

Aportes para la construcción de un

Plan de Mercadeo

para Instituciones de Educación
Superior - IES en Colombia



Helman Quesada Méndez



Aportes para la construcción de un
Plan de Mercadeo
para Instituciones de Educación
Superior - IES en Colombia

Helman Quesada Méndez



Quesada Méndez, Helman

Aportes para la construcción de un plan de mercadeo para instituciones de educación superior IES en Colombia / Helman Quesada Méndez. -- Bogotá:

Universidad Libre de Cali, 2022

120 p. ; 24 cm.

e-ISBN 978-958-792-479-4

1. Administración 2. Sistema de salud I. Tít.
330 cd 24 ed.

Edición: Bogotá, Colombia, noviembre de 2022

ISBN 978-958-792-479-4

- © Helman Quesada Méndez
- © Universidad Libre Seccional Cali - Diagonal 37 #3-29 - Tel. (+57-2) 5240007 Ext. 4315
www.unilibrecali.edu.com - E-mail: maria.jaramillo@unilibre.cali.edu.co
Cali, Colombia

Coordinación editorial: Ediciones de la U

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

| Reseña del autor

Helman Quesada Méndez es economista, especializado en Mercado – Negocios internacionales, con maestría y doctorado en Administración de Negocios, con amplia experiencia profesional en diferentes países.

El ejercicio profesional ha sido desarrollado en grandes empresas ubicadas en Colombia, Ecuador, España, Venezuela y Estados Unidos, empresas que pertenecen a los sectores de la industria, la banca, la agroindustria, la piscicultura, la hotelería, la farmacéutica, las comunicaciones, la salud, la educación superior y el comercio.



En el campo de la docencia, ejerce al 2022 en pre y posgrados en la Universidad Libre y en la ESAP, previo ejercicio en las universidades Nacional, de Santander, Autónoma de Occidente, Valle, Cooperativa, San Buenaventura, donde se desempeñó en maestrías, especializaciones y pregrado. En cuanto a la investigación, ha participado en varios proyectos evidenciados en artículos académicos, aplicaciones empresariales en piscicultura,

turismo, agroindustria, salud pública y distribución de bienes y consumos y en la producción de los libros Creación de sustentabilidad y competitividad a través del diseño de un modelo y de la formalización de estrategias de RSE para las empresas medianas de la ciudad de Cali y Plan piloto de convivencia y seguridad para seis (6) sectores de la comuna 19 de Santiago de Cali, este último en trabajo en conjunto con otros investigadores.

Actualmente está vinculado a los grupos de investigación de Economía Aplicada y Valuación Contable Línea Responsabilidad Social de la Universidad Libre.

| Agradecimientos

En el desarrollo de esta investigación, muchas personas me han acompañado y de muchas maneras me han apoyado, yo así lo siento. A ellas quiero expresar mi agradecimiento en esta página.

A los directivos de la Universidad Libre, quien con confianza y seguridad apoyan a sus docentes para alcanzar su desarrollo profesional formativo. En especial a los doctores Jorge Alarcón Niño —presidente nacional— Floro Hermes Gómez Pineda —secretario general— y Helio Fabio Ramírez —presidente de la Seccional Cali—.

A los compañeros que en cada seccional de la Universidad Libre me acompañaron en esta investigación, muy en especial a Albeiro Berbesí en Cartagena, Bibiana Piragauta y Jairo Santoyo en Bogotá, Beatriz Parra en Cúcuta, Sandra Suárez en el Socorro, Luis Hernando López en Pereira, Diana Obando y Óscar Henao en Cali, gracias por sus valiosas asesorías y sugerencias.

A mis padres y hermanos, quienes en silencio y con todo el amor que puede caber en sus corazones saben comprender mis ausencias por estar dedicado a estos menesteres.

A mis amigos, quienes aportan y aportan y no dejan que los momentos difíciles perduren.

A mi esposa Janeth, por su lealtad, su aguante y su orgullo por mí. Siempre ha estado conmigo.

A mis hijos Tania y Juan Carlos y mis nietecitos, ellos han sido las sonrisas y energías necesarias para el impulso final.

A todos, mis más sinceras y profundas gracias.

CONTENIDO

Introducción	8
Justificación	11
Definición del problema	13

01

Capítulo 1.

1.1. La planeación estratégica y el plan de mercadeo ...	16
1.2. El plan de mercadeo para una Universidad en Colombia.....	18
1.3. Metodología	20

02

Capítulo 2.

Diseño de instrumentos para la investigación 24

2.1. Brief para la investigación.....	24
2.2. Instrumentos para la investigación entre los grupos de interés	29
2.2.1. Estudiantes	30
2.2.2. Egresados	31
2.2.3. Sector Real - Empresarios – Gremios- Entidades.....	33
2.2.4. Instituciones de educación media (IEM) Estudiantes de último curso en educación media	35
2.2.5. Padres de familia de estudiantes prospectos y de estudiantes de la universidad.....	37
2.3. DOFA Compilación y análisis	40
2.3.1. Factores internos (EFI).....	44
2.3.2. Factores externos (EFE)	46

03

Capítulo 3.

