de la empresa es ofrecer a los estudiantes una adecuada formación profesional y social, con conocimientos, habilidades, destrezas y competencias dentro de sus respectivas carreras profesionales; que les permita contribuir al desarrollo del país e insertarse en el mercado global. Al 2021, la Universidad Privada TELESUP, como parte de su visión, busca ser considerada como un referente en la formación de profesionales innovadores,

¹⁰ Los datos presentados a lo largo del presente Plan de Marketing fueron obtenidos a través de informes internos elaborados del año 2015 al 2017 por distintas áreas de la Universidad Privada TELESUP, los cuales son de carácter confidencial. En adelante, las cifras y datos que se mencionarán corresponderán a esta información brindada. La carta emitida por el área correspondiente se encuentra en el Anexo 21.

¹¹ Municipalidad de San Martín de Porres (2017). Presupuesto inicial de apertura 2017. Lima: Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Recuperado de: http://www.mdsmp.gob.pe/data_files/pia_2017.pdf

empleando metodologías, infraestructura y tecnología de última generación, y fomentando el desarrollo de centros de emprendimiento en el mundo.

Los valores de la Facultad de Medicina Humana se pueden resumir en los siguientes: alto grado de responsabilidad, honestidad y emprendimiento; trabajo en equipo, liderazgo para inspirar e influir en los demás para hacer realidad la visión y los objetivos de la facultad; gestión por resultados, es decir, que puedan fijar metas desafiantes por encima de los estándares, con altos niveles de rendimiento; y excelencia.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

A fin de realizar el análisis del macro-entorno se utilizó el análisis PESTEL, que se detalla a continuación.

3.1. Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia

3.1.1. Factores políticos

Desde hace varios años, los sucesivos gobiernos han empezado a mostrar interés por mejorar y controlar la calidad de la educación superior en el país. En este marco, se crea en el gobierno de Ollanta Humala la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), el año 2015, que tiene como su rol principal verificar la calidad que ofrece el servicio educativo superior en el territorio nacional¹². Asimismo, en julio del año 2014 se publicó la nueva Ley Universitaria que norma las actividades de la educación superior en el Perú y que otorga poderes a la SUNEDU para realizar labores de autorización, organización, supervisión y control de las universidades.

En el último año ha habido un interés importante en el Congreso de la República por fiscalizar la labor de la SUNEDU en cuánto hay una presión mediática por la baja calidad de profesionales en varios sectores en el país, especialmente en aquellos relacionados con sectores de educación y salud. Por otro lado, han empezado a haber también medidas cuestionables como el retiro de los docentes mayores de 70 años de las universidades por supuestamente haber alcanzado cierto límite de edad para su ejercicio docente¹³.

Por otro lado, después de dos décadas de relativa estabilidad política en el país, en el que los gobiernos democráticamente elegidos pudieron terminar sus mandatos sin

¹² La República (16 de mayo del 2014). Ejecutivo presenta proyecto que crea Superintendencia Universitaria. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/politica/792768-ejecutivo-presenta-proyecto-que-crea-superintendencia-universitaria>

¹³ Berrios, M. (20 de agosto del 2017). El obligado adiós de los catedráticos que superan los 70 años. La República. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/sociedad/1076163-el-obligado-adios-de-los-catedraticos-que-superan-los-70-anos>

sobresaltos significativos, este año la población ha sido testigo de la renuncia del presidente electo Pedro Pablo Kuczynski¹⁴ debido a denuncias del Congreso de la República y amenazas de desafuero por supuestos actos de corrupción en los que incurrió. Sumado a ello, el constante cambio de la autoridad máxima en materia de educación, es decir, el Ministro de Educación, hasta 3 veces en 8 meses, género en el 2017 un escenario incierto para las universidades y para los entes reguladores de la educación superior como la SUNEDU.

Con respecto a factores políticos relacionados con el sector educación, a continuación, se presentan aquellos que tienen influencia directa para la Facultad de Medicina de la Universidad TELESUP:

- Desde el año 2014 existe una nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220, 2014) que regula la educación superior en el país.
- La ley de moratoria para la creación de nuevos centros de estudios superiores, que tenía una vigencia inicial hasta el 13 de diciembre del 2017. Al término de esta ley, se podrán crear nuevas universidades privadas o públicas, que se convertirían en potenciales competidores en el mercado de Lima Metropolitana. Actualmente la moratoria estará vigente por dos años más hasta el 2020¹⁵.
- La nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220, 2014) exige que la carrera de Medicina Humana se encuentre acreditada por la SUNEDU. Tal es el caso que en la actualidad 30 facultades se encuentran bajo este proceso, incluyendo la Facultad de Medicina Humana de la empresa.
- Hay un proceso de regularización de las universidades que tienen permisos provisionales mientras están en proceso de acreditación. Por lo que al no cumplir

¹⁴ Mejía, M. (23 de marzo de 2018). Congreso acepta renuncia de Kuczynski a la Presidencia. Andina – Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-congreso-acepta-renuncia-kuczynski-a-presidencia-704214.aspx>

¹⁵ El Comercio (06 de abril del 2018). Congreso aprueba moratoria de dos años para la creación de universidades en el Perú. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/congreso-establece-moratoria-dos-anos-creacion-universidades-peru-noticia-509799>

los procedimientos establecidos para certificarse estas facultades pueden ser cerradas.

- Según la nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220, 2014), las segundas especialidades de Medicina Humana serán consideradas como grado de maestría para que el egresado de éstas pueda ejercer la docencia. Esto implica que los docentes necesitan de una segunda especialización en Medicina para dictar en cualquier facultad.

Con respecto al sector salud, relevante también para el análisis de macro-entorno, para el presente año el gobierno plantea una inversión de 16 millones de soles para mejorar la infraestructura de hospitales y centros médicos, la contratación de nuevos profesionales, así como adquisición de mayor equipamiento y tecnología para la atención de la población peruana¹⁶. Esto implica mayores oportunidades para estudiantes de medicina, quienes contarán con mayor infraestructura y plazas disponibles para laborar. Debe tenerse en cuenta que existe todavía una brecha importante en infraestructura de salud en el país y mucha de la que existe está en condiciones inapropiadas para su uso. En el presente año el Ministerio de Salud identificó 748 establecimientos de salud importantes que cuentan con serias deficiencias en infraestructura básica, equipamiento y programas de atención¹⁷.

3.1.2. Factores económicos

Los factores económicos están ligados a la estabilidad política y plan económico del gobierno de turno. Como se mencionó, en el año 2017 se generó una inestabilidad política económica no vista en los últimos 20 años, lo cual provocó que las inversiones,

¹⁶ Ministerio de Salud (28 de noviembre del 2017). Ejecutivo plantea más de S/ 16 mil millones para el sector salud el 2018. MINSA: Sala de prensa. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=25681>

¹⁷ Gestión (12 de diciembre del 2017). ¿Cuál es la situación del sector salud en el Perú? Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/situacion-sector-salud-peru-222532>

en su mayoría mineras, lograrán sumar solo 13,700 millones de dólares para una cartera de inversión de 63,928 millones de dólares, habiéndose esperado inicialmente una inversión 30% mayor a la obtenida¹⁸.

En cuanto a la inflación en el Perú, esta es actualmente la más alta en los últimos cinco años. En comparación al año 2016, el incremento es de 0.55% adicional. Este aumento genera la reducción del valor real de la moneda nacional, y la reducción del poder adquisitivo.

Gráfico 3

Porcentaje de la inflación peruana en los últimos cinco años

Fuente: Reporte de Inflación del BCRP¹⁹

El ingreso económico de los hogares es un factor importante a considerar, pues se destina una suma importante en la inversión para la educación. Con respecto a ello, el ingreso promedio de un hogar peruano, del año 2011 al 2013, se tuvo un incremento de 12%; del año 2013 al 2015, este incremento disminuyó, pero aun así fue positivo con

¹⁸ Sánchez, F. (04 de setiembre del 2017). Grandes proyectos mineros parados suman US\$13,700 millones. Perú21. Recuperado de: <https://peru21.pe/peru/grandes-proyectos-mineros-parados-suman-us-13-700-millones-374403>

¹⁹ Banco Central de la Reserva. (2012-2017). Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-inflacion.html>

4% en comparación del 2013 (Arellano, 2017). Al 2017, en promedio el hogar peruano destina un como mínimo un 20% de sus ingresos en educación por para cada hijo.

Actualmente la proyección del PBI, según Consensus Forecast LatinFocus²⁰, para el ejercicio del año 2018 es del 3,7% con una inflación del 2.4%. En este último año la economía se ha visto golpeada severamente por la inestabilidad política debido a los escándalos de corrupción en el gobierno en relación a coimas pagadas por la empresa brasileña Odebrecht y otras subsidiarias.

Durante el año 2017 y 2018 ha habido diversas huelgas de los profesionales de salud contratados por el gobierno debido a reclamos por sueldos bajos, a pesar que los médicos se encuentran dentro de los profesionales mejor pagados del país²¹. Estos hechos de fuerza lograron que el gobierno apruebe un incremento entre el 10% y 30% para diversos profesionales de la salud para el 2018, entre los que se encuentran los médicos.

3.1.3. Factores socioculturales

Desde el año 2011, la preferencia por estudiar la carrera de Medicina Humana se ha incrementado sostenidamente, teniendo en cuenta, además, que esta carrera es muy valorada al ser considerada muy prestigiosa y lucrativa para quien la ejerce.

Como se mencionó anteriormente, en promedio el hogar peruano destina un 13% de sus ingresos a la educación familiar; este porcentaje es mayor comparado a otros gastos como vestido, vivienda o salud. La posible inversión destinada a una mejora de calidad y competitividad laboral podría estar evidenciada en las distintas

²⁰ Andina: Agencia Peruana de Noticias. Perú crecerá 3.7 % el 2018 y se expandirá más que América Latina, prevé LatinFocus (13 de marzo del 2018) Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-mantiene-pbi-37-2018-y-crecera-mas-america-latina-y-mundo-703122.aspx>

²¹ SemanaEconomica.com (04 de julio del 2017). Huelga médica: más de 20,000 médicos del MINSA iniciaron paro indefinido. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/salud/234063-huelga-medica-mas-de-20000-medicos-del-minsa-iniciaron-paro-indefinido/>

universidades creadas en el Perú en los últimos años. Sin embargo, hay evidencias que indican que el mayor acceso ha ido en paralelo con una caída de la calidad educativa²².

Esto implica una oportunidad y un reto de poder desarrollar servicios educativos mejor estructurados y diseñados para los diversos segmentos poblacionales.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, de los aproximadamente 400,000 estudiantes egresados de secundaria, un 30%, es decir, 120,000, deciden seguir estudios superiores, un 19% en la universidad²³. Es así que hoy de cada cuatro jóvenes que optan por estudios superiores, tres ingresan a la universidad y uno ingresa a un instituto profesional técnico.

3.1.4. Factores tecnológicos

Es importante que una universidad cuente con tecnología capaz de dar un valor agregado a los estudiantes. Los medios tecnológicos están cambiando la forma tradicional de enseñanza; por ejemplo, en el estudio de medicina humana se están cambiando los cadáveres por simuladores en 3D, cada vez más se utilizan maquetas digitales e interactivas para el estudio del cuerpo humano, así como diversos equipos de laboratorio para análisis de muestras y estudios de imágenes, como resonadores magnéticos, tomógrafos de última generación y otros equipamientos. Es decir, la tecnología cumple un papel indispensable en la educación y aquel centro de estudios que logre destacarse en este ámbito en el país podría visibilizarse mejor para la captación de nuevos estudiantes.

Con el objetivo de conseguir la acreditación, SUNEDU exige un equipamiento mínimo de tecnología para poder aprobar y entregar la licencia de Medicina Humana.

²² Yamada, Gustavo, Pablo Lavado y Joan Martínez (2014). ¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú. Universidad del Pacífico.

²³ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú: Línea de base de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Lima: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1429/index.html

Sin embargo, contar con esta implica una elevada inversión de parte de las universidades. Por lo general, estos equipos tienen que comprarse en el extranjero a costos elevados y tiempos de espera muy prolongados.

3.1.5. Factores legales

El Congreso rige las leyes de educación superior universitaria. Actualmente existe una discusión mediática sobre el rol de la SUNEDU en la acreditación de nuevas universidades el país. La tendencia es a una mayor fiscalización de los centros de estudios, así como una mayor exigencia para la investigación en los claustros universitarios.

La Comisión Ministerial sobre la Educación Médica en el Perú presentó un informe para evitar la creación de nuevas facultades de Medicina en el país, con la finalidad de frenar el aumento de malas prácticas médicas, considerando que muchas universidades no se encuentran acreditadas aún. Así mismo, como ya se ha mencionado anteriormente, existe un nuevo ente regulador en lo que respecta la educación superior en el país, la SUNEDU, que evalúa y promueve una mayor calidad universitaria en el país. Este organismo está en proceso de acreditar 30 facultades de Medicina, incluyendo la de la Universidad Privada TELESUP.

3.1.6. Evaluación de factores externos

A continuación, se muestra el análisis de factores externos que influyen en el producto, así como su valoración y ponderación.

Tabla 4*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito			
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
Estudiantes de otras universidades con mayor prestigio logran mejores puestos laborales	0.05	4	0.2
La tecnología médica avanza continuamente y su adquisición es cada vez más costosa	0.05	2	0.1
Las clínicas y hospitales prefieren a universidades de prestigio para sus residentes y/o practicantes	0.075	2	0.15
SUNEDU presenta mayores exigencias administrativas y de calidad para las universidades	0.1	3	0.3
El incremento del tráfico en la zona hace más difícil el acceso al campus de Ancón	0.025	2	0.05
	0.3		0.8
Oportunidades			
El incremento de las preferencias de los estudiantes escolares por la carrera de Medicina Humana ha ido en aumento desde el 2011. La carrera de medicina es una de las más demandadas	0.15	4	0.6
Existe un déficit de médicos en el Perú, especialmente en zona rurales y en especialidades médicas específicas.	0.1	4	0.4
Existe una mejor percepción de la población de que la educación privada es de mejor calidad	0.1	4	0.4
Existe poca competencia de universidades con facultad de Medicina en el cono norte, donde solo se ubica la Universidad Cayetano Heredia	0.2	3	0.6
Existen mayores restricciones para la creación de facultades de Medicina Humana en el país, por lo que el ingreso de nuevos competidores será inexistentes hasta al menos al 2020	0.05	3	0.15
Existe una clase media emergente en el Perú: El crecimiento económico del país hace que las familias destinen una mayor inversión en educación para sus hijos.	0.1	2	0.2
	0.7		2.35
TOTAL	1		3.15

La amenaza identificada más importante es la presencia de la SUNEDU y sus mayores exigencias para la acreditación de las facultades de medicina en el país. Sin este reconocimiento las facultades no podrán seguir funcionando. Como se mencionó anteriormente, solo existen cinco facultades acreditadas a nivel nacional y la

Universidad Privada TELESUP se encuentra aún en este proceso. La segunda amenaza de mayor relevancia es la existencia de universidades de mayor reconocimiento en el mercado que tienen una alta colocación de profesionales en los mejores hospitales y clínicas. Al tener un número elevado de años en el mercado, facultades como la de las universidades Cayetano Heredia y San Marcos son competidores de gran envergadura, con un proceso de selección estricto debido a la alta demanda de postulantes que presentan. Esto hace que puedan captar también a los mejores estudiantes, que luego tienen mayor posibilidad de transformarse en egresados de calidad. Una tercera amenaza en el entorno está referida al avance de la tecnología médica y su alto costo de adquisición para las universidades. Simuladores de alta precisión para la disección digital de cuerpos tienen un valor mínimo de 300 mil dólares, y que actualmente son utilizados por las mejores universidades del mundo para impartir conocimiento a sus estudiantes. Una amenaza adicional que se presenta es la preferencia de muchas clínicas y hospitales por estudiantes de universidades de mayor prestigio, lo que pone en riesgo que muchos estudiantes de TELESUP puedan conseguir una plaza para su resindentado. Finalmente, el incremento del tráfico en la zona hace que sea más difícil que los estudiantes se desplacen hasta el campus ubicado en el distrito de Ancón.

Con respecto a las oportunidades, es de especial importancia el incremento de las preferencias de los estudiantes escolares por la carrera de Medicina Humana, la cual ha ido en aumento en los últimos años. Esto ha generado una demanda que la Universidad Privada TELESUP ha ido cubriendo, mediante una propuesta educativa de calidad a una pensión accesible. Otra oportunidad de relevancia es la poca competencia en el sector norte de Lima, siendo la sede de la Universidad Peruana Cayetano Heredia la única ubicada en esta zona. Cabe resaltar que el norte de la ciudad de Lima está conformado por diversos distritos como San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, o

Independencia, en los que se encuentra principalmente población del sector socio-económico B- y C, a quién está dirigida la oferta educativa de la Universidad TELESUP. Es importante destacar también que el déficit de médicos en el país genera que haya mayores oportunidades laborales para los estudiantes de esta carrera, aunque como ya se ha mencionado, muchos hospitales y clínicas favorecen la contratación de profesionales egresados de universidades de mayor prestigio.

3.2. Análisis del sector

Para analizar el sector de Educación Superior en el Perú se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008).

3.2.1. Poder de negociación con proveedores

Las universidades que ofrecen el servicio de Medicina Humana dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Los proveedores se vuelven influyentes en la medida que las universidades implementan laboratorios de alta calidad y especialización; pues el número de proveedores en este rubro es escaso. Según Porter (2008), un mayor poder de negociación de los proveedores hace que la industria sea menos atractiva y un menor poder de negociación la hará más atractiva.

De forma general, tanto la universidad como la facultad tienen un alto poder de negociación con los proveedores por el volumen de compras que genera, especialmente con productos más genéricos y estandarizados, tales como computadoras, mobiliario, servicios de limpieza y mantenimiento, etc.