Relación de los objetivos específicos y los Grupos de interés. 52

3.1. Objetivo específico 1.- Reforzar posicionamiento institucional.....	52
3.2. Objetivo específico 2.- Reforzar posicionamiento por programa	67
3.3. Objetivo específico 3.- Mejorar el nivel de satisfacción del estudiante.....	70
3.4. Objetivo específico 4.- Mejorar la relación con el sector real.....	73
3.5. Objetivo específico 5.- Fortalecer la relación con los egresados.....	76

04

Capítulo 4. Formulación de estrategias80

- 4.1. Estrategias formuladas desde la aplicación de los instrumentos de investigación 80
- 4.2. Diseño de los rúters para llegar a los objetivos de la investigación..... 90

05

Capítulo 5. Propuestas de promoción (Comunicación).98

- 8.1. Plan de medios y ejes de campaña sugeridos a una Universidad98

06

Capítulo 6. Propuesta de estructura del área de mercadeo..... 104

- 6.1. Organigrama del área de mercadeo 104
- 6.2. Proceso de mercadeo..... 105
- 6.3. Objetivo del proceso / área..... 106
- 6.4. Funciones generales. 109

- Conclusiones. 111
- Referencias 113
- Bibliografía 115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La relación del plan estratégico con el plan de mercadeo.....	17
Figura 2. La estructura del plan para una institución de educación superior ...	19
Figura 3. Instrumento de investigación aplicado a estudiantes.....	30
Figura 4. Instrumento de investigación aplicado a egresados.....	32
Figura 5. Instrumento de investigación aplicado a empresarios.....	34
Figura 6. Instrumento de investigación aplicado a prospectos	36
Figura 7. Instrumento de investigación aplicado a padres de familia.	38
Figura 8. Las etapas del ciclo familiar	64
Figura 9. Medios de difusión propuestos.....	102
Figura 10. Organigrama propuesto del área de Mercadeo	105
Figura 11. Flujograma operacional propuesto para el área de Mercadeo	107
Figura 12. Flujograma operacional propuesto para el área de Mercadeo	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Brief aplicado a expertos.....	26
Tabla 2. Relación de factores externos para la DOFA.....	41
Tabla 3. Relación de factores internos para la DOFA.....	42
Tabla 4. Matriz de valoración factores internos (MEFI)	45
Tabla 5. Matriz de valoración factores externos (MEFE).	49

Introducción

Un plan de mercadeo para Instituciones de Educación Superior (IES)¹¹ en Colombia (MEN, 2019) deriva de la necesidad que tienen las instituciones de extender sus servicios y potenciar sus ingresos hacia la sostenibilidad económica.

Se advierte entonces que el ejercicio tradicional de mercadeo de la universidad, expresado en la llegada de estudiantes por la inercia de su nombre o por la referencia de sus egresados o estudiantes, merece ahora una estrategia profunda de jalonamiento que se intentará presentar en este modelo de plan de mercadeo con el fin de garantizar asertivamente la permanencia en el mercado educativo superior de una región.

Importa tener en cuenta que el mercado educativo, desde hace ya algunos años, presenta nuevos jugadores locales, regionales, nacionales e internacionales que en diferentes modalidades compiten con universidades tradicionales, por una demanda que no ha crecido al mismo ritmo, que entiende mejor sus posibilidades y oportunidades y que además exige competencias que en tiempos no muy lejanos no se consideraban.

La estructura del modelo de plan de mercadeo respeta el modelo tradicional que considera el marketing mix como direccionador: el conocimiento del portafolio de productos, la dimensión de la cartelera de precios y sus descuentos, la forma de llegar a los prospectos y a otros grupos de interés y, finalmente, la identificación de las plataformas y sus herramientas de promoción (comunicación) serán de consideración en el presente documento.

¹¹ Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>

No obstante el reconocimiento del modelo tradicional, el presente ejercicio propone partir de la consideración integral de los grupos de interés, base sobre la cual se diseñan estrategias que busquen satisfacer necesidades y deseos de cada uno de ellos sobre la interpretación de hábitos de consumo, habilidades, competencias y comportamientos en los rituales de selección y posterior adquisición de los servicios que ofrecen las universidades.

Pertinentemente, el modelo de plan de mercadeo ofrece, en las dimensiones de los objetivos a alcanzar, estrategias para reforzar el posicionamiento institucional y por programa, incrementar el número de estudiantes por programa, mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes, fortalecer la relación con el sector real y con egresados e involucrarse más con la sociedad.

Además de la **justificación**, manera de entender las razones del plan en una universidad, y de la **identificación del problema**, el modelo de plan contiene 6 capítulos descritos sucintamente así: 1.- **Planeación estratégica y plan de mercadeo**: explicación de cómo se articula el plan de mercadeo a la estrategia corporativa, la definición de los objetivos y adicionalmente el contenido del plan, **Metodología**: relata el paso a paso que se utilizó para construir el modelo de plan de mercadeo, 2.- **Diseño de instrumentos para la investigación**, en donde se encuentran las piezas construidas para obtener información desde la interacción con todos los grupos de interés, 3.- **Relación de los objetivos específicos y grupos de interés**, capítulo que explica y compila la relación entre los objetivos del plan y estudiantes, prospectos, sector real, egresados, etc., 4.- **Formulación de estrategias**, en este capítulo se empiezan a desarrollar, a manera de ruterros, las propuestas para lograr los objetivos del plan, las mismas se formulan desde la aplicación de los instrumentos de investigación, 5.- **Propuestas de promoción**, recogiendo este concepto como la comunicación en varias de sus expresiones, como la publicidad, las relaciones, el *merchandising*, los descuentos y la fuerza de ventas. Este espacio aprovecha lo que se encontró al aplicar los instrumentos en la investigación, 6.- **Propuesta de estructuración del área de mercadeo**, intenta este capítulo aportar acerca de la organización, los objetivos, los procesos y las funciones que debe satisfacer el área dentro

de una universidad, propuesta realizada con base en principios administrativos, experiencias y *benchmarking*² (Casadesús, 2005) de otras universidades y, finalmente, las **Conclusiones**: a manera de colofón y desde la óptica del autor de la investigación.

En conclusión, la propuesta expresada en este modelo de plan de mercadeo intenta atender la dinámica del mercado y las herramientas posibles para que los estudiantes en ejercicio y los posibles estudiantes sigan considerando a la universidad colombiana una opción digna de ser escogida.

² El **benchmarking** consiste en considerar como “comparadores” o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las buenas prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su aplicación. Según Casadesús (2005), “es una técnica para buscar las buenas prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes”. <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#:~:text=El%20benchmarking%20consiste%20en%20to%20mar,buenas%20pr%C3%A1cticas%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n>

| Justificación

La universidad colombiana ha venido prestando sus servicios a toda la población colombiana, tratando de mantener el nivel necesario para participar en la satisfacción de las necesidades de educación superior de la población, observando los procesos misionales de docencia, investigación, internacionalización y proyección social.

Así es que, en su plan estratégico y sus respectivos planes operativos y de manera transversal, se evidencia la intención de permanecer de manera cualitativa como un jugador importante en la región, pues en todos los proyectos aparecen de manera importante las relaciones que se deben tener y mantener con todos los grupos de interés, que para nuestro caso son los prospectos, los estudiantes, los egresados, el Gobierno y sus entidades, los gremios y sus empresas y la sociedad en general.

Los programas y proyectos apuntan necesariamente a la sostenibilidad, al tiempo que la misión se cumple de manera respetuosa con la comunidad.

Por lo anterior, es necesario desarrollar nuevos programas (servicios) de duración corta, tecnologías, profesionalizaciones, especializaciones, maestrías y doctorados —servicios que demande el mercado— en dirección a las necesidades de mejoramiento de la educación superior de la población.

Pero la gestión comercial para colocar los programas de las universidades requiere de la formalización de un área comercial y de mercadeo que lidere el relacionamiento con las diferentes instituciones educativas de nivel medio y terciario, al tiempo que lidere la gestión para con el resto de los actores sociales y para con los estudiantes y egresados.

En complementariedad, la gestión comercial y de mercadeo debe hacerse bajo los criterios institucionales que se recojan en un plan de mercadeo, el cual debe elaborarse según lo debe contemplar el plan de desarrollo de cada universidad.

Definición del problema

En el mercado de la educación superior, se evidencian fuerzas diferentes y en sentidos diferentes. En términos de oferentes: aparecen nuevos actores, otros con menor o mayor historia se reinventan para competir desde cualquier lugar de Colombia e instituciones desde el exterior compiten virtualmente. El número de instituciones y programas crece.

En términos de demanda, jóvenes y adultos, hombres y mujeres buscan cursar programas que les permitan competir en el mercado laboral. El sector real público y privado, quienes conforman grupos de interés para las Instituciones de Educación Superior (IES), requiere profesionales con formación acorde a sus necesidades ambientales, sociales, productivas, comerciales, financieras, administrativas, tecnológicas y logísticas.

El país en general requiere educadores para todos los niveles. Nuestra sociedad necesita investigadores científicos, sociales y prácticos que generen innovación y adopten tecnología.

Colombia crece en medio de una planeación estructural que aún es débil. La informalidad galopa, el crecimiento económico se logra a través de la explotación de los recursos naturales en condiciones poco favorables para el país, la inversión llega a los sectores de los *commodities*³, pero se propone poca sofisticación en los negocios y muy poca industria que se diferencie por innovadora.

³ Los **mercados de materias primas** o productos básicos (en inglés *commodities*) son los mercados mundiales de carácter descentralizado en los que se negocian estos productos no manufacturados y genéricos caracterizados por su bajo nivel de diferenciación. https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_materias_primas

Las Instituciones de Educación Superior (IES), en su mayoría, son retardatarias: evolucionan a tiempos diferentes, los pilares misionales de investigación, internacionalización y proyección social siguen estando lejos de los requerimientos del sector productivo. Las políticas de Estado no están o no trascienden al papel. La educación tecnológica es requerida en el mundo de la producción desenfrenada y las IES en Colombia aún se resisten o la ofrecen tibiamente.

Entonces es cuestión de reflexión. Respondemos como IES a la pregunta:

¿qué hacer para que una universidad permanezca con éxito en nuestra sociedad colombiana?

CAPÍTULO

01



1.1. La planeación estratégica y el plan de mercadeo

La relación que existe entre una y otro es determinante en el resultado final. La institucionalidad refleja su madurez en la ruta amplia y robusta de un plan estratégico en cuanto que ofrece a la organización un reconocimiento adecuado del entorno en que se desempeña con la específica dimensión de la institución en dicho entorno; ofrece además la claridad en su plataforma estratégica, que se resume en la declaratoria misional, en la vocación visión-mega, en la fijación de una ruta delineada en el objetivo fundamental bajo principios, valores y políticas que intentan permear las acciones y actuaciones de la institución y sus personas en ejercicio; ofrece también el camino en detalle que se puede leer e interpretar en el planteamiento estratégico que relaciona objetivos, estrategias, acciones, actividades, metas e indicadores que algunos estructuran didácticamente en cuadros relacionadores.