Sin embargo, en algunas áreas los proveedores tienen elevada influencia, especialmente en el sector de tecnología, ya que ésta es escasa en el país y los proveedores son escasos en el extranjero. Esta situación, por ejemplo, se puede observar en las empresas que proveen equipos de simulación para cirugías o disecciones para el

estudio del cuerpo humano, pues los proveen solo un grupo de organizaciones especializadas en el mundo.

3.2.2. Poder de negociación con clientes

Dada la variada oferta de servicios en educación técnica y superior, se considera como clientes a aquellas personas que deseen formarse como médicos cirujanos en una universidad privada, y que además tengan un limitado presupuesto de inversión.

Porter (2008) señala que la industria es menos atractiva mientras haya mayor poder de negociación con los clientes. Los clientes de la carrera de Medicina Humana son los jóvenes entre 16 y 20 años, que en su mayoría viven en el norte de Lima Metropolitana y pertenecen a los segmentos socio-económicos B- y C.

Aquellos tienen bajo poder de negociación debido a que la universidad tiene potestad de elaborar su reglamento, costos, malla curricular, entre otros, sin que intervengan los clientes o tengan posibilidad de negociación. Sin embargo, tienen la posibilidad de comparar con otras empresas estos servicios y escoger aquellos que les parezcan más atractivos y competitivos.

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El sector educativo concerniente a las Ciencias de la Salud está altamente regulado, provocando que los costos de cambio sean elevados y las barreras de entrada altas, manteniendo así atractiva la industria para aquellas empresas que ya se encuentran en el mercado.

Como se ha mencionado, existe una moratoria para detener la creación de nuevas facultades de Medicina, además de la propuesta de replantear la rigurosidad de los exámenes de ingreso a la carrera, donde la enseñanza esté centrada en la atención al

paciente y a la comunidad²⁴. Estos aspectos visibilizan una mayor concientización de la sociedad y los entes rectores sobre la necesidad de enfatizar calidad en vez de cantidad, por lo que existe una alta tendencia a evitar que ingresen nuevos competidores al mercado si es que los aún existentes no han sido debidamente evaluados y acreditados. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores para la facultad de medicina de la Universidad TELESUP es baja.

3.2.4. Amenaza de sustitutos

En el análisis de servicios sustitutos se considera en el mercado de formación universitaria las carreras de Enfermería, Farmacia y Bioquímica, Nutrición y Dietética, Obstetricia, Odontología, Psicología, y Tecnología Médica.

Se entiende por mercado de formación al volumen de postulantes e ingresantes a carreras vinculadas al desarrollo de profesionales en Ciencias de la Salud a nivel universitario. Si bien las carreras sustitutas representan buena opción alternativa para los futuros estudiantes, ninguna otorga varios de los beneficios de la carrera de Medicina Humana, como son: elevado salario, prestigio, y posibilidad de trabajar turnos de cuatro a seis horas en el sector público con salarios por encima del promedio del mercado. Por lo mismo, se considera la amenaza de sustitutos en un nivel bajo.

3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad existen dos grupos de universidades que dictan la carrera de Medicina Humana: las privadas y las nacionales. Las nacionales son prácticamente gratuitas, por lo que tienen un gran poder de convocatoria en segmentos socio-económicos C y D. Sin embargo, existe cierta participación del segmento B- también.

²⁴ Ministerio de Salud. (26 de febrero del 2017). No más facultades de medicinas y una mejor formación de profesionales. Lima: MINSA – Sala de Prensa. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=22412>

Por otro lado, las universidades privadas, en su mayoría, se dirigen a sectores con mayor poder adquisitivo, ya que son estos los que tienen las posibilidades para pagar los costos de matrículas y pensiones. Las universidades privadas se dividen en aquellas que se dirigen a segmentos A y B, y las que se dirigen a segmentos C. Estas últimas son las directas competidoras de la facultad de la empresa, por tipo de segmento al que están dirigidas. A continuación, se listan todas las casas de estudio nacionales que imparten la carrera de Medicina Humana:

1. Universidad Nacional Federico Villarreal
2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
3. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
4. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
5. Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco
6. Universidad Nacional de Piura
7. Universidad Nacional de Ucayali
8. Universidad Nacional de Cajamarca
9. Universidad Nacional de San Martín
10. Universidad Nacional del Altiplano De Puno
11. Universidad Nacional Jorge Basadre de Tacna
12. Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas
13. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
14. Universidad Nacional Agraria de la Selva de Huánuco
15. Universidad San Cristóbal de Huamanga
16. Universidad Nacional del Santa
17. Universidad Peruana Los Andes
18. Universidad Nacional de Tumbes
19. Universidad San Antonio Abad
20. Universidad Daniel Alcides Carrión
21. Universidad Nacional del Centro del Perú

Por otro lado, las universidades privadas que tienen esta carrera son:

22. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
23. Universidad César Vallejo
24. Universidad Particular de Chiclayo
25. Universidad San Pedro
26. Universidad Andina del Cusco
27. Universidad Continental
28. Universidad San Juan Bautista
29. Universidad Peruana Los Andes

30. Universidad Privada Antenor Orrego
31. Universidad San Ignacio de Loyola
32. Universidad Peruana Unión
33. Universidad San Martín de Porres
34. Universidad Científica del Sur
35. Universidad Privada TELESUP

De todas las universidades privadas ubicadas en la ciudad de Lima, solo Alas Peruanas está dirigida a segmentos socio-económicos B- y C.

A continuación, se presenta un resumen del grado y rentabilidad de cada una de las fuerzas de Porter analizadas.

Tabla 5

Grado y rentabilidad de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Grado	Rentabilidad	Razón
Poder de negociación con proveedores.	Medio-alto	Alta	Costos baja
Poder de negociación con clientes.	Alto	Alta	Precio sube
Amenaza de nuevos competidores.	Bajo	Media	Precio baja
Amenaza de sustitutos.	Medio-bajo	Media-alta	Precio baja
Rivalidad entre competidores existentes.	Alto	Alta	Precios baja costos sube

3.3. Análisis Interno: Ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas

3.3.1. Ciclo de vida de la carrera de Medicina Humana en el Perú

Los antecedentes más remotos de la carrera de Medicina Humana son los inicios de los estudios de Medicina en el Perú, los cuales se inician en las primeras cátedras de medicina dictadas en la Universidad de San Marcos en el siglo XVI. Hacia el año 1811, dichos estudios se oficializan mediante la creación del "Real Colegio de Medicina y

Cirugía de San Fernando"²⁵. Ya en el año 1856, se consolidan como la primera Facultad de Medicina en el país a través de la Facultad de Medicina San Fernando, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Debido a su amplia trayectoria desde su creación e introducción en el mercado la carrera de Medicina Humana se encuentra en una etapa de madurez, con más de 500 años de desarrollo ofrecerse en el mercado y en la actualidad con 35 competidores.

3.3.2. Ciclo de vida de la Universidad Privada TELESUP

La Universidad Privada TELESUP, creada en el 2004, cuenta con 14 años de trayectoria, con 22 programas académicos y con más 30 mil estudiantes en sus diferentes carreras. Según informe financiero interno proporcionado por la universidad, cuyo resumen se puede ver en el Anexo 12, las ventas de sus cuatro facultades (Medicina, Administración, Derecho, e Ingenierías) han crecido sostenidamente en promedio 20% durante los últimos tres años. Así también la rentabilidad para el año 2017 de cada una de ellas ha sido de 42% (Medicina), 31% (Administración), 36% (Derecho), y 16% (Ingenierías), lo que coloca a la universidad en una posición de crecimiento dentro de su ciclo de vida.

3.3.3. Ciclo de vida de la carrera de Medicina Humana en TELESUP

La facultad de Medicina Humana de TELESUP tiene tres años de existencia y ha logrado captar un total de 2,100 alumnos con ventas que se han incrementado entre 15% y 20% cada año con una rentabilidad promedio de 35% en sus tres años de funcionamiento. Para el año 2017 las ventas han sido de 26,680 millones de soles que representa un crecimiento del 18% con respecto al año anterior, arrojando una utilidad neta de 11,018 millones de soles (42%). (Ver anexo 2). Debido al alto volumen de

²⁵Facultad de Medicina. (2013). Reseña histórica - San Fernando: tradición y excelencia académica desde 1856. Recuperado de: <http://medicina.unmsm.edu.pe/index.php/home/2013-09-24-08-36-52/2013-10-02-07-10-01>

ventas, rentabilidad y expansión del alumnado, consideramos que la facultad se encuentra en una etapa de crecimiento en su ciclo de vida.

A continuación, se observan los tres gráficos que ilustran lo anteriormente mencionado:

Gráfico 4

Curva de ciclo de vida para la Facultad de Medicina Humana

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5

Curva de ciclo de vida para la Universidad Privada Telesup

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6

Curva de ciclo de vida de la carrera de Medicina Humana en el Perú

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Precio.

Para definir el precio, se realizó un sondeo a través de encuestas a 1,957 estudiantes de 5to año de secundaria²⁶ para determinar el precio de la carrera, que está focalizada en atender a los segmentos B y C de la población. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 7

Precios que estarían dispuestos a pagar por la carrera de Medicina Humana según segmento socioeconómico.

Fuente: Estudio propio.

²⁶ Las encuestas realizadas como parte del estudio cualitativo se detallarán en su apartado respectivo en el CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

Según los resultados, se puede determinar que el precio dominante, que representa el 45,8% de todos los encuestados, es de S/. 801 a S/. 1,000. Por ello, la universidad escogió una ubicación dentro de ese rango, en S/. 990 mensuales, que es lo que a la fecha se cobra a los alumnos. Asimismo, en la Tabla 3 se presentó la oferta de precios de distintas universidades competidoras en función a las vacantes ofrecidas, la cual servirá para hacer un *benchmarking*. Según esta comparación, se evidenció que la única universidad dirigida al segmento B- y C de la población, con un precio de S/. 1200 mensuales, es las Alas Peruanas. Por lo tanto, es esta universidad la competencia directa del producto de la Universidad TELESUP.

3.3.4. Promoción y ventas.

El organigrama de la fuerza de ventas de la Universidad Privada TELESUP está claramente separado por facultades, dirigido por un jefe de marketing que es el coordinador con las cuatro facultades que cuenta la universidad. Cada facultad cuenta con su propio equipo de ventas y es independiente para la elaboración de su estrategia de ventas y sus planes de acción.

La Facultad de Medicina cuenta con puntos de matrícula en los 13 distritos más grandes de Lima. La política de ventas y promoción de la empresa se orienta hacia los canales directos en un 70% y solo destina un 30% del presupuesto a publicidad, con esto se busca maximizar la captación de alumnos y reducir el costo por alumno. El siguiente gráfico muestra los canales y la modalidad por canal en publicidad.

Gráfico 8

Canales y modalidad de la publicidad de la carrera de Medicina Humana

CANALES	PUBLICIDAD
TELEMARKETING	LLAMADAS DIRECTAS A CLIENTES - DATA WEB, CAMPO, VISITAS A COLEGIOS.
PROMOTORÍA	PUNTOS ESTRATÉGICOS, COLEGIOS Y EMPRESAS (PÚBLICOS Y PRIVADOS)
VOLANTEO	VOLANTEO MASIVO CASA POR CASA. PUNTOS ESTRATÉGICOS Y EVENTOS DE CONCENTRACIÓN MASIVA.
INTERNET	PÁGINA WEB, REDES SOCIALES Y PUBLICIDAD DIGITAL DIRIGIDA.
PASACALLES	FLUJO DE ALTA MOVILIDAD, INTERSECCIONES Y PUNTOS ESTRATÉGICOS.
PANELES	FLUJO DE ALTA MOVILIDAD, INTERSECCIONES Y PRINCIPALES AVENIDAS.
RADIO	SEGMENTO OBJETIVO -B, C Y D.
TV	PROGRAMAS O ESPACIOS DE ALTA SINTONÍA - SEGMENTO OBJETIVO.
EVENTOS SOCIALES	ANFITRIONAJE, SORTEO, PROMOCIONES, DESCUENTOS - VOLANTES.
MÓDULOS O CARPAS	RECEPCIONISTA, PROMOTORÍA, VOLANTES.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5. Capacidades de marketing y ventas

La universidad cuenta con diversas oficinas desde donde monitorea y opera sus actividades de marketing. Son 320 personas las que trabajan dentro de la universidad en las áreas de marketing y comercial, organizadas en base a facultades. La Facultad de Medicina Humana cuenta con oficinas de Marketing Digital con un equipo de cuatro vendedores; Telemarketing, con cinco supervisores que dirigen a 35 vendedores; Promotoría, con dos supervisores, y un total de 20 vendedores y un jefe de puntos de venta, formando así los cuatro puntos de ventas con cinco vendedores por cada punto. El total el equipo de ventas es de 74 vendedores distribuidos en cuatro jefaturas y ellos a su vez tienen 11 supervisores. Además, cuentan con una agencia para sus campañas en medios tradicionales. Sin embargo, desde el año 2014, se ha reducido el presupuesto de marketing tradicional de diez millones de soles a un millón de soles, debido a que se detectó una mayor eficiencia invirtiendo una cantidad menor en marketing digital. Dentro de las plataformas digitales y redes sociales, la universidad suele invertir en publicidad para redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram. El equipo de

ventas más grande en función de los canales utilizados, es el de Telemarketing, con 35 vendedores. El 80% de este equipo es contratado en épocas de campaña dos veces al año para los dos ingresos anuales. El restante 20% se mantiene durante el año para realizar ventas de cursos menores y otros productos educativos de la facultad. Adicionalmente, la universidad cuenta con cuatro puntos de venta localizados en lugares estratégicos de la ciudad, especialmente en supermercados y centros comerciales de alto tránsito como Megaplaza y Plaza Norte. Cada punto de venta cuenta con promotores que se encargan de captar público interesado, recabar sus datos para que posteriormente el área de Telemarketing se encargue del seguimiento. Como se mencionó anteriormente, la empresa contrata los servicios de una agencia digital que se encarga de las actividades de promoción en medios digitales. Aproximadamente un 40% de los inscritos provienen de las campañas digitales, un 45% a través del canal de Telemarketing, mientras que el restante 15% a través de otros canales.

A continuación, se detalla la estructura organizativa del área:

Gráfico 9

Estructura organizativa del área de marketing y ventas

Fuente: Elaboración propia

De las 4 facultades de la universidad, la Facultad de Medicina Humana es la más rentable con 41.3%. Le sigue la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas con 36%, luego la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables con 32%, y por último la Facultad de Ingenierías con 16% (Ver Anexo 2).

3.4. Descripción del producto/servicio de la empresa

El producto es la carrera de Medicina Humana que tiene una duración de siete años. El grado académico que se obtiene al culminar la carrera es el Bachiller en Medicina Humana; y el título a obtener a nombre de la nación es el de Médico Cirujano. La Facultad de Medicina está ubicada en el distrito de Ancón y tiene un área de 30 mil m² de área y está dividida en tres pabellones de 62 ambientes que se distribuyen de la siguiente manera, 20 aulas y 42 laboratorios divididos por especialidad incluyendo su centro de investigación dirigida por dos docentes investigadores.

El perfil del Médico-Cirujano de la Universidad Privada TELESUP es el siguiente:

- Es un profesional de reconocida excelencia, que se desempeña en forma competente en la red de salud, atendiendo integralmente las necesidades de salud de las personas y de la población en los ámbitos de la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación a lo largo del ciclo vital, incorporando a la familia y la comunidad en su quehacer.
- Razona crítica y reflexivamente acerca de su rol social, así como de su quehacer y profesión, la que ejerce sobre la base del conocimiento actualizado, considerando el avance de las ciencias, la tecnología y los cambios de los determinantes de la salud. De la misma manera, trabaja efectivamente en el equipo de salud, en escenarios diversos en cuanto a complejidad y contexto, en coherencia con los principios éticos y el marco legal vigente.

- Manifiesta su sentido ético y cívico, así como su compromiso y solidaridad social, generando acciones orientadas a resolver las necesidades y expectativas de salud del país. Optimiza los procesos de gestión desde una perspectiva estratégico-operativa, con el fin de mejorar la situación de salud de la población.
- Se espera que destaque por su liderazgo y tolerancia en todos los ámbitos de desempeño y que gestione constantemente su desarrollo personal y formación profesional realizando actividades de perfeccionamiento, de especialización y de contribución a la generación de conocimiento, proyectándose como un referente de excelencia, ya sea como médico general o especialista, académico, investigador o gestor en el ámbito de la salud.

La malla curricular de la carrera²⁷ (ver Anexo 3) fue elaborada por el Dr. Ronceros Medrano, presidente de la Asociación de Decanos de Medicina Humana en el Perú y decano de Medicina Humana en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

3.5. Competencias básicas de la empresa

La estructura orgánica de la Universidad Privada TELESUP está reglamentada como lo establece SUNEDU. Para el caso de la universidad, la parte operativa se centra a la Formación Académica o prestación del servicio educativo, la Investigación y la Responsabilidad Social. Se cuenta con proveedores de necesidades básicas para el funcionamiento de la universidad, así como también para obtener equipamiento de última generación.

Con respecto al área de Marketing y Ventas, como se detalló anteriormente, ésta cuenta con 320 personas, de las cuales 74 son vendedores a tiempo completo. El área de las finanzas y contabilidad está dirigida por seis contadores principales y 15 asistentes. El sistema software que se usa es CONCAR, que permite agilizar el trabajo contable para tener información

²⁷ Facultad de Salud y Nutrición de la UPT (s.f.). Medicina Humana. Recuperado de: <https://utelesup.com/medicina/files/medicina-malla.pdf>

gerencial, analítica, operativa y tributaria en tiempo real. Además, existe un área de Recursos Humanos, la cual fortalece la cultura del servicio al cliente, capacita y motiva frecuentemente al personal para una excelente prestación de servicios, además de controlar los contratos de los docentes de cada carrera.