Entonces, conocidos el objetivo y la estrategia corporativa, es decir, aferrados al plan estratégico, un plan de mercadeo debe tener aceptación y grandes posibilidades de ser implementado.

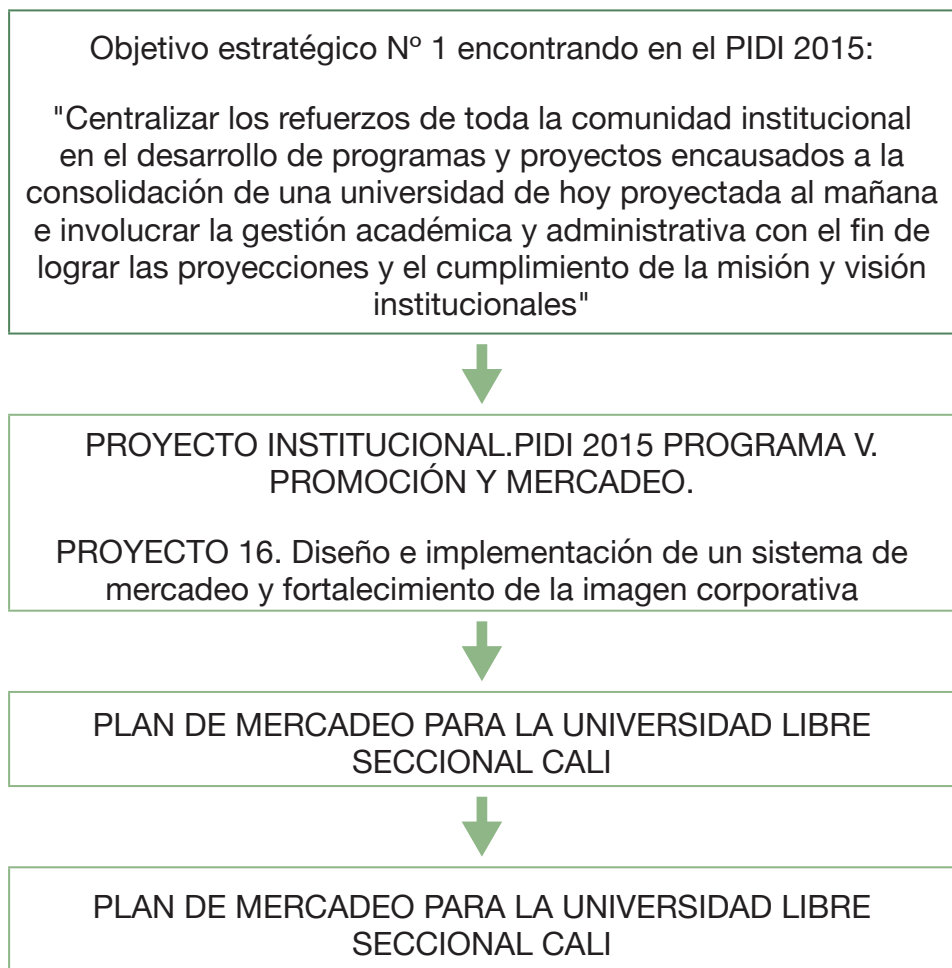
Así es que un plan de mercadeo tiene soporte estructural en cuanto la estrategia corporativa de la universidad induce a que se realice a través de alguno de los proyectos que figuren en el plan integral de desarrollo institucional o nombre análogo. Por ejemplo, en la Universidad Libre corresponde al PIDI y en dicho plan refiere al proyecto número 28.

“Centralizar los esfuerzos de toda la comunidad institucional en el desarrollo de programas y proyectos encausados a la

consolidación de una Universidad de hoy proyectada al mañana e involucrar la gestión académica y administrativa con el fin de lograr las proyecciones y el cumplimiento de la misión y visión institucionales”.

Complementariamente, en el mismo instrumento de planeación, hallamos el Programa V: Promoción y mercadeo, y en él, el Proyecto 16, que se denomina como “Diseño e implementación de un sistema de mercadeo y fortalecimiento de la imagen corporativa”. La figura 1 contempla la relación:

Figura 1. La relación del plan estratégico con el plan de mercadeo



1.2. El plan de mercadeo para una universidad en Colombia

Los componentes del plan están delineados en el marco de la teoría administrativa que para el mercadeo se estila desde hace un buen número de años, cuando diferentes autores supieron formular estructuras que hoy son aceptadas por las organizaciones.

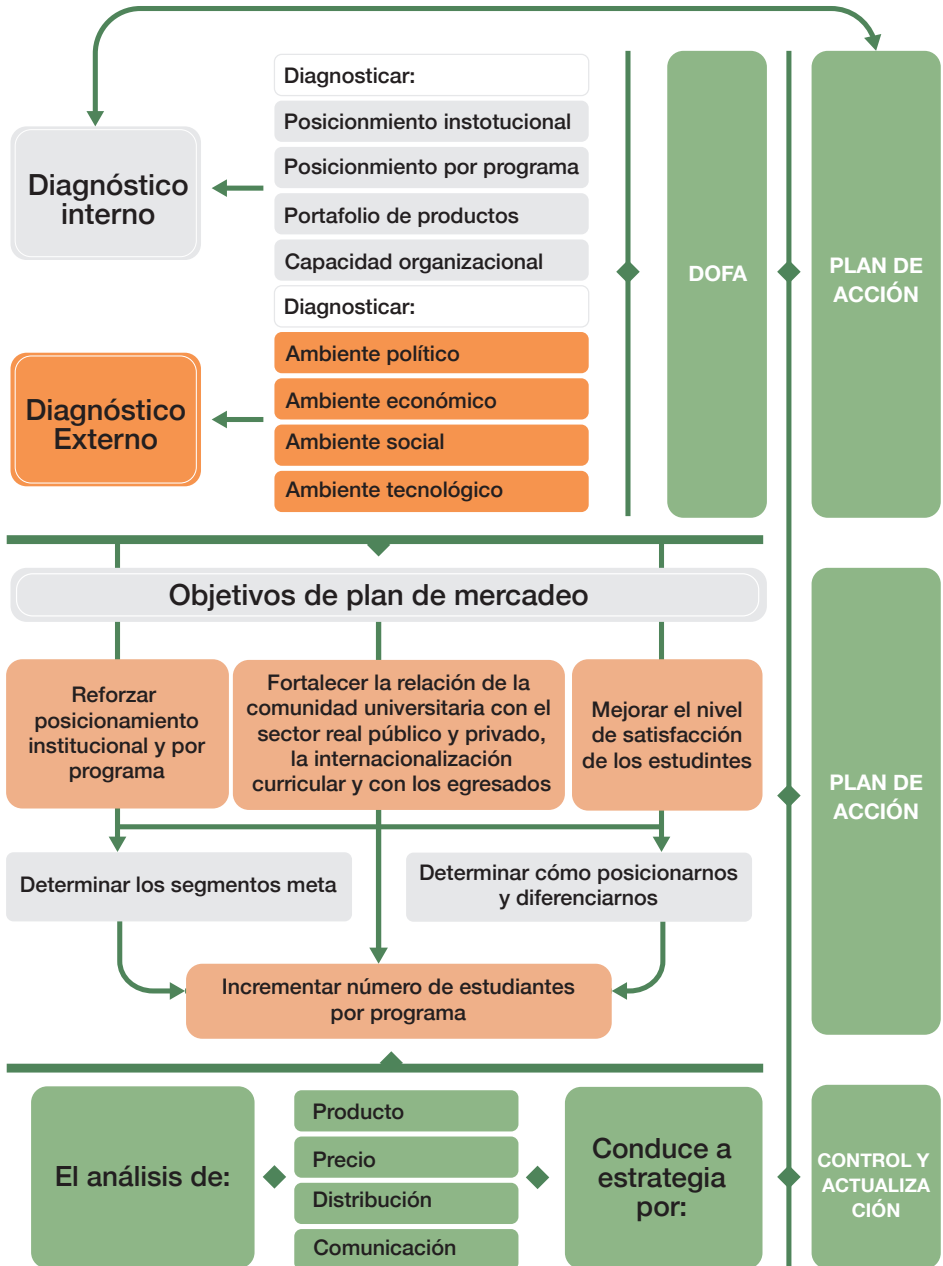
En la estructuración de esta propuesta, se definen los objetivos del plan demercadeo desde la dirección institucional y que para esta investigación se definieron así:

- ✓ Objetivo específico 1.- Reforzar posicionamiento institucional.
- ✓ Objetivo específico 2.- Reforzar posicionamiento por programa.
- ✓ Objetivo específico 3.- Mejorar el nivel de satisfacción del estudiante.
- ✓ Objetivo específico 4.- Mejorar la relación con el sector real.
- ✓ Objetivo específico 5.- Fortalecer la relación con los egresados.

A continuación, se presenta una apuesta en la figura 2, por la estructura del plan para una institución de educación superior.

(Véase figura página siguiente)

Figura 2. La estructura del plan para una institución de educación superior



1.3. Metodología

La metodología para diseñar un plan de mercadeo debe observar los estamentos institucionales, por lo tanto, se sugiere aplicar el protocolo siguiente:

1. Reunión con Gerencia y Rectoría de la universidad, con el fin de conocer las directrices generales para la elaboración del plan de mercadeo a implementar en la IES.

En este punto, se espera que el plan busque reforzar el posicionamiento institucional e, igualmente, el de cada uno de los programas, aumentar el número de estudiantes matriculados, involucrarnos más con los sectores real, externo-internacional y acercar más a nuestros egresados.

2. Aplicación de un *brief*⁴ entre profesionales vinculados a la universidad en cargos de dirección y otro entre profesionales vinculados a la universidad con actividad profesional en el mercadeo; la aplicación se haría a manera de exploratorio para describir el proyecto, identificar los grupos de interés con sus necesidades, hábitos y competencias, formular el objetivo general y los específicos, establecer los objetivos de la comunicación y los mensajes claves, determinar quién y cómo se le habla a la audiencia, identificar el *call to action* (impactos cognitivos y sensitivos en el *target*), coincidir en los atributos del punto de venta o puntos de exhibición, identificar los medios de comunicación, establecer las inclusiones obligatorias y los elementos que no se pueden usar.