La tecnología es altamente importante para el desarrollo de una institución educativa, es así que la universidad cuenta con sistemas de información ERP, de Intranet y plataformas virtuales. Se usa el software ERP Odoo para controlar procesos, logística y administración de datos y recursos de la institución. Para los alumnos y docentes se ha implementado la plataforma Moodle, en la cual se pueden llevar cursos virtuales y un control de evaluaciones en tiempo real.

3.6. Competencias diferenciadoras de la Facultad de Medicina de TELESUP

Con respecto a la Facultad de Medicina y su equipamiento principal, esta cuenta con un campus exclusivo en el distrito de Ancón, con equipamiento de última generación para una óptima formación de los estudiantes. Los docentes son altamente calificados, con experiencia y trayectoria en la enseñanza de medicina en universidades de mayor prestigio del país. Así también, como se mencionó anteriormente, la malla curricular ha sido elaborada por médicos de renombre a nivel nacional, lo que garantiza que los estudiantes cubran todas las materias necesarias para su formación profesional.

Adicionalmente, la facultad cuenta con diversas herramientas educativas tales como, maniqués desarmables para conocer en detalle el cuerpo humano; esto, considerando que las leyes en el país están variando hacia una menor autorización para el uso de cadáveres.

Estos implementos son de gran utilidad para los estudiantes, ya que les permite conocer de forma gráfica y manipulativa la anatomía del ser humano. El uso de estas herramientas es un valor agregado importante en la formación de los alumnos y permite a los docentes realizar clases más ilustrativas y didácticas.

Finalmente, en los últimos dos años la universidad ha venido haciendo una inversión significativa en tecnología de última generación para el aprendizaje de la medicina, apostando por brindarles a los estudiantes un valor diferenciado que es prácticamente inexistente en el país en otras casas de estudio. Es así que el año 2017, como menciona el Dr. Perales en la entrevista realizada (ver Anexo 4), se adquirió una Mesa Digital de Disección Sectra, como una herramienta de procedencia alemana que permite a los estudiantes conocer y trabajar la anatomía del cuerpo humano en 3D y totalmente digitalizada. Actualmente, solo dos universidades en el país cuentan con este tipo de avance para sus estudiantes debido al alto costo que representa su inversión: La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y la Universidad TELESUP.

Es así que puede considerarse a Facultad de Medicina Humana de TELESUP como entre las mejor equipadas del país, lo que brinda a los alumnos un valor agregado a su enseñanza y visibiliza a la universidad como una institución moderna y con alta orientación hacia la formación de estudiantes preparados para enfrentar los retos del siglo XXI.

3.7. Evaluación de factores internos.

Tabla 6

Matriz MEFI

Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
Universidad y carrera de medicina escasamente posicionados en la mente del consumidor debido al poco tiempo de existencia.	0.15	4	0.6
Universidad no presente en los rankings internacionales.	0.05	4	0.2
Campus alejado de la zona urbana de Lima (Ancón), presenta dificultades para el traslado de estudiantes.	0.15	2	0.3
Ubicación de los campus los hace vulnerables a inundaciones	0.05	2	0.1
Carrera de medicina todavía no cuenta con promociones de egresados que acrediten su calidad	0.1	4	0.4
	0.5		1.6

Fortalezas			
Posee un campus especializado y equipado exclusivamente a Ciencias de la Salud, con tecnología de última generación y equipamiento especializado para la carrera	0.1	3	0.3
Convenios internacionales para intercambio de alumnos	0.025	3	0.075
Convenios con hospitales para prácticas y residentes	0.025	2	0.05
Es el único campus de medicina en Ancón para este segmento, lo que permite mejor accesibilidad.	0.025	3	0.075
Costo accesible para este segmento.	0.2	4	0.8
La facultad cuenta con profesores de San Marcos y otras universidades reconocidas en esta carrera.	0.05	4	0.2
Malla curricular adaptada de otras universidades de prestigio	0.025	3	0.075
Transporte dedicado para traslado de estudiantes.	0.05	3	0.15
	0.5		1.725
Total	1		3.325

Con respecto a las debilidades identificadas, se puede afirmar que tanto la Universidad Privada TELESUP como la carrera de Medicina Humana están escasamente posicionadas en la mente de los potenciales consumidores, debido a su corta trayectoria universitaria. En otras palabras, las posibilidades de que la empresa y el producto aparezcan como una posibilidad dentro del repertorio del estudiante de secundaria que opta por Medicina Humana son todavía pocas. Otra debilidad a destacar es que la carrera no cuenta con una promoción de egresados que acrediten la calidad formativa propuesta por la malla curricular, lo cual se lograría de manera efectiva mediante un programa de seguimiento al egresado que permita generar información para la toma de decisiones con miras a captar más estudiantes y elevando continuamente los estándares educativos.

En relación a las fortalezas, la de mayor peso es el accesible costo de la pensión mensual para el segmento al que está dirigido el producto, lo que permite acceder a un grupo poblacional hasta la fecha desatendida por las universidades privadas. Otra

fortaleza de relevancia es la exclusiva infraestructura para la carrera, así como el equipamiento con tecnología de punta que no es compartida con prácticamente ninguna universidad, a excepción de la UPC. Este es un factor diferenciador importante que es de interés de la universidad mostrar a sus consumidores. Seguidamente, se debe destacar que la carrera cuenta con destacados docentes con experiencia en el dictado de clases en universidades reconocidas por su larga trayectoria académica y de mayor prestigio, como la Universidad San Marcos. Ellos aportan un valor significativo en la formación de estudiantes y contribuyen a la calidad profesional de los futuros médicos de TELESUP.

3.8. Matriz interna-externa

A continuación, se muestra el cruce de ponderaciones de las matrices EFE y EFI elaboradas, presentadas en las Tablas 4 y 6, respectivamente. El puntaje logrado en la matriz EFI es de 3.32, mientras que el obtenido en la matriz EFE es de 3.15. Realizando el cruce de ambos resultados en el gráfico siguiente, se obtiene que la Facultad de Medicina se ubica en el primer cuadrante de la derecha, lo que sugiere una estrategia de “crecer y construir”, es decir, invertir a intensidad para lograr un mayor crecimiento.

Gráfico 10

Ponderación de las matrices EFI Y EFE

		EFI		
		3.0 A 4.0	2.0 A 2.99	1.0 A 1.99
EFE	3.0 A 4.0			
	2.0 A 2.99			
	1.0 A 1.99			

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En el este capítulo se presenta la investigación de mercado; el problema, el diseño de investigación, los métodos utilizados, con el fin de analizar las preferencias de los estudiantes en elegir una universidad privada para una carrera de Medicina Humana. Este estudio permitirá establecer con mayor precisión los objetivos de este plan, así como las estrategias y acciones a implementar para el año 2019.

4.1. Problema de investigación

La facultad de medicina humana de TELESUP está escasamente posicionada en la mente del consumidor. Así mismo, la carrera tiene poco prestigio debido a fundamentalmente su joven existencia y la carencia de profesionales egresados que testimonien la calidad de su formación académica, lo que pone a la facultad en desventaja frente a otras universidades de mucha mayor antigüedad y trayectoria en el mercado.

4.2. Diseño de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.120), el diseño de la investigación es “la estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para la investigación”. En el presente trabajo requiere tanto de la recolección de datos en base a la medición numérica y análisis estadísticos propios del enfoque cuantitativo como la recolección de opiniones, experiencias y creencias mediante entrevistas a profundidad para posterior interpretación según las preguntas de investigación propias del enfoque cualitativo. Por tal motivo, se decidió optar por un diseño de investigación descriptivo transversal simple con enfoque mixto, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y

discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández et al. 2010 p. 546).

4.3. Fases de investigación

La investigación constó de dos fases: exploratoria y concluyente. En cada una de ellas se definió qué información se necesitaría, y quién, cuándo, dónde, por qué y cómo se realizaría el levantamiento de la información, es decir, las técnicas que se aplicarían. A continuación, en la Tabla 8 se pueden apreciar las técnicas aplicadas en ambas fases de la investigación.

Tabla 7
Técnicas aplicadas en cada fase de la investigación

Fase exploratoria	Fase concluyente
Entrevista al Dr. Pablo Ramírez, Director General de Investigación y Transferencia Tecnológica de VRIP de la UNMSM. Médico principal del Hospital Arzobispo Loayza. Entrevista al Dr. Anaximandro Perales, Vicerrector de la Universidad Privada TELESUP.	Encuestas a 1957 estudiantes de colegios y academias privadas de la zona de Lima Norte, los cuales desean estudiar una carrera relacionada a Ciencias de la Salud. Encuestas a 120 estudiantes de la carrera de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP.

4.4. Método de investigación cualitativo

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos para conocer aspectos percibidos relacionados a las oportunidades y amenazas del mercado, las preferencias de postulantes a la carrera de medicina human en la ciudad de Lima, así como las fortalezas y debilidades de la Universidad Privada TELESUP, específicamente en la Facultad de Medicina Humana.

4.4.1 Muestreo

En una primera etapa se realizaron entrevistas a profundidad a los doctores Pablo Ramírez y Anaximandro Perales. El Dr. Ramírez es director y médico especialista con experiencia laboral en diversos hospitales públicos de Lima. El Dr. Perales es también

médico de profesión y se desempeña como vicerrector de la Universidad Privada TELESUP.

4.4.2. Objetivos del estudio cualitativo

El objetivo de las entrevistas a profundidad:

- Determinar las percepciones de expertos sobre las oportunidades y debilidades del mercado, así como las fortalezas y debilidades de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP.
- Determinar la percepción de expertos sobre aspectos valorados por futuros postulantes a medicina humana para elegir una universidad donde estudiar.

4.4.3. Instrumento

Entrevistas a expertos en base a 8 preguntas abiertas en total. (Anexos 4 y 5)

4.4.4. Técnicas de la fase exploratoria

En la fase exploratoria se emplearon dos entrevistas individuales, que permitieron levantar información primaria poco estructurada en su mayor parte, lo que permitió una comunicación fluida y natural con los participantes y evitar el sesgo de sus respuestas.

Entrevistas presenciales al Dr. Pablo Ramírez y al Dr. Anaximandro Perales (ver Anexos 4 y 5)

Estas técnicas tuvieron como principal objetivo el obtener información general sobre el perfil de un egresado de la carrera de Medicina Humana. Se consideró la postura de una autoridad especialista externa, que trabaja en un hospital público muy reconocido, y de una autoridad de la misma universidad, especialista también en Ciencias de la Salud. Este primer alcance permitió generar ideas de valor que aportaron al desarrollo de las encuestas posteriores.

Mediante esta técnica se buscó conocer los factores de éxito de la carrera, el perfil del egresado de la carrera, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con respecto a la carrera de Medicina Humana de la Universidad TELESUP empleando cinco preguntas abiertas.

4.4.5. Resultados y discusión

Se entrevistó al Vicerrector de la Facultad de Medicina TELESUP, Dr. Anaximandro Perales, y al Dr. Pablo Ramírez, médico principal del Hospital Loayza, para conocer diversas valoraciones y percepciones sobre la universidad, su público objetivo y la competencia. Los resultados de las entrevistas, así como la discusión sobre ellas, se muestran a continuación.

Los estudiantes por egresar de educación secundaria interesados en estudiar Medicina Humana suelen ser motivados por distintos drivers para elegir donde estudiar la carrera. Indagamos con el Dr. Ramírez cuáles considera que son estos factores, ya que conocerlos nos posibilita adecuar de mejor forma nuestro producto para incrementar nuestro número de postulantes. De acuerdo al entrevistado, los factores más importantes considerados son, en primer lugar el prestigio de la universidad, aunque esto está directamente relacionado con un mayor costo de mensualidad. En segundo término, es importante que la universidad cuente con maestros de calidad y trayectoria que brinden confianza al alumnado de una educación de mayor calidad. Finalmente, una infraestructura adecuada y tecnología de calidad suelen ser valorados por los futuros estudiantes, y aquella universidad que los posea podría destacarse frente al resto.

El Dr. Perales concuerda con el Dr. Sánchez que los factores valorados por futuros postulantes a la carrera de Medicina Humana son la calidad de sus docentes, el equipamiento adecuado de laboratorios y equipos, y añade los convenios para prácticas

y resindentado como factor diferenciador. Adicionalmente, considera importante que los egresados de las universidades se midan entre sí a través del examen de SERUM, que es una prueba que el Ministerio de Salud toma para que los médicos puedan estar aptos para trabajar en el sector público. Un buen puntaje de los médicos en esta evaluación también favorecer a la universidad de procedencia y le añade prestigio.

Frente a estas valoraciones obtenidas de los expertos, es vital conocer qué fortalezas consideran que posee la universidad a fin de analizar si éstas están dentro de los factores considerados como importantes por los posibles postulantes. Para conocerlas entrevistamos únicamente al Dr. Perales, ya que es parte del cuerpo médico y directivo de la universidad. Él destaca en primer lugar la trayectoria de los docentes, dado que muchos de ellos tienen experiencia en el dictado en universidades de mayor prestigio. También menciona que la facultad cuenta con laboratorios y tecnología médica de calidad para el aprendizaje de los alumnos, lo que pone a la universidad en un lugar de vanguardia en este aspecto. Finalmente, el Dr. Perales considera que la malla curricular está a la altura de otras universidades más reconocidas, ya que se ha elaborado bajo la consulta de destacados expertos, quienes laboran en dichas universidades también.

Como parte de la indagación, fue importante también conocer de parte del vicerrector aquellas debilidades con las que cuenta la universidad para luego valorar si es que son factores diferenciadores al momento de que los postulantes toman una decisión de compra del producto. Así, el Dr. Perales considera que en primer lugar, la universidad presenta una desventaja vinculada con la ubicación de su campus, el distrito de Ancón. Este se encuentra muy alejado de la ciudad, lo que desanimaría a muchos posibles estudiantes de escogerla como centro de estudios, ya que el tráfico en la ciudad

es muy denso y, según la zona de procedencia, los alumnos podrían tardar entre una a tres horas en llegar.

En segundo lugar, él considera que la universidad presenta dificultades en la coordinación con los horarios de los docentes, ya que el sistema de control universitario no funcionaría eficientemente y haría que haya cierto grado de desorganización en el sistema de planificación de horarios. A pesar que este es un aspecto administrativo no directamente relacionado con la enseñanza, podría comprometer la calidad de las clases y poner en riesgo la valoración de los estudiantes sobre el aspecto educativo.

Finalmente, el Dr. Perales considera que la facultad debería mejorar la cantidad y calidad de convenios con clínicas y hospitales para que los estudiantes realicen prácticas pre-profesionales y luego su residentado. Mejorar este aspecto tendría un impacto directo en la mejora de la percepción de calidad del producto de la universidad y aportaría al crecimiento de su prestigio, ya que contar con vínculos con clínicas de reconocimiento haría que su imagen y prestigio se asocien con la universidad.

Con respecto a las oportunidades y amenazas del entorno para la carrera de medicina humana, el Dr. Perales nos responde: “Con respecto a las oportunidades, existe una creciente demanda de profesionales médicos en el país, ya que el crecimiento poblacional no ha ido de la mano con el incremento proporcional de la demanda de esta carrera”. Desde esta perspectiva, existe mercado laboral disponible para los médicos que la facultad está formando. Adicionalmente, la carrera de Medicina tiene un elevado prestigio y es generalmente bien remunerada en los diferentes centros laborales, por lo que se vuelve atractiva para muchos jóvenes escolares.

Con respecto a este punto, el Dr. Sánchez menciona que tradicionalmente las universidades privadas mantienen una tarifa alta en las pensiones de los estudiantes. Sin

embargo, existe una demanda de un sector poblacional con menores ingresos para los cuales no existe una oferta privada destacable. Es por ello que considera que la Universidad TELESUP ha aprovechado esta brecha del mercado no atendida para posicionar su producto a un precio menor que el de la competencia. Finalmente, el Dr. Sánchez concuerda con el Dr. Perales sobre la tendencia creciente de déficit de médicos en el país como una oportunidad a aprovechar por las universidades peruanas.

Referente a las amenazas más relevantes, la SUNEDU se erige como un ente fiscalizador de la calidad de las universidades y actualmente exige un proceso de acreditación de las mismas. El proceso es riguroso y a la fecha solo hay 5 universidades que han logrado aprobar este requerimiento. Al encontrarse la universidad TELESUP en proceso de lograrlo, esto podría visibilizarse como una debilidad para los posibles postulantes. A pesar de que existe una demanda importante de médicos en el país, la infraestructura hospitalaria no ha crecido de la mano con la demanda de la población. Es así que, muchos hospitales se encuentran deficientes en infraestructura y equipamiento, especialmente los del Estado, lo que podría afectar a los profesionales que egresan de las universidades que no contarían con condiciones mínimas necesarias para ejercer su profesión en estos centros.

El Dr. Sánchez concuerda que la SUNEDU y la deficiente infraestructura hospitalaria son amenazas importantes para la carrera, y además añade el crecimiento exponencial del uso de la tecnología médica para el aprendizaje de alumnos. Menciona que las mejores universidades del mundo ya utilizan estos avances y aquellas universidades que los incorporen podrían diferenciarse de una manera clara.

4.4.6. Conclusiones del estudio cualitativo

De acuerdo a la opinión de expertos, se concluye lo siguiente.

1. Los factores críticos para que posibles estudiantes elijan una facultad de medicina donde estudiar son: Prestigio, docentes de calidad, infraestructura adecuada, tecnología de punta, convenios para prácticas y residentado, y posición importante en los exámenes de SERUM de sus médicos egresados.
2. Las fortalezas de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP son: Plana de docentes destacados, infraestructura y equipamiento de calidad, y malla curricular actualizada. Las dos primeras son capacidades reconocidas por los posibles estudiantes, según opinión de los expertos, por lo que podrían constituirse en aspectos a destacar a nivel de marketing al momento de comunicar las bondades de nuestro producto.
3. Debilidades de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP: Ubicación alejada del campus, dificultades administrativas de coordinación con los docentes, y escasos convenios con clínicas para residentado y prácticas. Este último aspecto aparece como valorado por los estudiantes según los expertos consultados, por lo que es importante que la universidad considere su fortalecimiento.
4. Oportunidades del entorno para la carrera de Medicina Humana: Déficit de médicos en el país, demanda educativa no satisfecha de un segmento con menor capacidad de pago, elevado prestigio de la carrera de Medicina Humana favorece el interés de postulantes.
5. Amenazas del entorno para la carrera de Medicina Humana: La SUNEDU como ente acreditador, la deficiente infraestructura hospitalaria del país, y el elevado costo de adquisición de tecnología médica para la enseñanza.