⁴ Los anglicismos *briefing* o *brief*, así como **sesión informativa**, **informaciones** o **informe**, hacen referencia a un documento o reunión informativa que proporciona información a una entidad que lo crea o celebra. <https://es.wikipedia.org/wiki/Briefingx>

3. Presentación de propuesta consignando la metodología, los objetivos, las actividades, los productos a entregar y el cronograma para el diseño del plan de mercadeo.
4. Diseño y aplicación de instrumentos para realizar la investigación de necesidades, deseos, formas de comunicación, entre los grupos de interés.
5. Se sugiere el diseño de los instrumentos de investigación necesarios de acuerdo con las características de los grupos de interés.
6. Solicitud, recepción y compilación de las matrices DOFA⁵ (Humphrey, 2005) de cada uno de los programas de la universidad.
7. Se solicita a todos los directivos de cada programa que envíen las respectivas matrices DOFA⁶ que cada uno ha diseñado en función del registro calificado⁶ (MEN, 2021) o procesos de mejoramiento.
8. Minería de datos desde las DOFA para determinar variables y escenarios comunes para todos los programas y para la institución en general.
9. Recibidas las DOFA, se procederá a tabular y procesar la información a manera de identificación de variables, creando escenarios comunes externos e internos. Se logrará la relación “definitiva” de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para los programas y la institución.

⁵ El **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como **análisis DOFA**, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

⁶ **Registro calificado:** es la licencia que el MEN otorga a un programa de educación superior cuando demuestra ante el mismo que reúne las condiciones de calidad que la ley exige. El Estado, en concertación con el sector educativo superior, define y evalúa permanentemente esas condiciones de calidad, tanto para programas como para instituciones. <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-241150.html#:~:text=1.,calidad%20que%20la%20ley%20exige>

10. Análisis de la información recaudada al aplicar los instrumentos de la investigación.
11. Desde los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de la investigación, se procede a adelantar los análisis pertinentes convirtiendo datos en información que permita la formulación posterior de estrategias que respondan a las necesidades del plan de mercadeo que estamos construyendo.
12. Formulación de estrategias desde el análisis de la información construida.
13. Mediante el cruce de factores y variables, es decir, buscando la reducción de impactos generados por amenazas y debilidades al tiempo que aprovechamos oportunidades y fortalezas, se construyen estrategias de producto, de precio, de canal y de comunicación.
14. Diseño y estructuración de los rúters para llegar a los objetivos de la investigación.
15. Finalmente, se construirán los rúters que, a manera de cuadro de mando, contienen objetivos, estrategias, actividades, indicadores, tiempos y responsables. Los costos deberán ser calculados en un momento posterior.

CAPÍTULO

02



2. Diseño de instrumentos para la investigación

2.1. Brief para la investigación

En primera instancia se selecciona, entre la comunidad universitaria, a un grupo de profesionales administrativos y académicos que por sus competencias y desempeño sean candidatos para formar parte del grupo que construirá el *brief* que, en este caso, busca determinar los grupos de interés desde la óptica de las funciones claves de las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales son: **1.-** docencia, **2.-** investigación, **3.-** proyección social y **4.-** internacionalización, y formular las hipótesis que ayudarán a construir los instrumentos para la investigación.

Conocidos los grupos de interés, en nuestro caso corresponden a: **1.-** estudiantes del último grado de educación media y sus padres de familia, **2.-** los estudiantes actuales de la IES y sus padres de familia, **3.-** las Instituciones de Educación Media (IEM) – Técnica – Tecnológica, **4.-** el sector real del entorno compuesto por **a)** las instituciones gubernamentales y **b)** las organizaciones empresariales manifiestas en empresas, gremios, centros de investigación, cadenas productivas y *clúster*, **5.-** los egresados, **6.-** la sociedad en general y **7.-** la comunidad docente y administrativa de la universidad.

Con el grupo de expertos se validan los objetivos del plan de mercadeo confundamento en las políticas, objetivos, programas, planes y proyectos

seguramente expresados en el plan de desarrollo institucional y los complementarios o priorizados por la alta dirección de la universidad.

Adicionalmente, la validación de objetivos se determina previa identificación en los grupos de interés de **a)** necesidades y deseos, **b)** hábitos y **c)** competencias. Esta identificación debe facilitar la aplicación con eficacia de las estrategias, en especial las que tienen que ver con la comunicación.

Se puede observar, en el punto 8 del *brief*, la intención de que los expertos puedan entender qué sabe, piensa, siente y hace cada una de las personas de cada grupo de interés, al menos en hipótesis, que se debe confirmar con la aplicación de los instrumentos de investigación.

(Véase tabla página siguiente)