4.5. Método de investigación cuantitativo

Se aplicó encuestas presenciales a estudiantes de quinto de secundaria pertenecientes a los niveles socioeconómicos B- y C que viven en Lima Norte y deseen estudiar una carrera universitaria relacionada con ciencias de la salud, para conocer las características de los potenciales consumidores de la carrera de Medicina Humana, el tipo de producto esperado para el segmento elegido, el mercado laboral disponible, así como características de la competencia para este producto en la ciudad de Lima.

4.4.1. Objetivos del estudio cuantitativo

Los objetivos de las encuestas a estudiantes de quinto de secundaria:

- Determinar percepciones y valoraciones del público objetivo sobre la facultad de medicina de Telesup: grado de preferencia, prestigio, y ventajas competitivas.
- Conocer factores críticos que determinan la elección de una facultad para estudiar Medicina Humana por parte del público objetivo.
- Conocer la percepción de estudiantes universitarios de la facultad de medicina de TELESUP con respecto a sus fortalezas y debilidades.

4.4.2. Instrumento

Para el estudio cuantitativo se utilizarán dos encuestas estructuradas.

El tamaño de la muestra de la primera encuesta, la cual es para estudiantes destacados, es de 120 encuestas, y consta de 2 preguntas cerradas.

La segunda consta de 1,957 encuestas para estudiantes de secundaria de Lima Norte, y se estructura en cuatro preguntas cerradas y una abierta.

4.4.3. Cuestionario

Ver Anexo 7.

4.4.4. Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes de la Facultad de Medicina de TELESUP:

Gráfico 11

*Resultados de la primera pregunta de la encuesta aplicada a estudiantes de TELESUP:
¿Cuáles crees que son las principales fortalezas de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP?*

Se observa que el 88% de los estudiantes encuestados consideran a los docentes destacados como principal fortaleza de la universidad. Un 75% percibe a la infraestructura como valor importante, mientras que un cercano 73% valora el precio asequible como fortaleza relevante. No menos importante es el 66% de encuestados, que considera que la tecnología para el aprendizaje en el campus es de relevancia.

Gráfico 12

*Resultados de la segunda pregunta de la encuesta aplicada a estudiantes de TELESUP:
¿Cuáles crees que son las principales debilidades de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP?*

Se observa que el 86% de los estudiantes encuestados considera la distancia del campus como una de las principales debilidades. El poco reconocimiento en el mercado, con 84%, también es considerado como una gran debilidad de la propuesta de TELESUP. Por otro lado, un 75% de estudiantes encuestados considera como gran debilidad que la universidad ofrezca limitados intercambios estudiantiles, mientras que un 68% cree que los pocos convenios para prácticas que ofrece TELESUP los desanima para considerar la oferta.

Seguidamente, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de secundaria:

1. Menciona la universidad que preferirías para estudiar Medicina Humana en el país:

Se observa que un 31% identificó a la Universidad San Marcos como su universidad preferida para estudiar la carrera, seguida de la Universidad Cayetano

Heredia, con un 25%, y la Universidad San Martín de Porres con 16%. En la última posición se encuentra la universidad Telesup, con 1% de las preferencias.

2. ¿Cuál de los siguientes criterios consideras importantes para elegir a la universidad donde estudiar medicina humana?

Del cuadro anterior se desprende que la característica más valorada para elegir una universidad para medicina es el prestigio con 47% (925 estudiantes), seguido de la tecnología disponible con 43% (842) y en tercer lugar la presencia de docentes calificados con 42 (830). En cuarto lugar, se valora la puntuación en el examen nacional SERUM con 38% (735).

3. Si conoce que la Universidad TELESUP dicta Medicina Humana, ¿qué crees que distingue a esta facultad de otras en el país?

Un 44% de encuestados que conoce de TELESUP considera que lo que distingue a la universidad es precio módico, seguido de una tecnología apropiada para la enseñanza (19%), y en tercer lugar una infraestructura óptima (16%).

4. ¿Qué nivel de prestigio consideras que tiene la Universidad TELESUP?

Un total de 917 encuestados consideró que la Universidad TELESUP tiene poco prestigio, 543 mencionaron que posee cierto prestigio, mientras que 309 percibe que tiene muy poco prestigio. Solo 188 estudiantes reconocen a la universidad un buen prestigio. Ningún encuestado reconoció que TELESUP posee un excelente prestigio.

Para revisar el cuestionario y resultados completos consultar los Anexos 7 y 8.

4.4.5. Cronograma de implementación de todo el estudio

		Semanas									
Actividades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estudio cualitativo	Planificación del estudio	X									
	Elaboración de instrumentos		X								
	Recolección de la información			X							
	Procesamiento de la información				X						
	Elaboración del informe					X					
Estudio cuantitativo	Planificación del estudio						X				

	Elaboración de instrumentos						X				
	Recolección de la información							X	X		
	Procesamiento de la información									X	
	Elaboración del informe										X

4.5. Análisis del producto y tendencias

Un profesional de la salud, según el Portal Ponte en Carrera²⁸, recibe un sueldo promedio de S/. 3,964 mensuales, pudiendo aumentar dependiendo de la especialización que lleve el médico. Una vez culminados los estudios en Medicina Humana, el profesional puede postular al Servicio Rural Urbano Marginal de Salud (SERUMS), que le permite trabajar durante un año para el Estado y posteriormente ser elegible para trabajar en un centro de salud público a nivel nacional.

Debido a la alta demanda de la carrera de Medicina Humana, cada año los postulantes a las universidades con mayor prestigio suelen ser muchos más que el número de vacantes ofrecidas. Según el Instituto Peruano de Competitividad (2016), la universidad con menor porcentaje de ingresantes es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con 2% de ingresantes en promedio. Esto debido a la alta cantidad de postulantes versus las vacantes que ofrece. En segundo lugar, le sigue la Universidad Nacional De San Agustín, con 3% de ingresantes. La tercera posición se disputa entre cinco universidades con un porcentaje de ingreso del 4%. Estas son la Universidad Nacional De Piura, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, la Universidad Nacional Del Altiplano y la Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco.

De las 10 universidades más disputadas, las primeras nueve son universidades públicas y la décima es la universidad privada Católica De Santa María. De aquellas, solo una se

²⁸ Observatorio de Educación y Empleo Ponte en Carrera: <https://www.ponteencarrera.pe/>

encuentra en Lima, esta es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Por otro lado, las universidades privadas San Juan Bautista, Señor De Sipán, y Alas Peruanas, son las que concentran la mayor cantidad de ingresantes a esta carrera.

Incluyendo a la Universidad Privada TELESUP, las vacantes disponibles en la ciudad de Lima para la carrera de Medicina Humana solo en las diferentes universidades privadas se presentan a continuación.

Gráfico 13

Vacantes disponibles para la carrera de Medicina Humana

UNIVERSIDADES	USJB	UCS	UPMW	UNMSM	UPT	U. PIURA	URP	UPC	UCH	UNFV	USMP	UAP	TOTAL
CARRERA DE MEDICINA HUMANA	300	120	60	100	1500	150	150	120	60	100	120	250	3030

Fuente: Elaboración propia.

La inversión para estudiar la carrera de Medicina es costosa. La universidad más cara donde estudiar la carrera, según el Instituto Peruano de Competitividad (2016) es la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con una inversión promedio de S/. 31,796 anuales, luego le sigue la Universidad Científica del Sur con S/. 25,758 y seguidamente la Universidad San Martín de Porres con S/. 21,070.

Por otra parte, las instituciones que exigen un gasto mínimo anual para estudiar esta carrera son la Universidad Nacional del Centro del Perú (S/. 20), la Universidad Nacional San Antonio de Abad (S/. 40) y la Universidad Nacional de San Agustín (S/. 50), usualmente para trámites administrativos.

Referente al estado de la demanda de Médicos al 2016, en el Perú existen 70,805 médicos para las más de 30 millones de personas que requieren de asistencia médica, como se mencionó con anterioridad. Esta cantidad aún resulta insuficiente, pues sólo se cuentan con 30 profesionales en salud por cada 10,000 personas aproximadamente, mientras que Chile se

reporta 40 médicos por cada 10,000 habitantes²⁹. Más del 50% de todos los médicos se concentra en la ciudad de Lima, mientras que los restantes se dividen entre los otros departamentos del país por lo que se evidencia un déficit de profesionales para las distintas regiones del Perú además de Lima.

Con respecto a los salarios que los médicos reciben al terminar la carrera y que hacen más apetecible estudiarla, el Instituto Peruano de Competitividad (2016) sostiene que los egresados de la Universidad Nacional de Trujillo poseen el ingreso promedio más elevado, el cual sería de S/ 5,198. A esta le sigue la Universidad Privada San Juan Bautista, con S/ 4,338 y la Universidad Privada de Tacna, con S/ 4,275. Por su parte, los egresados con sueldos más bajos pertenecen a la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con S/ 3,304, de la Universidad Ricardo Palma, con S/ 3,570 y de la Universidad César Vallejo, con S/ 3,578. Sin embargo, es de considerar que la mayoría de los profesionales médicos egresados de la Universidad Peruana Cayetano Heredia migran al extranjero para realizar estudios de postgrado, lo cual podría influir en la data señalada.

4.6. Tendencias del comportamiento del consumidor

Con respecto al público interesado en estudiar la carrera de Medicina Humana para el 2015, año en que se abrió la carrera en la Universidad Privada TELESUP, la cantidad de postulantes para Medicina Humana, según universidad privada o pública, se muestra en el siguiente gráfico, en donde se puede observar que el total de jóvenes que se interesan en ingresar a una universidad para estudiar Medicina Humana es de 31,837; mientras que los ingresantes totales son de 3,354. La diferencia entre postulantes e ingresantes es de 28,483.

Tabla 8

Postulantes e ingresantes a la carrera de Medicina Humana según tipo de universidad

²⁹Capital. (30 de junio del 2016). ¿Cuántos profesionales de la salud necesita el Perú? Aquí la impactante cifra. Recuperado de: <http://www.capital.com.pe/actualidad/cuantos-profesionales-de-la-salud-necesita-el-peru-aqui-la-impactante-cifra-noticia-975513>

Carrera según tipo de universidad	Promedio	Tasa*
Medicina Humana		
Postulantes universidades públicas	22.243	0.04
Ingresantes universidades públicas	1.011	
Postulantes universidades privadas	8.594	0.28
Ingresantes universidades privadas	2.343	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al estudio de mercado detallado anteriormente, las características más valoradas por los estudiantes para elegir una universidad donde estudiar medicina son: El prestigio de la universidad (78%). En segundo lugar, un 71% está interesado en que haya un alto equipamiento en tecnología médica, mientras que el 70% privilegia que se cuente con docentes calificados. Otros factores clave identificados son convenios internacionales, red de hospitales para realizar prácticas, infraestructura adecuada, malla curricular moderna y un precio asequible.

Tabla 9

Características más valoradas por los consumidores para elegir donde postular

CRITERIOS	% de respuestas
Prestigio de la universidad	47%
Tecnología disponible	43%
Docentes calificados	42%
Puntuación SERUM	38%
Convenios internacionales disponibles	33%
Hospitales para realizar prácticas	27%
Infraestructura adecuada	25%
Malla curricular moderna	23%
Precio al alcance	21%

Fuente: Elaboración propia

4.8. Tendencia de Medios, Distribución y Precios

De acuerdo a información recogida en las diferentes universidades privadas, el costo mensual para estudiar la carrera de Medicina Humana en Lima no es menor a S/. 1,410 según

el Portal Ponte en Carrera³⁰, por lo que estaría al alcance de los segmentos socio-económicos A y B+. La universidad TELESUP realizó un estudio de mercado en el que, a través de la aplicación de una encuesta, preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar mensualmente por acceder a esta carrera. Los resultados se mostraron anteriormente en el Gráfico 8. Resumiendo estos resultados, tenemos que:

El 45.8% (897 estudiantes) estaría dispuesto a pagar entre S/ 801-1000 por la carrera, un 2.8% entre S/. 1001-1200, un 11% más de S/ 1,201, mientras que un 20.3% pagaría menos de S/. 800. Por lo tanto, un 65.9% de encuestados está dispuesto a pagar un monto mensual menor o igual a S/. 1,000. Actualmente no se tiene una oferta educativa con un rango de precios como el que prefieren casi 70% de encuestados. Este segmento poblacional se encuentra mayoritariamente desatendido por la oferta existente en las universidades privadas, ya que la cuota promedio se encuentra alrededor de S/ 1,250. Este grupo de personas pertenecería a un segmento socio-económico B- y C, a quién le interesaría encontrar una oferta en el mercado que se adecúe a su capacidad de pago.

Por otro lado, respecto a la ubicación geográfica de las facultades de Medicina de la ciudad de Lima, podemos observar que solo la Universidad Peruana Cayetano Heredia se encuentra ubicada en el cono norte. Las demás facultades se encuentran en distritos cercanos al centro de la ciudad como se muestra en el siguiente mapa.

Gráfico 14

³⁰ Observatorio de Educación y Empleo Ponte en Carrera: <https://www.ponteencarrera.pe/>

Ubicación de las facultades de Medicina en Lima

Fuente: Google Maps.

Siendo el cono norte y el cono sur de la ciudad las zonas más altamente pobladas de la capital, es de resaltar el hecho que no haya sedes de facultades de Medicina ubicadas en estas zonas geográficas, ya que facilitarían el acceso al público objetivo de estos servicios educativos. La facultad de Medicina Humana de la Universidad Telesup se encuentra en la zona norte de Lima, en el distrito de Ancón, por lo que presenta una ubicación geográfica apropiada al alcance de un gran sector desatendido al norte de la capital.

4.7. Segmentos del mercado que compran el producto

Según análisis realizado anteriormente en este documento, las universidades privadas que ofrecen Medicina Humana en la ciudad de Lima tienen un costo máximo de 3500 soles mensuales y mínimo de S/ 1,200, lo que las ubica para la atención de los segmentos A, B y C de la población. Sin embargo, solo una universidad, Alas Peruanas, tiene una oferta de precio para el segmento C, mientras que las demás universidades se dirigen al A y B. Por otro lado, las universidades públicas existentes generalmente atienden a sectores con menos recursos

económicos, aunque no exclusivamente. De lo anterior se puede concluir que existe una brecha no atendida, de un segmento B- y C dispuesto a pagar al menos S/ 1,000 por el producto, y que, además de la Universidad Privada TELESUP, ninguna otra ha venido atendiendo.

Adicionalmente, desde una segmentación geográfica, no existen facultades de Medicina ubicadas en conos de la ciudad, en donde se ubican mayormente los pobladores de segmentos B- y C, cuyos estudiantes de Medicina tienen que migrar a distritos más lejanos para asistir a sus centros de estudios, con la consiguiente pérdida de tiempo y otros recursos destinados para el desplazamiento a través de un tráfico caótico como el de la ciudad de Lima. Es por ello que la universidad TELESUP apostó por colocar su campus en esta zona, ya que en ella se concentra un gran número de consumidores del segmento B- y C al que está dirigida la carrera.

4.8. Conclusiones generales del estudio de mercado

1. Existen oportunidades claras que favorecen el desarrollo de la carrera de medicina en el Perú, como el déficit de médicos y la creciente demanda de la población por servicios de salud. Existe un segmento poblacional no atendido que quiere estudiar la carrera, pero no puede pagar los costos que actualmente cobran otras universidades privadas. Por otro lado, también existen amenazas significativas para las universidades que dictan esta carrera. La principal que se identifica es el riesgo de no ser acreditados por la SUNEDU y, por lo mismo, perder prestigio e incluso la autorización para seguir funcionando.
2. Los jóvenes que desean estudiar medicina valoran como factores importantes para elegir una universidad el prestigio de la misma, el que cuente con tecnología de vanguardia para el aprendizaje, docentes calificados, la puntuación de sus egresados en el examen de SERUM, y los convenios para residentado y prácticas que posee.

3. Las fortalezas y ventajas competitivas percibidas de la universidad son que cuenta con buena calidad docente, su infraestructura exclusiva y tecnología de punta para la enseñanza de la carrera. Asimismo, tiene una malla curricular actualizada, aunque esto no representa una clara diferencia con otras facultades.
4. La Facultad de Medicina Humana de la Universidad Telesup es poco reconocida en el mercado. Tiene un bajo nivel de preferencia de su público objetivo debido principalmente a que cuenta con bajo prestigio percibido y pocos convenios para residenciado y/o prácticas, ambas características muy valoradas por los estudiantes. Adicional a ello, posee un campus alejado de la ciudad que dificulta el desplazamiento de sus estudiantes y disminuye el interés de sus potenciales consumidores.

4.9. Recomendaciones

1. Implementar una estrategia de posicionamiento de la Facultad de Medicina Humana que considere como elementos diferenciadores el precio, la calidad de su enseñanza y el uso de tecnología de vanguardia para el aprendizaje de sus estudiantes.
2. Desarrollar mayores convenios locales e internacionales con organizaciones de renombre que permitan que los estudiantes tengan mejores oportunidades de desarrollo pre-profesional y a la vez fortalezcan el prestigio de la universidad al contar con aliados de prestigio.
3. Fortalecer el sistema de transporte de los estudiantes al campus con una mayor flota de buses y mayores frecuencias de traslado.
4. Implementar una estrategia de comunicación que priorice visibilizar las alianzas estratégicas con aliados de renombre, así como y comunicar mejor las ventajas competitivas de la facultad en las que se basa su posicionamiento.

5. Implementar acciones que conlleven a mediano plazo, que los egresados de la Universidad Privada TELESUP puedan puntuar en los mejores lugares del examen de SERUM.

CAPÍTULO V. OBJETIVOS

5.1. Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing

5.1.1. Objetivos del plan estratégico.

5.1.2. Objetivos estratégicos de marketing al 2022.

- Obtener ventas de 21 millones de soles en el 2022, que representan 1,500 alumnos de Medicina.
- Ocupar los cinco primeros puestos en el examen general de médicos “SERUMS”.
- Tener una participación de mercado del 38%.
- Estar en los primeros cinco lugares del *Top of Mind* de Facultades de Medicina del país.

5.1.3. Objetivos del plan de marketing al 2019.

- Incrementar ventas en 20%, que representan 15 millones de soles, alcanzando los 1,770 alumnos.
- Incrementar el nivel académico de los estudiantes con miras al examen general de médicos “SERUM”.
- Posicionar a la facultad de medicina en función a las variables de precio, tecnología de vanguardia para el aprendizaje y responsabilidad social.
- Incrementar la notoriedad de marca en 10%.

CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.1. Seleccionar el mercado objetivo

La universidad realizó un estudio el año 2017 para determinar el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo para la carrera de Medicina Humana. A partir de este análisis se realizó una proyección para los siguientes cinco años, en función a un crecimiento estimado del 5% de la población segmentada. A continuación, una descripción de estos aspectos y su correspondiente proyección para el Plan de Marketing al 2019:

Mercado potencial: Se define como las personas egresadas de colegios privados de educación secundaria en Lima Metropolitana, que pertenecen al sector socio-económico B- y C, quienes están interesadas en estudiar alguna de las carreras de ciencias de la salud a nivel universitario. Entiéndase por Ciencias de la Salud principalmente el grupo de siguientes carreras: Medicina Humana, Medicina Veterinaria, Enfermería, Obstetricia, Tecnología Médica, Odontología, Farmacia, Nutrición, y Psicología. Para el 2017, según estudio citado, la cantidad de mercado potencial fue de 35,390 estudiantes. A continuación, una descripción más detallada de las variables de segmentación escogidas:

Tabla 10

Variables de segmentación.

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	Característica	Datos al 2017	Fuente de información
Geográfica	Lima Metropolitana		
Nivel de estudios	Egresados de 5to de secundaria al 2017	154,400 personas	INEI, 2017
Nivel socio-económicos	B y C	102,457 personas	Estudio propio
Colegio de procedencia	Privados	75, 546 personas	Estudio propio
Intereses vocacionales	Carreras de ciencias de la salud	35, 390 personas	Estudio propio

Mercado disponible: Se define como los interesados en estudiar Medicina Humana en Lima metropolitana en función a las variables elegidas. Según estudio propio de la universidad la cantidad de estos estudiantes fue de 13,896 para el 2017

Mercado efectivo: Está conformado por aquellos egresados de educación secundaria según las variables de segmentación antes descritas, que estarían dispuestos a pagar el precio estipulado por la universidad y muestran interés por estudiar en nuestro campus en Ancón. Según estudio propio, esta cifra fue de 5,564 estudiantes para el 2017

Mercado objetivo: Según la capacidad instalada, el año 2017 se atendieron a 1,487 estudiantes, que representó el 26.7% de la demanda efectiva.

En el mismo estudio, la universidad proyectó el crecimiento para los siguientes años, así que para el 2019 los datos se presentan en el siguiente cuadro, en el que se observa que nuestro mercado objetivo fijado es de 1,770 estudiantes, que representa el 28.9% de cobertura de la demanda efectiva.

Tabla 11

Descripción de mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo al año 2019.

	2017	2018	2019
Mercado potencial	35,390	371,159	390,174
Crecimiento		5%	5%
Mercado disponible	13,896	14,591	15,320
Crecimiento		5%	5%
Mercado efectivo	5,564	5,843	6,134
Crecimiento		5%	5%
Mercado objetivo	1,487	1,674	1,170
% cubierto de la demanda efectiva	26,7%	28,7%	28,9%

6.2. Desarrollo del posicionamiento del producto

La carrera de Medicina Humana tiene un valor percibido muy alto, debido a la buena remuneración que un egresado obtiene, al amplio campo laboral y al estatus que ostenta entre las demás carreras, según una investigación realizada por Taype-Rondán et. al.³¹

Los egresados en Medicina tienen un amplio campo laboral para desarrollarse profesionalmente. Pueden trabajar en clínicas privadas, hospitales municipales o regionales, EsSalud, Fuerza Policiales, Fuerzas Armadas. También pueden ejercer la docencia, dedicarse a la investigación, publicación de artículos médicos, o desempeñarse en puestos de gerencia, administración en centros de salud y asesorías a empresas vinculadas al sector.

Por otro lado, la oferta de las universidades privadas en el mercado laboral peruano está centrada en ofrecer un precio elevado por la carrera, que usualmente está dirigido a un público perteneciente a los sectores socio-económicos A y B. Mientras que existe una importante masa crítica de sectores C que actualmente solo está siendo atendida por la Universidad Alas Peruanas. Sin embargo, esta casa de estudios ha reportado dificultades en la calidad de su producto. Es por ello que se decidió posicionar a la facultad con un precio asequible para los segmentos C y B-, Una segunda variable elegida para el posicionamiento ha sido la calidad de los docentes, debido a que, según estudio de mercado, esta característica es muy valorada por los potenciales consumidores y además es considerada una fortaleza de la universidad. A continuación, mostramos un *benchmark* de estas dos variables con respecto a las universidades de la ciudad de Lima que tienen Medicina Humana, en especial la Universidad Alas Peruanas que, por encontrarse en un rango de precio menor, compite con nuestra facultad por captar el mismo segmento elegido. Para operacionalizar la variable “calidad docente” se tomó como referencia la trayectoria de los docentes principales de cada universidad mencionada, según análisis recogido en el Anexo 16. El resultado se muestra a continuación:

³¹ Taype-Rondán A., Torres-Roman, J., Herrera-Añazco P., Díaz C. (2015) *Ingresos económicos en médicos peruanos según especialidad: un análisis transversal de la ENSUSALUD 2015*. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública 34

Gráfico 15

Mapa de posicionamiento del producto: Calidad docente vs. Precio

Fuente: Elaboración propia.

Así también, se eligió la variable tecnología como ventaja diferencial de la Universidad TELESUP, ya que, como se mencionó anteriormente en el presente plan, solo esta y la UPC poseen equipos similares de última generación para el aprendizaje del cuerpo humano y la medicina. Sin embargo, acceder a estudiar en la UPC es mucho más costoso, según el precio de sus boletas.

A pesar que se consideró que un buen manejo del trinomio calidad-precio-tecnología coloca al producto en una posición ventajosa frente a la competencia, es importante mencionar que también es una alternativa fácilmente replicable por otros competidores de mayor capacidad económica y con presencia en el segmento que la Facultad de Medicina de la Universidad Privada TELESUP atiende, aunque no con la carrera de Medicina Humana, como fue mencionado en el capítulo del análisis estratégico. Es por ello que el presente posicionamiento también busca incorporar una variable cualitativa vinculada a la responsabilidad social y desarrollo comunitario, como una estrategia de contribución a la

sociedad y para lograr mayor diferenciación con la competencia. A través de la responsabilidad social se implementarán diversas acciones en beneficio de la comunidad, en alianzas con clínicas de reconocida trayectoria, lo que a su vez aportará al fortalecimiento del prestigio de la universidad. Por un lado, TELESUP se visibilizará como empresa socialmente responsable y preocupada por la salud de los más necesitados, y además las alianzas estratégicas permitirán mantener una estructura de costos baja.

En suma, el presente posicionamiento considerará cuatro variables fuertemente enlazadas que se desea comunicar al potencial consumidor: una universidad con una plana docente de calidad y tecnología de punta, al precio más competitivo del mercado, y comprometida con el bienestar social y la salud de los menos favorecidos.

Considerando lo mencionado anteriormente, la declaración de posicionamiento es la siguiente: “La Facultad de Medicina de Universidad Privada TELESUP nace para formar a aquellos jóvenes que aspiran a ser grandes y alcanzar su sueño de ser médicos, a través de ofrecerles un servicio educativo moderno y de calidad, a un precio competitivo, con un alto sentido de responsabilidad social y compromiso por la comunidad.”

6.3. Macro estrategias y estrategias funcionales

En función al análisis estratégico y posicionamiento elegido, se escogió la implementación de las siguientes macro estrategias:

6.3.1. Estrategia intensiva de penetración en el mercado

Permitirá mejorar la posición competitiva de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. De acuerdo al análisis realizado con la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la carrera es considerada un producto estrella. Esto debido a que el producto está logrando ventas y márgenes de contribución importantes para la empresa y atiende a un importante sector del mercado. La matriz de ciclo de vida del producto también ilustra el concepto anteriormente explicado, colocando al producto en una etapa de crecimiento

como Facultad, que demanda la necesidad de implementar diversas acciones para fortalecer la marca y fidelizar a los consumidores.

Para el análisis de la matriz BCG se consideró al principal competidor de la Facultad de Medicina de TELESUP, que es la universidad Alas Peruanas, ya que por el precio en el que está posicionada esta universidad, pugna por captar a nuestro mismo segmento elegido.

Según análisis realizado, y detallado en la Tabla 13, la Facultad de Medicina de Alas Peruanas presenta un crecimiento del 14%, frente a un 37% de TELESUP. La cuota relativa de mercado de la universidad TELESUP es de 1.14, mientras que la de la competencia directa es de 0.88.

Tabla 12

Comparativo TELESUP y Alas Peruanas

	2016		2017	
producto	Ventas telesup	Participación por producto %	Ventas telesup	Participación por producto %
Facultad de Medicina TELESUP	19540	10.45	26680	12.30
Administración	65440	34.99	71433	32.94
Derecho	40334	21.56	49980	23.05
Ingenierías	61735	33.00	68735	31.70
	187049	100.00	216828	100.00
Medicina- Alas Peruanas	20545		23439	11.44
Total ventas Alas Peruanas			204800	
	Crecimiento	Cuota relativ. Mercado		
Medicina Telesup	37%	1.14		
Medicina Alas Peruanas	14%	0.88		

Gráfico 16

Tasa de crecimiento y participación relativa en el mercado

Fuente: Elaboración propia

A pesar que la Facultad de Medicina es nueva y con poco tiempo y presencia en el mercado, ha logrado captar a un buen número de alumnos, y obteniendo una importante rentabilidad para la empresa, como se observa en el capítulo financiero. Esto debido a que se ha logrado un posicionamiento aceptable en función principalmente al precio ofrecido. A futuro, la carrera tiene una proyección importante de desarrollo y rentabilidad por lo que es importante seguir reforzando su posición en el mercado comunicando mejor sus beneficios para seguir incrementando el *market-share* del producto. Esta propuesta es consistente con el cruce estratégico logrado en el análisis FODA, que lo ubica en el cuadrante de crecer y construir. Es decir, invertir a intensidad para sostener y lograr un mayor crecimiento.

El análisis con la matriz ANSOFF también es consistente con lo expresado anteriormente, ya que la Facultad de Medicina se encuentra en el cuadrante de “penetración de mercados”, que sugiere realizar acciones para incrementar el número de clientes, trabajando con el producto actual en un mercado que se ha empezado a conocer.

Gráfico 17

Matriz Ansoff: Mercados y productos

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

Se ha elaborado la matriz de McKinsey para conocer el atractivo del mercado de la Universidad Privada TELESUP versus la competencia, considerando la posición competitiva de cada empresa con el producto: la carrera de Medicina Humana. Se han seleccionados los factores relevantes internos y externos, así como su ponderación y evaluación.

Gráfico 18

Matriz de McKinsey

Para la posición competitiva se consideró una comparación con el competidor más cercano en el mismo segmento escogido por la Universidad Privada TELESUP, que es la Universidad Alas Peruanas. Así tenemos, que los factores internos más relevantes son el

prestigio y el precio, seguidos por los docentes y la malla curricular, como se muestra en la Tabla 14 a continuación:

Tabla 13

Posición competitiva de la carrera de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP

Posición competitiva	TELESUP			Alas Peruanas		
Factor	Ponderación	Evaluación	Evaluación ponderada	Ponderación	Evaluación	Evaluación ponderada
Infraestructura	0.075	75	5.625	0.075	50	3.75
Margen	0.075	70	5.25	0.075	55	4.125
Prestigio	0.2	20	4	0.2	35	7
Precio	0.2	85	17	0.2	75	15
Convenios	0.05	30	1.5	0.05	55	2.75
Tecnología	0.1	60	6	0.1	60	6
Docentes	0.15	70	10.5	0.15	65	9.75
Malla curricular	0.15	70	10.5	0.15	60	9
			60.375			57.375
Share	28%			15%		

Asimismo, los factores externos más importantes que son relevantes para el análisis del sector son la demanda por el producto, seguido por el margen que da la carrera de medicina en el sector, y por el déficit de médicos en el mercado laboral peruano. Esta información se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14

Factores externos para el análisis del sector

Atractivo del sector			
Factor	Ponderación	Evaluación	Evaluación ponderada
Demanda por el producto	0.18	65	11.7
Crecimiento de mercado	0.15	70	10.5
Incremento de gasto en educación	0.075	50	3.75
Barreras de entrada	0.1	65	6.5
Regulaciones gubernamentales	0.15	70	10.5
Déficit de médicos	0.17	60	10.2
Margen	0.175	70	12.25
			65.4

Cruzando ambas matrices se llega a la conclusión que la posición competitiva de la Universidad Privada TELESUP se ubica en la zona de inversión y crecimiento selectivo. Esto implica que la carrera de Medicina se encuentra ubicada en un mercado sumamente atractivo, por lo que es necesario fortalecer la posición competitiva de la empresa, solventando y reforzando sus áreas débiles para lograr un mejor liderazgo en el mercado.

Finalmente, según las estratégicas genéricas de Michael Porter, y de acuerdo al posicionamiento del producto, la estrategia elegida es la de segmentación enfocada a liderazgo en costos, ya que el modelo se centra en una educación con variables diferenciadoras de calidad, como docentes calificados y tecnología de punta, pero a costos más bajos que la competencia. Dicho de otra forma, se busca capturar a un segmento prácticamente desatendido de la población (clase media y media alta) con un producto de similar costo que el único competidor del segmento (Alas Peruanas), pero con una calidad percibida mayor. Sin embargo, para lograr mantener la calidad a un precio relativamente bajo es necesario incrementar la cantidad de alumnos captados por ciclo, a fin de que el producto sea rentable. Por lo que la capacidad máxima de atención sería de 1,500 alumnos por ciclo versus 250 de la competencia directa (Universidad Alas Peruanas).

Gráfico 19

Ventaja competitiva del producto

		VENTAJA COMPETITIVA	
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA	POSICIONAMIENTO DE BAJO COSTE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	SECTOR COMPLETO	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO	LIDERAZGO EN COSTES
	SEGMENTO DE MERCADO	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A DIFERENCIACIÓN	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A LIDERAZGO EN COSTES

Con respecto a la estrategia de cobertura de mercado y segmentación, por la naturaleza del producto, se enfocará únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que la demanden. Es decir, el único producto, la carrera de Medicina Humana, se ofrecerá al segmento elegido sin posibilidades de variaciones u ofertas diferenciadas. Este aspecto se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico 20

Concentración de un segmento

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

En función a las macro estrategias antes detalladas, se consideró la implementación de las siguientes estrategias funcionales:

Producto.

- Creación de imagen de marca según el posicionamiento elegido.
- Orientación hacia el apoyo al estudiante para la mejora de su rendimiento académico con miras al examen de SERUM.
- Incremento de alianzas estratégicas con clínicas y hospitales para realización de acciones de responsabilidad social que apuntalen el posicionamiento y a su vez incrementar el prestigio de la universidad.

Distribución.

- Incremento de mayor número de puntos de venta en centros comerciales y otros espacios de alto tránsito de público objetivo.

Precio.

- Estrategia de precio bajo, con sistema de promociones por buen rendimiento académico tanto a alumnos como a postulantes.

Comunicación.

- Comunicación orientada a fortalecer el posicionamiento del servicio resaltando variables elegidas.
- Patrocinio de eventos relacionados con la salud y la atención de familias de bajos recursos.
- Implementación de estrategia de inbound marketing a través de medios digitales a fin de crear un mayor vínculo con los consumidores y mayores conversiones finales.

CAPÍTULO VII. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.1 Planes de acción

El presente plan de acción busca operativizar los objetivos establecidos para el ejercicio 2019. Para su implementación se elaboró un cuadro de mando que se adjunta en el Anexo 9.

A continuación, una tabla resumen de las principales estrategias, actividades y sus indicadores de medición.