Tabla 1. Brief aplicado a expertos

Universidad xxx		1 Descripción del proyecto: plan de mercadeo 2017				
2	Situación del mercado:		3			
	2.1.1	Necesidades de los prospectos	3.1 Objetivos de la Universidad. Para qué lo hago			
	2.1.2	Necesidades de los estudiantes (usuarios)				
	2.1.3	Hábitos de los estudiantes y prospectos (usuarios)	4			
	2.1.4	Competencias de los Estudiantes y prospectos (usuarios)				
5	Mensajes claves para soportar La promesa		8			
5.1	Relación de mensajes. Reason why - reason to believe	5.1.1	Relación de mensajes específicos de la comunicación	8.1 Relación de requerimientos u objetivos del emisor (qué se busca)	8.1.1	El estudiante debe saber que
						El prospecto debe saber que
						El egresado debe saber que
						El padre de familia debe saber que
						El docente debe saber que
		8.1.2	El empleado debe saber que			
			El sector real debe saber que			
			El estudiante debe pensar que			
			El prospecto debe pensar que			
			El egresado debe pensar que			
3	Objetivos del plan de mercadeo de la Universidad		Objetivos de la comunicación	Relación de objetivos específicos de la comunicación	3.1.1	Relación de objetivos específicos de la universidad
	3.1.2	Relación de indicadores para los objetivos específicos de la universidad				
2.1 Necesidades de los usuarios		4.1 Objetivos de la Comunicación. ué queremos De qué queremos convencer		4.1.1	Relación de objetivos específicos de la comunicación	
5		Mensajes claves para soportar La promesa		Call to acción (impactos cognitivos y Sensitivos en el target)		

6	Grupos objetivos / target	El padre de familia debe pensar que El docente debe pensar que El empleado debe pensar que El sector real debe pensar que		
6.1 Relación de grupos de interés	6.1.1 Relación de grupos de interés (auditorio)	El padre de familia debe pensar que El docente debe pensar que El empleado debe pensar que El sector real debe pensar que	8.1.3	
7	7 Quién y cómo le habla (descripción de la	El estudiante debe sentir que El prospecto debe sentir que El egresado debe sentir que		
7.1 Atributos de la fuente y del emisor del Mensaje	7.1.1 Mensajes de voz Mensajes exteriores Texto Digitales Canales de venta	El padre de familia debe sentir que El docente debe sentir que El empleado debe sentir que El sector real debe sentir que		
9	9.1 Atributos del punto de venta o Puntos de Exhibición	El padre de familia debe sentir que El docente debe sentir que El empleado debe sentir que El sector real debe sentir que Qué debe hacer el estudiante Qué debe hacer el prospecto Qué debe hacer el egresado Qué debe hacer el padre de familia Qué debe hacer el docente Qué debe hacer el empleado Qué debe hacer el sector real	8.1.4	Inclusiones obligatorias
				11

10	Medios de comunicación	10.1.1	Vallas	11.1 Relación de premisas obligatorias	11.1.1	Eslogan				
			Pasacalles				Imagen (color, textura, símbolos)			
10.1 Atributos de los medios a seleccionar		10.1.1	Pendones		11.1.1	Pensamiento unilíbrista				
			Radio			Principios institucionales				
			Prensa escrita							
			Eventos							
			Marketing street							
			Digital correo							
			Elementos que no se deben usar							
			Web universidad			12.1 Relación de los elementos que se deben Evitar	12.1.1		12.1.1	Cualquiera que esté en contra de los principios institucionales
			Chat web							
			Redes							
B2b - sector real										
B2c - demás grupos del target										
C2c - estudiantes										
Banner otros recursos web										
Link otros recursos web										

2.2. Instrumentos para la investigación entre los grupos de interés

En nuestro ejercicio profesional se ha encontrado útil y coherente considerar para los estudiantes el *focus group*⁷ (Merton, Fiske & Kendall, 1956), la aplicación en diferentes salones, plazoletas y espacios de las sedes; la encuesta virtual para los egresados y padres de familia de los estudiantes de educación media y la entrevista personalizada para los gremios representantes de empresas.

Si se decide aplicar encuestas individuales, se recomienda trabajar con una probabilidad de ocurrencia del 0,5, nivel de confianza del 95 % y un error máximo del 5 %.

Si la decisión es aplicar el trabajo de campo mediante grupos focales, se sugiere trabajar en grupos de entre 8 y 12 intervinientes para garantizar la reflexión consciente.

Si la decisión es aplicar encuestas de manera virtual, se sugiere que se haga utilizando *software* oficial que permita la minería de datos y los seguimientos necesarios, garantizando la seguridad del ejercicio y de la información.

Si la decisión es trabajar con ejecutivos de nivel alto ubicados laboralmente en el sector real, se recomienda que la entrevista en profundidad sea la herramienta.

⁷ El grupo focal o grupo de enfoque (*focus group* en inglés) (no confundir con el “grupo de discusión”) es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal

Esta interacción debe hacerla personal de la universidad de alta formación y nivel, por ejemplo, docentes con vinculación igualmente de nivel alto.

2.2.1. Estudiantes

El instrumento de investigación se aplicaría a estudiantes, a través de reuniones aleatorias en salones de clase y en sitios de encuentro tales como plazoletas, cafeterías, *halls* y pasillos de la universidad, hasta completar el tamaño de la muestra.

El instrumento busca conocer si el estudiante se encuentra satisfecho o no en la universidad al tiempo que informa sobre las razones de su estado. En complementariedad, el instrumento pide al estudiante que informe, según su percepción, cuáles son los temas en los que la universidad debe mejorar para su satisfacción como usuario que es de la institución. Incluye preguntas para identificar qué desea conocer y a través de qué medios desea conocer acerca de la universidad.

Este instrumento, en el momento de su procesamiento, permitiría proponer estrategias para mejorar, adaptar, modernizar e incluso eliminar productos que están a disposición del estudiante en algunas de las áreas. Igualmente, ayudará a la formulación de la estrategia comunicacional, el medio por la cual emitir y los elementos propios del mensaje (ver figura 3).