Tabla 15

Estrategias principales y actividades

ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLE
Creación de imagen de marca según el posicionamiento elegido	Campaña de posicionamiento con publicidad en ATL y BTL	Grado de recordación del público de variables diferenciadoras	Área de marketing
Incremento de alianzas estratégicas con clínicas para acciones de responsabilidad social	Campañas conjuntas con clínicas para la prevención y detección de enfermedades prevalentes Creación del programa de clínicas móviles en alianzas con clínicas de renombre.	6 campañas en el año con 3 socios estratégicos Sistema de clínicas móviles implementado con 2 socios estratégicos	Área proyección social
Mejora del rendimiento de alumnos con miras al examen de SERUM	Programa apoyo académico para alumnos con menor rendimiento y con rendimiento destacado.	# de alumnos con bajo rendimiento participantes # de alumnos con elevado rendimiento participantes Grado de mejora académica de los alumnos participantes	Área académica
Precio			
Estrategia de precio bajo, con sistema de promociones por buen rendimiento académico a potenciales consumidores y alumnos	Programa de descuentos por rendimiento académico a estudiantes Programa de becas a primeros puestos a estudiantes destacados de colegios	Monto de descuentos otorgados a estudiantes con elevado rendimiento Al menos 12 de becas otorgadas a destacados alumnos.	Área de marketing Área de marketing
Plaza			
Incremento de mayor número de puntos de venta en centros comerciales y otros espacios de alto tránsito de público objetivo	Distribución de vendedores y gestión de logística para cubrir puntos destinados.	10 nuevos puntos de venta en zonas de alto interés para público objetivo	Área de marketing

Promoción			
Patrocinio de eventos relacionados con la salud y la atención de familias de bajos recursos	Auspicio en programas de TV afines a la marca: Dr. TV/Luchando por un sueño	6 campañas médicas durante el año	Proyección Social y Marketing
	Patrocinio de eventos en fechas conmemorativas de prevención del cáncer, diabetes, y otras enfermedades.	6 eventos patrocinados durante el año	Proyección Social y Marketing
	Concurso anual para futuros estudiantes de medicina en temáticas relacionadas con cursos de biología humana y química.	3 alumnos premiados que ocupan los primeros puestos	Proyección Social y Marketing
Marketing promocional para mejorar captación de alumnos en colegios	Implementación de programa de ciclo 0 gratuito para estudiantes destacados de colegios que desean estudiar medicina	1 concurso anual 1 beca y 2 medias becas entregadas a tres primeros lugares 800 estudiantes participando	Área de marketing
	Captación de estudiantes de colegios secundarios participantes del programa ciclo 0	2 campañas anuales de captación 400 alumnos captados para la carrera	Dirección académica y marketing
Implementación de estrategia de inbound marketing en canales digitales y físicos	Creación de canal de YouTube: Dr. TELESUP	1 programa subido a la red quincenalmente 800 suscriptores para el primer año	Área de marketing
	Creación de foro especializado sobre salud preventiva	1 post quincenalmente 600 suscriptores para el primer año	Área de marketing y dirección académica

Para mejorar el posicionamiento de la facultad y la recordación de marca se buscará realizar actividades que destaquen y comuniquen los cuatro elementos fundamentales del posicionamiento de la Universidad TELESUP: plana docente de buena trayectoria, equipamiento tecnológico e infraestructura a un precio competitivo en el mercado, así como un sentido de responsabilidad social para la comunidad menos favorecida socialmente en la ciudad de Lima. Para comunicar la estrategia de posicionamiento se implementarán campañas de comunicación en medios masivos (TV, radio y periódicos de mayor circulación en formatos impresos y digitales), y se invertirá en pauta publicitaria en programas televisivos afines a la salud. Así también, se buscará contribuir a la sociedad a través de la generación de contenidos médicos útiles para la población. Para ello se ha programado el lanzamiento del canal de Youtube “Tu Doctor TELESUP”, a través del cual se brindarán conocimientos sobre temas de salud relevantes para la población. Por otro lado, TELESUP establecerá alianzas con ONGs, el Colegio Médico y el Ministerio de Salud para el auspicio de campañas de sensibilización en

contra del cáncer de mama y diabetes, entre otros temas, y auspiciará espacios técnicos de investigación y difusión de conocimiento médico, como el Congreso Anual de Medicina en Lima, lo que también contribuirá con el objetivo de ser percibidos como empresa socialmente responsable.

Con el fin de incrementar las acciones de apoyo social a la comunidad, se implementará el Programa de Clínicas Móviles Solidarias en barrios pobres de Lima, en el cual se repartirá medicamentos a bajo precio o gratuitos, y se brindará consultas médicas a bajo costo con campañas de prevención de enfermedades. Por medio de estas acciones los estudiantes también tendrán la oportunidad de realizar prácticas calificadas para mejorar sus habilidades pre-profesionales con miras a mejorar su rendimiento en el examen de SERUM. Este programa se implementará también en colegios objetivo de la empresa en los que se brindará atención en temas de salud a adolescentes de secundaria. Así también se ha considerado la oportunidad de realizar algunas operaciones gratuitas en convenio con dos clínicas importantes de la ciudad, como son la Clínica Dezza y la Clínica Montefiori, especialmente en temas de labio leporino y paladar hendido a niños de bajos recursos económicos. Estas campañas serán comunicadas a través de medios digitales, *publicity*, y por pautas en medios masivos audiovisuales y escritos a fin de fortalecer el posicionamiento de la universidad.

A fin de mejorar la captación de alumnos e incrementar la notoriedad de la marca, se creará el programa Ciclo 0, por el cual se organizará un concurso de conocimientos y capacidades en la ciudad de Lima para estudiantes que provengan de niveles socio-económicos bajos a fin de que puedan ganar tres becas para estudiar la carrera con las pensiones gratuitas. Esta acción brindará oportunidad para ganar una mejor y mayor imagen en la ciudad, así como lograr que los mejores estudiantes puedan ingresar a la facultad para que posteriormente puedan incrementar el prestigio de la universidad.

Con el fin de aportar al incremento de las ventas y mejorar el Market Share, la Universidad TELESUP desarrollará acciones para mejorar la captación de alumnos nuevos para la facultad. Primero, con el Programa Ciclo 0, a través del cual los estudiantes recién egresados de colegios e interesados en estudiar medicina se inscribirán gratuitamente y estudiarán por tres meses un ciclo de nivelación universitaria con miras a que concursen para que los tres primeros puestos tengan una beca completa y dos becas parciales en las mensualidades de toda la carrera siempre y cuando mantengan cierto puntaje ponderado. Este programa permitirá captar a los estudiantes antes que otras universidades, así como darles una experiencia vivencial en las aulas de la facultad a fin de que disfruten de los servicios, tengan una experiencia significativa y finalmente puedan elegir matricularse. Por otro lado, a través del Ciclo 0 la captación de estudiantes con alto nivel académico será continua, para así, posteriormente ellos puedan ser profesionales que distingan a TELESUP.

Se considera necesario incrementar 10 nuevos puntos de venta en zonas cercanas a universidades de la competencia directa, como son Universidad Alas Peruanas, Científica del Sur y San Juan Bautista, que son aquellas con un rango de precios más cercano al de la Universidad TELESUP. Esto con el fin de acceder más directamente al público objetivo con una menor inversión de recursos. También se incrementará 10 puntos de venta dentro de los 5 malles más concurridos de la zona norte de la ciudad, como son: Mega Plaza, Plaza Norte, Real Plaza y 2 tiendas de supermercados Metro. A través del incremento de nuevos puntos de venta, además de estrategias de marketing digital y campañas de matriculación buscamos llegar al objetivo trazado de 1200 alumnos para el 2019.

Buscando mejorar el nivel académico de los estudiantes de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP con miras al examen SERUMS, se han establecido las siguientes acciones:

Se creará un sistema de apoyo académico a los estudiantes que tengan menor rendimiento en su promedio ponderado, con el fin de darles horas adicionales de reforzamiento en materias con dificultades. Este acompañamiento tendrá un recargo económico suficiente como para cubrir los costos generados, sin esperar utilidad a cambio, con el fin de que no incremente el presupuesto de marketing, pero también no genere un gasto excesivo al alumno. El costo presupuestado es de 60 soles mensuales por alumno, esperando una convocatoria de al menos 450 alumnos para mantener el punto de equilibrio. Así también se implementará un sistema de autoevaluación permanente para que el alumno pueda acceder a exámenes simulados de SERUMS al menos una vez por mes, para que vaya conociendo sus reales posibilidades y brecha académica aún por cubrir.

Finalmente, buscando una coherencia con la estrategia de búsqueda de precios competitivos para los estudiantes y favoreciendo el incremento de la calidad académica de los mismos para un mayor prestigio de la universidad, se creará un sistema de becas y semi-becas por rendimiento destacado, reconocimientos en descuentos a los primeros puestos de cada promoción y sistema de escalas de pago por mejora de rendimiento académico. En este sistema el primer puesto de cada promoción accederá a una exoneración del costo de pensiones por toda la carrera a partir del segundo año si mantiene cierto promedio ponderado, mientras que el segundo y tercer puesto accederán a becas parciales. TELESUP implementará también el Programa de Intercambio Estudiantil que buscará dotar a sus estudiantes destacados de experiencias en universidades de mayor prestigio y calidad en la región Andina a través de un convenio con La Universidad de Chile.

Los costos del plan de acción, así como su cronograma de implementación también se recogen en el Anexo 9.

7.2 Proyección

7.2.1. Estado de Resultados

El estado de resultado muestra la situación actual de la Facultad de Medicina, cantidad de alumnos, gastos de ventas, boleta promedio por mes, la utilidad operativa, los impuestos y la utilidad bruta. Para realizar estos cálculos se utilizó información confidencial, brindados por la universidad, con datos reales del 2017 y se logró realizar una proyección a 5 años. El detalle de esta proyección se encuentra en el Anexo 2.

El análisis permite identificar que los gastos de ventas y administrativos no superan el 28% de las ventas anuales, la utilidad operativa es de 59% de las ventas, los impuestos representan el 17.7% siendo este el principal gasto. En conclusión, se puede determinar que la Facultad de Medicina tiene una utilidad neta de 41.3% en el 2017 y en la proyección se reduce 1% en 5 años.

En el Anexo 11, se presenta el flujo de efectivo de los ingresos mensuales del 2018 y los nuevos ingresos proyectados. Asimismo, el flujo arroja un VAN positivo de 2'0473,645.85 euros.

7.2.1. Sensibilidad de ingresos y de marketing

Se utilizó la sensibilidad de ingresos para calcular los futuros flujos del VAN, considerando alguna alteración en los posibles escenarios. En el presente escenario la Universidad TELESUP cuenta con una proyección de -50%, aunque sigue siendo positivo con S/ 3'492,199, el cuál sería considerado el peor escenario. Asimismo, en el caso la cantidad de alumnos disminuya, se realizó una proyección de escenarios en base a cantidad de alumnos captados.

Gráfico 21

Sensibilidad de ingresos y marketing

SENSIBILIDAD DE INGRESOS			SENSIBILIDAD DE MKT		
	S/	9.993.529,23		S/	9.993.529,23
-50%	S/	4.996.764,62	-50%	S/	10.368.044,11
-45%	S/	5.496.441,08	-45%	S/	10.328.118,98
-40%	S/	5.996.117,54	-40%	S/	10.288.193,85
-35%	S/	6.495.794,00	-35%	S/	10.248.268,72
-30%	S/	6.995.470,46	-30%	S/	10.208.343,59
-25%	S/	7.495.146,93	-25%	S/	10.168.418,46
-20%	S/	7.994.823,39	-20%	S/	10.128.493,29
-15%	S/	8.494.499,85	-15%	S/	10.088.568,16
-10%	S/	8.994.176,31	-10%	S/	10.048.643,03
-5%	S/	9.493.852,77	-5%	S/	10.008.717,90
0%	S/	9.993.529,23	0%	S/	9.968.792,78
5%	S/	10.493.205,70	5%	S/	9.928.867,65
10%	S/	10.992.882,16	10%	S/	9.888.942,52
15%	S/	11.492.558,62	15%	S/	9.849.017,39
20%	S/	11.992.235,08	20%	S/	9.809.092,26
25%	S/	12.491.911,54	25%	S/	9.769.167,13
30%	S/	12.991.588,00	30%	S/	9.729.241,96
35%	S/	13.491.264,47	35%	S/	9.689.316,83
40%	S/	13.990.940,93	40%	S/	9.649.391,70
45%	S/	14.490.617,39	45%	S/	9.609.466,57
50%	S/	14.990.293,85	50%	S/	9.569.541,44
55%	S/	15.489.970,31	55%	S/	9.529.616,31

CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

8.1 Sistema de información y control

La universidad cuenta con un software que permite controlar las matrículas generadas a cada grupo o salón creados para generar un aula. Asimismo, el sistema informa cuando se debe dejar de matricular debido a que supera la capacidad de un aula o si la matricula no va llegar al objetivo, debido a que cuenta con un cálculo de las ventas históricas para tratar de predecir qué es lo que pasará en los días faltantes de campaña. Este sistema es utilizado desde el año 2015 y puede verse un ejemplo de él en el Anexo 14.

Este sistema de matriculación tiene una semaforización que indica en qué momento está la producción de cada aula de clases, de esta forma, la Universidad Privada TELESUP controla los grupos de alumnos para rentabilizar el salón de clases. Así, se puede emitir reportes por vendedor, y generar un código de venta para poder realizar rápidamente el control de qué área es la más rentable y productivo. En el Anexo 15 se observa un ejemplo del seguimiento de los vendedores y sus matriculaciones de alumnos durante el último trimestre del 2017.

8.2. Plan de Control y Contingencia

A través de la tabla en el Anexo 10 de mando se busca controlar el avance de los KPIs clave del plan, así como establecer los puntos críticos de control y las acciones de contingencia a tomar si es que no se logran las metas propuestas. Se encuentran también los indicadores clave de gestión, así como el periodo en el que se debe controlar. También contiene la frecuencia de medición del indicador para saber si existe variaciones según el porcentaje de avance estipulado. En la penúltima columna se considera el máximo o mínimo tolerado de la variación del avance estipulado, para finalmente considerar las acciones de contingencia a tomar si se excede la tolerancia permitida en el avance del indicador.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

A continuación, se muestran las conclusiones del presente Plan de Marketing.

- Existe una importante oferta para la carrera de Medicina Humana por parte de 35 universidades nacionales y públicas en el país. Los centros de estudios privados se concentran en atender una población socio-económica A y B+, mientras que los públicos cobertura mayoritariamente a segmentos con bajos ingresos económicos. Esta distribución de atención deja fundamentalmente a segmentos B- y C sin una mayor oferta educativa privada para la carrera.
- Existe un déficit de médicos en el país de alrededor de 16,000 médicos especializados, sobre todo en las zonas rurales y en otros departamentos del país fuera de Lima. A pesar de la importante oferta de vacantes para estudiar medicina en universidades de Lima, aún existe un 60.6% de consumidores que no están siendo atendidos por ninguna universidad.
- La carrera de Medicina es una de las cinco más preferidas por los estudiantes de secundaria de la ciudad, quienes la consideran como una carrera de prestigio y vocación de servicio. Además, es una de las carreras que mejores ingresos reporta a sus egresados con una media entre S/. 3,800 y S/. 4,500. Todas estas características hacen de esta carrera atractiva para los jóvenes, aún a pesar de la elevada inversión para sus estudios en términos de materiales, pensiones y tiempo.
- La carrera de Medicina Humana de TELESUP no está adecuadamente posicionada en la mente del consumidor, ni se han identificado ventajas competitivas que comunicar al público objetivo. Actualmente, ésta es poco reconocida en el mercado, percibida con poco prestigio, lo que la pone en desventaja contra su competencia al momento de la captación de alumnos.

- Los potenciales estudiantes de Medicina Humana están interesados en estudiar en universidades que brinden prestigio, buena calidad docente, y tecnología de punta para el aprendizaje, entre otros factores. Estas tres cualidades las posee la facultad de medicina humana de TELESUP, por lo que se consideran la base de su posicionamiento, junto con la variable de responsabilidad social, que va en concordancia con la historia de su socio fundador y el trasfondo de emprendimiento de las familias del segmento elegido.
- El fortalecimiento de la facultad de medicina de TELESUP se fundamenta en incrementar su posicionamiento, el fortalecimiento académico de sus estudiantes con miras al examen de SERUM, el incremento de la captación de mejores estudiantes de colegios objetivo, y la realización de alianzas con socios estratégicos en el sector salud que brinden prestigio y soporte a la estrategia de responsabilidad social de la facultad.

CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES

- Implementar acciones de comunicación para posicionar a la facultad de medicina de la universidad TELESUP, según sus fortalezas identificadas y valoradas por el público objetivo, como son: Tecnología de punta, docentes calificados, y un precio asequible. Adicionalmente, se recomienda incorporar una variable adicional, la de responsabilidad social, para lograr una mayor diferenciación de la competencia, que va muy de la mano con el perfil aspiracional y social de muchas de las familias de sus estudiantes.
- Buscar alianzas estratégicas con socios de buen reconocimiento en la ciudad, tales como clínicas, hospitales, y ONGs, relacionadas con el sector salud con el fin de realizar acciones conjuntas educativas y de responsabilidad social hacia la comunidad, con el fin de incrementar el prestigio de la facultad.
- Implementar una campaña de comunicación ATL y BTL, que busque conectar con contenidos con el público objetivo (inbound), a fin de difundir el posicionamiento elegido, así como visibilizar las alianzas con socios estratégicos para un mayor posicionamiento y notoriedad de la marca.

- Contribuir a la mejora del rendimiento académico de los estudiantes, a fin de que logren un sobresaliente puntaje en el examen de SERUM cuando egresen de la universidad.
- Captar nuevos estudiantes de colegios con buen rendimiento escolar, a fin de que puedan tener mayores probabilidades de éxito en la universidad y se transformen como egresados de éxito que prestigien a la empresa.

REFERENCIAS

Asociación Peruana de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*.

Lima: APEIM. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Arellano Marketing. (2017). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Recuperado de:

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Número de médicos, según departamento, 2010-2016*. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/health/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN.

Delgado, G. (2006). *Evolución histórica de la Facultad de Medicina de San Fernando, Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima: UNMSM.

GfK Group. (2007). *Roper Lifestyle Research. Target-group orientation for strategic marketing planning Nuremberg*. Recuperado de:

<http://startupwerkboek.nl/toolbox/week6/gfk-model.pdf>

Grupo Educación al Futuro. (2015, 26 de octubre). *Investigación: ¿Qué piensas hacer al terminar la secundaria?* Recuperado de:

<https://educacionalfuturo.com/noticias/investigacion-de-mercado-que-piensas-hacer-al-terminar-la-secundaria/>

Instituto Peruano de Competitividad (2016, 17 de octubre). *¿Qué universidades tienen las facultades de Medicina Humana más disputadas?* Recuperado de:

<http://inspercom.org/index.php/que-universidades-tienen-las-facultades-de-medicina-humana-mas-disputadas/>

Jiménez, M., Mantilla, E., Huayanay-Espinoza, C., Gil, K., García, H., y Miranda, J. (2015). *Mercado de formación y disponibilidad de profesionales de ciencias de la salud en el Perú*. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 32(1), 41-50.

Ley N° 30220. Diario El Peruano, Lima, Perú, 9 de julio de 2014.

Ministerio de Educación. (2017). *Resultados del Censo Educativo y Censo DRE/UGEL 2017 – Lima Metropolitana* (elaborado por ESCALE). Recuperado de:

http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=c588786d-31ad-4b67-bba4-63a0ec9cf926&groupId=10156

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Sainz de Vicuña, A. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.

Taype-Rondan A., Torres-Roman, J., Herrera-Añazco P., Díaz C. (2015) *Ingresos económicos en médicos peruanos según especialidad: un análisis transversal de la ENSUSALUD 2015*. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública 34

Yamada, G, Lavado, P. y Martínez, J. (2014). *¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú*. Universidad del Pacífico.

ANEXOS

ANEXO 1. Estado de resultados de la empresa TELESUP al 2017

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP SAC		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
INGRESOS OPERACIONALES	2017	%
VENTAS NETAS (INGRESOS OPERACIONALES)	S/ 411,302,770.00	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES		
UTILIDAD BRUTA	S/ 411,302,770.00	
COSTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE VENTAS	-137,728,170.00	33.49%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-197,230,065.00	47.95%
OTROS INGRESOS		
OTROS GASTOS		
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 76,344,535.00	
INGRESOS FINANCIEROS		47.95%
GASTOS FINANCIEROS		
GANANCIA (PÉRDIDA) POR INST. FINANCIEROS	-2,004,855.00	0.49%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	S/ 74,339,680.00	
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	-3,912,005.00	0.95%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-21,128,302.50	5.14%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	S/ 49,299,372.50	

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP.

ANEXO 2. Estado de ganancias y pérdidas de la Facultad de Medicina Humana al 2017 (con proyección al 2022)

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
CANTIDAD DE ALUMNOS	2109		1793		2459		3310		3748		4461	
BOLETA PROMEDIO	S/ 1265		S/ 1385		S/ 1385		S/ 1385		S/ 1385		S/ 1385	
CONCEPTOS	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
VENTAS	26,680K		40,063K		50,673K		61,077K		72,691K		82,562K	
GASTOS DE VENTAS	7,470K	28%	11,317K	28.2%	14,465K	28.5%	17,484K	28.6%	20,809K	28.6%	23,635K	28.6%
UTILIDAD BRUTA	19,210K	72%	28,746K	72.0%	36,208K	72.0%	43,593K	71.4%	51,882K	71.4%	58,927K	71.4%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,468K	13%	5,243K	13.0%	6,681K	13.2%	8,128K	13.3%	9,694K	13.3%	1,103K	13.4%
UTILIDAD OPERATIVA	15,741K	59%	23,503K	59.0%	29,527K	58.0%	35,465K	58.1%	42,188K	58.0%	47,894K	58.0%
IMPUESTOS	4,722K	17%	7,050K	18.0%	8,858K	17.0%	10,639K	17.4%	12,656K	17.4%	14,368K	17.4%
UTILIDAD NETA	S/ 11,018K	42%	S/ 16,451,603	41.0%	S/ 20,669K	41.0%	S/ 24,826K	40.6%	S/ 29,532K	40.6%	S/ 33,526K	40.6%

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP.

ANEXO 3. Malla curricular de la carrera de Medicina Humana de la Universidad TELESUP

Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo IV	Ciclo V
Matemática Física Química Comunicación I Ciencias Sociales y Realidad Nacional Informática Médica I	Comunicación II Psicología General Ética Biología Celular y Modular Ecología Procedimientos Básicos en Medicina	Anatomía Humana Embriología y Genética Histología Humana Inglés Básico II	Microbiología Parasitología Bioquímica Inmunología Básica Bioestadística Inglés Básico III	Fisiología Humana Epidemiología Deontología Profesional Metodología de la investigación I Psicología Médica Informática médica II
Ciclo VI	Ciclo VII	Ciclo VIII	Ciclo IX	Ciclo X
Farmacología Patología I Fisiopatología Metodología de la investigación II	Medicina I Laboratorio Clínico Diagnóstico por Imágenes	Medicina II Patología II Diagnóstico por imágenes II Nutrición Clínica	Medicina III Psiquiatría Neurología	Cirugía General Técnica Operativa Anestesiología Aparato Locomotor Especialidades Quirúrgicas I Especialidades Quirúrgicas II
Ciclo XI	Ciclo XII	Ciclo XIII	Ciclo XIV	
Geriatría Gineco Obstetricia Medicina Legal y Forense Medicina Física y Rehabilitación	Pediatría Emergencia médica y toxicología Medicina comunitaria y gerencia en salud Tesis	Internado Medicina Internado de Cirugía	Internado de Gineco Obstetricia Internado de Pediatría	

Fuente: Oficina de Admisión de la Universidad Privada TELESUP.

ANEXO 4. Entrevista al Dr. Anaximandro Perales - Vicerrector de la Universidad TELESUP

¿Cuáles considera que son los factores que los egresados de educación secundaria consideran como más importantes para elegir una facultad de Medicina donde estudiar?

De acuerdo a la experiencia de haber trabajado con diversos estudiantes de Medicina en diversos hospitales del país, considero que la mayoría de estudiantes se decantan por el prestigio que tiene la universidad, aunque no todos pueden costear las universidades con mayor trayectoria y reconocimiento. En ese sentido también me parece importante que los estudiantes reconocen que fundamentalmente una universidad de calidad tiene que estar respaldada por docentes de calidad también, lo que es un factor diferenciador para muchas. Al final, el trabajo de formar profesionales es un todo que se apoya en criterios como la idoneidad de la infraestructura y los equipos para prácticas también. Muchas universidades de mayor antigüedad y prestigio lamentablemente no tienen tecnología de punta que respalde sus años de trayectoria. Este punto puede ser un factor importante de diferenciación para muchas universidades de más reciente fundación.

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Facultad de Medicina de la Universidad TELESUP?

En realidad, contamos con profesores de mucha trayectoria en docencia en Medicina Humana. Tenemos una infraestructura exclusiva, con gran capacidad de aulas y laboratorios equipados. El equipamiento tecnológico es el mejor para optimizar el rendimiento académico de los alumnos, y es una ventaja diferencial de nuestra universidad. Por ejemplo, contamos con mesas de disección sectra magnéticas 3D, este tipo de equipamiento es altamente costoso, y desde el año pasado está a disposición de nuestros alumnos. De igual modo contamos con microscopios de alta resolución marca Zeiss y simuladores 3D para procedimientos médicos. Por otro lado, tenemos una malla curricular adecuada, a la altura de las universidades de mayor

reconocimiento en el país, ya que ha sido elaborada por expertos de reconocida trayectoria en el ámbito de la enseñanza universitaria de Medicina.

¿Cuáles considera que son las principales debilidades de la Facultad de Medicina de la Universidad TELESUP?

La distancia es una de ellas. Necesitamos reforzar el transporte de nuestros alumnos hacia la universidad. Debemos contar con una flota de buses que movilicen a los estudiantes para que lleguen puntuales a la universidad ya que nuestra sede está a considerable distancia del centro de la ciudad y muchos alumnos tienen que lidiar con el transporte público que es bastante deficiente.

Otro factor es la coordinación y supervisión. Debe haber personal que coordine y supervise el avance de las actividades docentes, que es importante para lograr nuestros objetivos académicos, así como cumplir con las actividades académicas programadas.

Es importante también considerar fortalecer la cantidad de convenios con hospitales y clínicas para que nuestros estudiantes hagan sus prácticas y residentado, ya que este aspecto es una parte importante de la formación profesional que brindamos como universidad.

¿Cuáles considera que son las principales oportunidades que podría aprovechar nuestra facultad para seguir creciendo?

Fundamentalmente que existe una gran demanda de profesionales en el país, ya existe una brecha importante entre la demanda de la población y la cantidad de médicos disponibles. Existe una mayor necesidad también de especialistas en diversas ramas como, ginecología, endocrinología, entre otras.

Es importante también recordar que la carrera de medicina es una de las mejores pagadas del país y que cuenta con un buen reconocimiento de la sociedad para el profesional que la ejerce.

El Médico-Cirujano es una persona con un alto sentido ético y gran compromiso por la comunidad, lo que es generalmente reconocido por la población.

¿Cuáles considera que son las principales amenazas que enfrenta nuestra facultad para seguir creciendo?

La presencia de un ente regulador como la SUNEDU ha hecho que todavía no estemos acreditados como universidad, y esto puede restarnos credibilidad frente a otras universidades que ya lograron su reconocimiento.

A nivel más amplio, existe una carencia de infraestructura hospitalaria adecuada para trabajar, especialmente en el sector público donde muchos hospitales de Lima y del interior del país no cuentan con equipamiento mínimo adecuado para ejercer la profesión. Esto podría hacer que nuestros estudiantes tengan luego menores opciones de trabajo ya que muchas clínicas privadas buscan universidades de mayor prestigio para sus médicos contratados.

ANEXO 5. Entrevista al Dr. Pablo Ramírez – Médico principal del Hospital Loayza

¿Cuáles considera que son los factores que los egresados de educación secundaria consideran como más importantes para elegir una facultad de Medicina donde estudiar?

La mayoría de estudiantes buscan una educación de calidad. Les importa mucho que la universidad tenga buenos docentes y que haya equipamiento adecuado, tales como laboratorios y equipos para que puedan hacer sus prácticas. También es importante que tengan buenos convenios con hospitales y clínicas para el residentado y otro tipo de prácticas pre-profesionales. Usualmente las universidades con mayor prestigio son las que copan las mayores plazas en clínicas privadas debido a que tienen mayor reconocimiento en el mercado, como es la Universidad Cayetano Heredia y San Marcos. Actualmente las universidades están utilizando tecnología de punta, como simuladores avanzados, para el aprendizaje de diversas materias relacionadas con el cuerpo humano. Es por ello que una universidad que se diferencie debería estar encaminada a utilizar estos avances. Finalmente considero que los futuros estudiantes valoran que la calidad de los médicos egresados de cada universidad sea reconocida en el mercado, ya sea porque ocupan los primeros puestos en el examen de SERUM o que luego son contratados por clínicas de reconocida calidad en el país. Es por ello importante que la universidad apunte a lograr los mejores lugares con sus médicos en el examen de SERUM, ya que esto le da un peso importante a su carrera y arrastra a la universidad que lo formó

¿Qué oportunidades existen en el mercado para la carrera de Medicina Humana en el país?

La carrera de Medicina ha sido y seguirá siendo una carrera tradicional y muy importante en el país ya que de ella depende en gran parte el cuidado de la salud de las personas. En los últimos años hemos visto una tendencia creciente para una mayor democratización de la carrera ya que existen más universidades públicas a diversos costos que permiten un mayor acceso de

estudiantes con cierto poder adquisitivo. Sin embargo, es claro que todavía sigue siendo una carrera cara para muchos postulantes. En este sentido es importante la apuesta de la Universidad TELESUP por brindar un rango de precios más accesible ya que existen personas interesadas y con capacidad para pagar mensualidades relativamente cómodas.

Por otro lado, cada vez más crece la población del país, pero la cantidad de médicos no crece en la misma proporción, por lo que ahora nos enfrentamos a una carencia de profesionales en diversas especialidades, ya que no ha habido un crecimiento articulado de la oferta de plazas para residentado en las diversas especializadas con la demanda de la población. Esto es una oportunidad que deberían aprovechar las diferentes universidades, para formar mayor cantidad de médicos, pero en especialidades que el país requiera. Es importante también mencionar que existe un boom en el crecimiento de clínicas privadas en el país debido a la alta demanda existente por parte de la población. Aquí existe también una oportunidad para los Médicos egresado.

¿Qué amenazas considera relevantes para el desarrollo de la carrera de medicina humana?

En primer lugar, que en muchos hospitales públicos del país existe una deficiente infraestructura que afecta el desarrollo normal de la profesión del médico. Muchos médicos no están interesados en trabajar en hospitales públicos por esta razón, especialmente los que están dentro de la red del Ministerio de Salud. También existe una mayor regulación del gobierno a través de la SUNEDU y actualmente muchas facultades de Medicina no están autorizadas a funcionar y posiblemente algunas tengan que reestructurarse para obtener su licenciamiento. Esto pone en riesgo a los estudiantes, quienes podrían ver peligrar el reconocimiento de sus títulos profesionales, especialmente en universidades más recientes.

Adicionalmente, cada vez la profesión se tecnifica más al ritmo de los nuevos equipos médicos de vanguardia, que exige que estemos constantemente actualizados en su uso. Esto implica que las universidades tienen y tendrán que hacer una mayor inversión en activos fijos tecnológicos que sean relevantes para una mejor preparación profesional.

ANEXO 6. Encuesta a estudiantes destacados de la Universidad TELESUP

Muestra: 120 estudiantes de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Privada TELESUP, 20 por cada ciclo vigente, escogidos intencionalmente en por orden de lista (20 primeros).

1. ¿Cuáles crees que son las principales fortalezas de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP? Puedes marcar más de una.

- ☐ Buenos docentes
- ☐ Infraestructura de calidad
- ☐ Precio asequible
- ☐ Equipamiento y tecnología superior
- ☐ Malla curricular bien diseñada
- ☐ Convenios internacionales

RESULTADOS:

2. ¿Cuáles crees que son las principales debilidades de la Facultad de Medicina Humana de TELESUP? Puedes marcar más de una.

- ☐ Campus distante
- ☐ Poco reconocimiento en el mercado
- ☐ Pocos intercambios estudiantiles
- ☐ Pocos convenios para prácticas
- ☐ Carencia de una vivienda universitaria

RESULTADOS:

ANEXO 7. Encuesta a estudiantes de educación secundaria de colegios en Lima Norte

Muestra: 1957 estudiantes de colegios y academias privadas de la zona de Lima Norte, los cuales desean estudiar una carrera relacionada a Ciencias de la Salud.

Encuesta

1. Mencione la Universidad en la que Ud. estudiaría Medicina Humana

2. Para Ud., ¿cuáles serían las tres principales características valoradas en una facultad de Medicina Humana?

- ☐ Malla curricular moderna
- ☐ Puntuación SERUM de los egresados
- ☐ Tecnología disponible
- ☐ Precio al alcance
- ☐ Convenios internacionales disponibles
- ☐ Prestigio de la universidad
- ☐ Hospitales para realizar prácticas
- ☐ Docentes calificados
- ☐ Infraestructura adecuada

3. ¿Sabía Ud. que la Universidad TELESUP dicta la carrera de Medicina Humana?

☐ SÍ

☐ NO

4. Solo si su respuesta fue sí a la pregunta anterior, responda lo siguiente: ¿Qué cree que distingue a la facultad de medicina de TELESUP de otras universidades?

- ☐ Plana docente
- ☐ Ubicación
- ☐ Precio
- ☐ Tecnología
- ☐ Infraestructura

5. En los siguientes recuadros marque con una "X" debajo de cada frase, según considere el nivel de prestigio que la universidad TELESUP tiene en el mercado.

Muy poco prestigio	Poco prestigio	Cierto prestigio	Buen prestigio	Excelente prestigio

ANEXO 8. Resultados de la encuesta a estudiantes de educación secundaria de colegios en Lima Norte

1. Mencione la Universidad en la que Ud. estudiaría Medicina Humana

2. Para Ud., ¿cuáles serían las principales características valoradas en una facultad de Medicina Humana?

3. ¿Sabía Ud. que en la Universidad TELESUP se dicta la carrera de Medicina Humana?

4. Solo si su respuesta fue **SÍ** a la pregunta anterior, responda lo siguiente: ¿Qué cree que distingue a la facultad de medicina de TELESUP de otras universidades?

5. En los siguientes recuadros marque con una “X” debajo de cada frase, según considere el nivel de prestigio que la universidad TELESUP tiene en el mercado.

Estrategia de precio bajo, con sistema de promociones por buen rendimiento académico a potenciales consumidores y alumnos	Programa de descuentos por rendimiento académico a estudiantes	Cantidad de descuentos otorgados a estudiantes con elevado rendimiento	Area de marketing											x	250.000,00
	Programa de becas a primeros puestos a estudiantes destacados de colegios	Número de becas otorgadas	Area de marketing										x	x	40.000,00
Plaza															
Incremento de mayor número de puntos de venta en centros comerciales y otros espacios de alto tránsito de público objetivo		10 nuevos puntos de venta en zonas de alto interés para público objetivo	Area de marketing		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	45.000,00
Promoción															
Patrocinio de eventos relacionados con la salud y la atención de familias de bajos recursos	Campañas gratuitas en colegios	6 campañas médicas durante el año	Proyección Social y Marketing								x	x	x	x	210.000,00
	Auspicio en programas de TV afines a la marca: Dr. TV/luchando por un sueño	# de apariciones en cada programa	Proyección Social y Marketing					x	x	x	x	x	x	x	60.000,00
	Patrocinio de eventos en fechas conmemorativas de prevención del cáncer, diabetes, y otras enfermedades.	8 eventos patrocinados durante el año	Proyección Social y Marketing			x	x	x	x	x		x	x	x	40.000,00

ANEXO 10. Cuadro de plan de control

KPIs de objetivos del plan	Periodo	Frecuencia medición	% de avance	Variación límite	Acción de contingencia	Costo plan de contingencia
20% de incremento de las ventas al 2019	Octubre 2018 – Marzo 2019	Mensual	10%-octubre 20% - Noviembre 30% - Diciembre 55% - Enero 85% - Febrero 15% - Marzo	3% del avance mensual	-Incremento de presupuesto en publicidad	Hasta 10% adicional de presupuesto a las acciones de captación de alumnos, según medio publicitario con deficiencias en llegar a la meta
80% de alumnos pasan la evaluación interna para el “Serum”	Diciembre 2019	Bimestral	20% - Mayo 30% - Julio 50% - Setiembre 70% - Noviembre 80% - Diciembre	5% del avance mensual	- Incremento de horas de asesoría de docentes	Hasta 15% adicional a acciones para el indicador según plan de acción
Incremento de la recordación de ventajas competitivas de posicionamiento en 30%	Octubre 2018 – Setiembre 2019	Mensual	2% de incremento mensual de diciembre a setiembre	1% del avance mensual	-Incremento de publicidad ATL y digital -Incremento de acciones de responsabilidad social	Hasta 10% de incremento de presupuesto en acciones de posicionamiento
Incrementar la notoriedad de marca al 20%	Octubre 2018 – Setiembre 2019	Mensual	3% de incremento mensual de diciembre a setiembre	1% del avance mensual	-Incremento de publicidad ATL y digital	Hasta 10% de incremento en acciones recordación de marca

KPIs producto	Periodo	Frecuencia medición	% de avance	Variación límite	Acción de contingencia	Costo de plan de contingencia
Grado de recordación del público de variables diferenciadoras	Enero 2019-Diciembre 2019	Mensual	Según plan de comunicación	Según plan de comunicación	Evaluación de dificultades de implementación y acciones correctivas	5% de presupuesto adicional para favorecer una mejor implementación
90% de alumnos participantes incrementan su rendimiento académico como resultado de los programas de apoyo implementados	Octubre 2018-Setiembre 2019	Trimestral	60% el primer trimestre 70% el segundo 80% el tercero 90% el cuarto	5% por trimestre	Evaluación de dificultades de mejora del rendimiento académico y acciones correctivas	5% de incremento de presupuesto en acciones para implementación de acciones correctivas
KPIs distribución	Periodo	Frecuencia medición	Grado de avance	Variación límite	Acción de contingencia	Costo de plan de contingencia
10 nuevos puntos de venta físicos implementados	Octubre-diciembre 2018	Mensual	10 en Setiembre 15 en noviembre 5 en diciembre	3% del número de avance	Incremento de presupuesto para contratación de puntos de venta	10% de incremento de presupuesto para la instalación de nuevos puntos de venta.
KPIs precio	Periodo	Frecuencia medición	Grado de avance	Variación límite	Acción de contingencia	Costo de plan de contingencia
Al menos 2% de estudiantes con bonificaciones económicas por rendimiento destacado	43678	Agosto	1% en agosto	Menor al 1%	Incremento de acciones de asesoría académica a estudiantes para	5% de incremento en el presupuesto de acciones de fortalecimiento académico
	43800	Diciembre	1% en diciembre			
Al menos 10% de alumnos reciben descuento de 5% en la boleta del ciclo por pago anticipado	mar-19	Marzo	10% de alumnos en marzo 10% de alumnos en agosto	3% de variación del % de alumnos	Mayor seguimiento del área de cobranzas y marketing	Sin presupuesto adicional

KPIs comunicación	Periodo	Frecuencia medición	Grado de avance	Variación límite	Acción de contingencia	Costo de plan de contingencia
6 campañas médicas durante el año	Octubre 2018 – Setiembre 2019	Mensual	Según cronograma de campaña	Según cronograma de campaña	Re-planificación de plan de medios	10% de incremento en el presupuesto según medio con dificultad para cumplir con el avance estipulado
2 clínicas móviles implementadas en dos distritos de Lima	43466	43466	100% en enero	No aplica	Evaluación de dificultades en la implementación y acciones de mejora	15% de presupuesto adicional para mejor implementación de programa
	43586	43586	100% en mayo			
3 becas para estudiantes de secundaria participantes del programa ciclo 0	mar-19	43525	100% en marzo	No aplica	Incrementar promoción del programa en colegios meta	10% de presupuesto adicional para nuevas acciones de promoción.
Métricas digitales establecidas en el plan de acción	Octubre 2018- setiembre 2019	Mensual	Web y Facebook: Octubre Youtube: Diciembre	El mes siguiente de lo planificado.	Incremento de acciones de inbound marketing en medios digitales	10% de presupuesto adicional para incrementar acciones de inbound marketing

ANEXO 11. Flujo efectivo mensual de nuevos alumnos y cálculo del VAN

Flujo		M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ingresos Mensuales	0%		S/2.158.311	S/1.633.661	S/1.633.661	S/1.633.661	S/1.633.661	S/0	S/2.158.311	S/1.633.661	S/1.633.661	S/1.633.661	S/1.633.661	S/1.333.861
Costo de Ventas	0% 28%		S/604.327	S/457.425	S/457.425	S/457.425	S/457.425	S/0	S/604.327	S/457.425	S/457.425	S/457.425	S/457.425	S/373.481
Margen Bruto			S/1.553.984	S/1.176.236	S/1.176.236	S/1.176.236	S/1.176.236	S/0	S/1.553.984	S/1.176.236	S/1.176.236	S/1.176.236	S/1.176.236	S/960.380
Gastos Operativos	0% 10%		S/215.831	S/163.366	S/163.366	S/163.366	S/163.366	S/0	S/215.831	S/163.366	S/163.366	S/163.366	S/163.366	S/133.386
Gasto de Ventas (MO, Comisiones, Otros)	0% 3%		S/64.749	S/49.010	S/49.010	S/49.010	S/49.010	S/0	S/64.749	S/49.010	S/49.010	S/49.010	S/49.010	S/40.016
Gasto de MKT	0%	S/1.500.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000	S/70.000
TOTAL GASTOS OPE		S/1.500.000	S/350.580	S/282.376	S/282.376	S/282.376	S/282.376	S/70.000	S/350.580	S/282.376	S/282.376	S/282.376	S/282.376	S/243.402
Margen Operativo		-S/1.500.000	S/1.203.403	S/893.860	S/893.860	S/893.860	S/893.860	-S/70.000	S/1.203.403	S/893.860	S/893.860	S/893.860	S/893.860	S/716.978
			55,8%	54,7%	54,7%	54,7%	54,7%	#¡DIV/0!	55,8%	54,7%	54,7%	54,7%	54,7%	53,8%
TASA DE DESCUENTO		14,64%												
TASA DE DESCUENTO - Mensual		1,15%												
VAN		S/ 8.006.084												

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP.

ANEXO 12. Comparativo financiero de resultado de facultades

	MEDICINA		ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS		DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS		INGENIERÍAS	
	2017		2017		2017		2017	
CANTIDAD DE ALUMNOS	2109		13478		9800		11650	
BOLETA PROMEDIO	S/ 1265		S/ 530		S/ 510		S/ 590	
CONCEPTOS	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
VENTAS	26,680K		71,433K		49,980K		68,735K	
GASTOS DE VENTAS	7,470K	28%	30,002K	42.0%	18,492K	37%	42,615K	62%
UTILIDAD BRUTA	19,210K	72%	41,431K	58.0%	31,488K	63%	42,120K	38%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,468K	13%	9,286K	13.0%	5,997K	12%	26,119K	15%
UTILIDAD OPERATIVA	15,741K	59%	32,145K	45%	25,491K	51%	10,310K	23%
IMPUESTOS	4,722K	17%	9,644K	14%	7,646K	15%	15,809K	7%
UTILIDAD NETA	S/ 11,018K	42%	S/ 22,501K	31%	S/ 17,845K	36%	S/ 11,066K	16%

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP.

}

ANEXO 13. Balance general de la Universidad Privada Telesup al 2017

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP SAC			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
ACTIVOS	2017	PASIVOS Y PATRIMONIO	2017
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	S/ 28,307,335	SOBREGIROS BANCARIOS	-
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	S/ 11,282,570	TRIBUTOS Y REMUNERACIONES POR PAGAR	S/ 47,589,525
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	S/ 69,947,630	OBLIGACIONES FINANCIERAS	S/ 34,109,655
EXISTENCIA	S/ 1,169,270	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	S/ 15,369,820
GASTOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO		OTRAS CUENTAS POR PAGAR	S/ 26,261,865
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	S/ 126,351,500	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	S/ 123,330,865
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
INVERSIONES FINANCIERAS	S/ 3,116,150	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	-
INMUEBLES, MAQUINARIAS Y EQUIPO	S/ 243,533,660	PATRIMONIO NETO	
ACTIVOS INTANGIBLES	-	CAPITAL	S/ 21,270,650
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	S/ 246,649,810	CAPITAL ADICIONAL	S/ 24,539,305
		RESERVAS LEGALES	S/ 4,328,180
		RESULTADOS ACUMULADOS	S/ 128,654,635
		RESULTADO DEL EJERCICIO	S/ 70,427,675
		TOTAL PAT. NETO ATRIBUIBLE A LA MATRIZ	S/ 249,670,445
TOTAL ACTIVOS	S/ 373,001,310	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	S/ 373,001,310

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP.

ANEXO 15. Análisis de ventas del último trimestre del año 2017

N°	VENDEDOR	CÓDIGO	SUPERVISOR	SEPTIEMBRE	AGOSTO	JULIO
1	RAMIREZ VALLES, JONER KLEIVER	J-144	PAULA GUZMAN	188	156	44
2	HUAMANÑAHUI VELASQUE, MARILUZ	A-31	YOVANA PAREDES	180	204	260
3	AYALA DIAZ, YOLANDA IRENE	A-37	GAVANCHO SULLCA - ATE	160	156	116
4	GAVANCHO SULLCA, SHEILA	UT-008	GAVANCHO SULLCA	140	164	96
5	MEJIA ARRIZ, MARIELA DE JESUS	MKT-164	YOVANA PAREDES	140	172	76
6	SANCHEZ DOMINGUEZ, KONNIFER YEPSYNER	UT-043	GAVANCHO SULLCA - ATE	132	188	104
7	PAREDES BAZAN, YOVANA	A-13	YOVANA PAREDES	128	200	28
8	TENAZOA REATEGUI, DALILA TERESA	MKT-120	GAVANCHO SULLCA - ATE	128	148	60
9	QUISPE NAUPARI, LUCIA	A-62	GAVANCHO SULLCA - ANCON	124	0	0
10	VERGARA PEREZ, MARIELA KARINA	A-17	GAVANCHO SULLCA - ANCON	116	124	56
11	GUZMAN LEVANO, PAULA MERCEDES	A-07	PAULA GUZMAN	112	180	168
12	HERNANDEZ TAGLE, ALINDA BENJAMINA	J-146	PAULA GUZMAN	108	96	52
13	QUIÑONES MANRIQUE, BRIGITTE	A-67	YOVANA PAREDES	108	0	0
14	HURTADO MORI, JUANA	A-35	GAVANCHO SULLCA - ATE	104	120	52
15	SELORIO CHAVEZ, ELENA	A-53	PAULA GUZMAN	100	0	0
16	MEJIA MENDOZA, LIZET	A-50	YOVANA PAREDES	88	0	0
17	MOREYRA GOMEZ, ROSSANA	A-39	GAVANCHO SULLCA - ANCON	84	184	196
18	VERA MALCA, KEYLA	A-69	PAULA GUZMAN	84	0	0
19	ARAYA ARDITO, VICTORIA ARLETE	A-49	GAVANCHO SULLCA - ATE	80	0	0
20	CONTRERAS VASQUEZ, JUNIOR	A-61	YOVANA PAREDES	68	0	0
21	TORERO YAÑEZ, CARLOS	A-52	PAULA GUZMAN	68	0	0
22	GONZALES SALA, BRUNO	A-70	PAULA GUZMAN	60	0	0
23	MEDINA MANCO, MAYRA FABIOLA	A-72	PAULA GUZMAN	52	0	0
24	TIRADO RODRIGUEZ, ROXANA	A-71	YOVANA PAREDES	48	0	0
25	SANCHEZ REQUEJO, MARIA RENEE	A-56	PAULA GUZMAN	44	0	0
26	ORMEÑO AYLLON, DANIEL	A-63	PAULA GUZMAN	32	0	0
27	GARCIA RUIZ, JOEL NATANAEL	A-96	GAVANCHO SULLCA - ANCON	24	0	0
28	MARCHANO ZELAYA, LUCIA MORAYMA	A-99	PAULA GUZMAN	12	0	0
29	BELLIDO GUTIERREZ, MARIA CRISTINA	A-95	YOVANA PAREDES	8	0	0
30	TORRES ESQUIVES, BRIGGITTE MELANIE	A-91	YOVANA PAREDES	8	0	0
31	SOLANO PISCO, FANY MILAGROS	A-98	GAVANCHO SULLCA - ANCON	4	0	0
32	SULLCA SURCO, JENNY ELISABETH	A-94	YOVANA PAREDES	4	0	0
				2736	2092	1308

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Finanzas de la Universidad Privada TELESUP.

ANEXO 16. Evaluación de docentes universitarios

EVALUACIÓN DE DOCENTES DE UNIVERSIDADES

	UTP	USJB	U. PIURA	URP	UPC	UCH	USMP	UAP	UCS
Grados alcanzados	3	3	4	3	3	4	3	2.5	2.5
Experiencia profesional	3	4	4	3	4	4	3	2.5	3
# Años como docente universitario	4	2.5	3	4	3	4	4	2	3
Universidades donde dicta	3	3	3	4	3.5	3	4	2	3
Reconocimientos alcanzados	3	4	4	3	4	4	3	2	2
TOTAL	16	16.5	18	17	17,5	19	17	10	13.5

Fuente: Informe interno elaborado por el Área de Marketing de la Universidad Privada TELESUP.

**ANEXO 17. Carta de consentimiento sobre el uso de datos confidenciales de la
Universidad Privada TELESUP - Rector**

Jueves 15 de marzo de 2018

AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Señores

**Universidad San Ignacio de Loyola
La Molina**

Por medio de la presente se certifica que los datos internos de la Universidad Privada Telesup autorizados para desarrollar el trabajo de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP PARA EL AÑO 2019 de los Sres. Diego Campó Loayza, José Luis Luna Morales y Dennis Rojas Sánchez, son información verídica en base a informes internos realizados por nuestra casa de estudios durante los períodos académicos de los años 2015, 2016, 2017 y 2018-I.

Asimismo, manifiesto que estos estudios realizados son documentos privados y confidenciales, por lo tanto, se han brindado gráficos y tablas resumen según las necesidades requeridas por los solicitantes.

Atentamente,

Dr. Luis Alberto Colán Villegas
RECTOR

**ANEXO 18. Carta de consentimiento sobre el uso de datos confidenciales de la
Universidad Privada TELESUP - Vicerrector**

Jueves 15 de marzo de 2018

AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Señores

**Universidad San Ignacio de Loyola
La Molina**

Por medio de la presente se certifica que los datos internos de la Universidad Privada Telesup autorizados para desarrollar el trabajo de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP PARA EL AÑO 2019 de los Sres. Diego Campó Loayza, José Luis Luna Morales y Dennis Rojas Sánchez, son información verídica en base a informes internos realizados por nuestra casa de estudios durante los períodos académicos de los años 2015, 2016, 2017 y 2018-I.

Asimismo, manifiesto que estos estudios realizados son documentos privados y confidenciales, por lo tanto, se han brindado gráficos y tablas resumen según las necesidades requeridas por los solicitantes.

Atentamente,

Dr. Anaximandro Odilo Perales Sanchez

VICERRECTOR

**ANEXO 19. Carta de consentimiento sobre el uso de datos confidenciales de la
Universidad Privada TELESUP – Oficina Central de Admisión**

Jueves 15 de marzo de 2018

AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Señores

**Universidad San Ignacio de Loyola
La Molina**

Por medio de la presente se certifica que los datos internos de la Universidad Privada Telesup autorizados para desarrollar el trabajo de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP PARA EL AÑO 2019 de los Sres. Diego Campó Loayza, José Luis Luna Morales y Dennis Rojas Sánchez, son información verídica en base a informes internos realizados por nuestra casa de estudios durante los períodos académicos de los años 2015, 2016, 2017 y 2018-I.

Asimismo, manifiesto que estos estudios realizados son documentos privados y confidenciales, por lo tanto, se han brindado gráficos y tablas resumen según las necesidades requeridas por los solicitantes.

Atentamente,

Dr. William Miguel Mogrovejo Collantes
DIRECTOR DE OFICINA DE ADMISION

**ANEXO 20. Carta de consentimiento sobre el uso de datos confidenciales de la
Universidad Privada TELESUP – Contabilidad y Finanzas**

Jueves 15 de marzo de 2018

AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Señores

**Universidad San Ignacio de Loyola
La Molina**

Por medio de la presente se certifica que los datos internos de la Universidad Privada Telesup autorizados para desarrollar el trabajo de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP PARA EL AÑO 2019 de los Sres. Diego Campó Loayza, José Luis Luna Morales y Dennis Rojas Sánchez, son información verídica en base a informes internos realizados por nuestra casa de estudios durante los períodos académicos de los años 2015, 2016, 2017 y 2018-I.

Asimismo, manifiesto que estos estudios realizados son documentos privados y confidenciales, por lo tanto, se han brindado gráficos y tablas resumen según las necesidades requeridas por los solicitantes.

Atentamente,

CPC. Janet Ballena Chafloque

AREA DE CONTABILIDAD

**ANEXO 21. Carta de consentimiento sobre el uso de datos confidenciales de la
Universidad Privada TELESUP – Marketing**

Jueves 15 de marzo de 2018

AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Señores

**Universidad San Ignacio de Loyola
La Molina**

Por medio de la presente se certifica que los datos internos de la Universidad Privada Telesup autorizados para desarrollar el trabajo de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP PARA EL AÑO 2019 de los Sres. Diego Campó Loayza, José Luis Luna Morales y Dennis Rojas Sánchez, son información verídica en base a informes internos realizados por nuestra casa de estudios durante los períodos académicos de los años 2015, 2016, 2017 y 2018-I.

Asimismo, manifiesto que estos estudios realizados son documentos privados y confidenciales, por lo tanto, se han brindado gráficos y tablas resumen según las necesidades requeridas por los solicitantes.

Atentamente,

Dr. William Miguel Mogrovejo Collantes
AREA DE MARKETING