Figura 3. Instrumento de investigación aplicado a estudiantes

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR A ESTUDIANTES EN FOCUS GROUP		
1	¿Cómo se siente en la Universidad XX?	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;">Satisfactorio</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;">Insatisfecho</div> </div>
2	Enuncie las razones de su respuesta, por favor	

Respecto a los aspectos...

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR A ESTUDIANTES EN FOCUS GROUP					
3	¿Qué le gustaría que cambiara en beneficio del estudiante?	Financieros y administrativos			
		Relación con el exterior de la U.			
		Bienestar universitario			
		Instalaciones			
		Academia			
4	¿Cómo le gustaría que la U le informara o se comunicara con usted?	Web, correo y redes	Vallas y demás	Pantallas	Boletines o impresos
5	¿Qué información le gustaría recibir?				

2.2.2. Egresados

Es valioso apuntar que este grupo de interés presenta un grado alto de apatía frente a su *alma máter*, aunque necesariamente no signifique que no sienta aprecio por su universidad. Pareciera que obedece al nuevo rol que cumple en la sociedad, o al “hastío” proveniente de 5 años de vinculación a la universidad, o al tiempo que desea alejarse de las aulas o, incluso, al deseo de hacer su posgrado en otra institución que le ofrezca satisfacer sus expectativas.

Para el buen ejercicio, es necesario contar con las bases de datos actualizadas de los egresados, alimentadas con cada egreso y debidamente indexadas de acuerdo con la facultad, programa, nivel, conteniendo datos identificadores básicos y especificidades de orden laboral y educativo. La actualización depende de la interacción permanente con ellos valiéndose de diferentes y pertinentes estrategias.

El instrumento de investigación sugerido para aplicar entre los egresados busca conocer si sigue vinculado a la universidad o no lo está, identificando las razones. También intenta conocer la manera como desearía que la universidad se comunicara con él y los temas que son de su interés (ver figura 4).

Figura 4. Instrumento de investigación aplicado a egresados

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR A EGRESADOS A TRAVÉS DE ENCUESTA VIRTUAL					
1	¿Está aún vinculado con la U.?	SI	NO		
2	Si está vinculado, ¿de qué manera lo hace?	Sigue web, correo y pertenece a redes	Participación en Eventos	Realiza un Posgrado	Otro
3	Si no está vinculado, cuéntenos por favor las razones				
4	Aunque no esté vinculado, ¿le gustaría hacerlo?	SI	NO		
5	Si desea recibir información, ¿de qué manera le gustaría recibirla?	Web, e-mail	Teléfono	WhatsApp	Otro
6	¿Cuáles serían los temas de su interés?	Diplomados	Especializaciones y maestrías	Eventos culturales y sociales	Eventos empresariales

2.2.3. Sector Real – Empresarios – Gremios – Entidades

El grupo de interés “sector real” aglutina las empresas que tengan articulación natural con alguno de los programas que ofrece la universidad, siendo posible que se encuentren diferentes sectores dentro de los articulados, por ejemplo, son afines a la Contaduría Pública todos los sectores económicos, dado que es una profesión transversal a las actividades contables, fiscales, de auditoría, etc. de las empresas.

Otras empresas son afines a varios programas de una facultad, por ejemplo, una empresa fabril podrá requerir ingenieros de diferentes disciplinas, contadores, administradores, economistas, trabajadores sociales, etc.

En el mismo sentido, debemos reconocer que existen instituciones gubernamentales de orden nacional que tienen vinculación directa con determinados programas, esto es, el Banco de la República, el Ministerio de Hacienda y el DANE tienen relación íntima con los economistas. Paralelamente, también a nivel regional existen las instituciones a nivel ejecutivo, legislativo y judicial que se deben asociar naturalmente a los programas.

En este orden de ideas, podemos puntualizar que, entonces, el “sector real” se compone de las empresas que con pertinencia interactúan con un programa académico.

Un elemento de mayor valor para maximizar esfuerzos en el “sector real” es el enfoque que la universidad le dé a su desempeño; por ejemplo, si es una institución

que trabaja fundamental en función de las pymes, entonces, un gremio pertinente sería el que reúna a dichas empresas. En Colombia es ACOPI.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la información debe ser entregada por un ejecutivo que represente a la gerencia general de una empresa, gremio o institución gubernamental, se sugiere que, si se va a utilizar la “entrevista en profundidad” como medio

para obtenerla, se seleccione apropiadamente el profesional que represente a la universidad teniendo en cuenta un muy buen conocimiento del sector al que pertenezca el empresario.

No obstante, es válido obtener información a través de encuestas con aplicación presencial o virtual.

El instrumento intenta recoger la información necesaria para conocer el conocimiento que los empresarios tienen de la universidad y cómo es percibida por ellos.

Adicionalmente, se busca conocer entre los empresarios si hay interés de sus respectivas empresas en tener relaciones con la universidad y la manera de hacerlo, por ejemplo, mediante convenios académicos, asesorías, convenios gremiales, capacitación, etc.

En el entendido de que una universidad debe reconocer las vocaciones productivas de la región donde tiene influencia, es importante conocer qué expectativas tiene el empresario frente a una universidad, específicamente acerca de la institución que se está representando.

Otro aspecto para auscultar es la manera como le gustaría al empresario ser informado y sobre qué temas o aspectos relativos a su gestión (ver figura 5).

Figura 5. Instrumento de investigación aplicado a empresarios

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR EN FOCUS GROUP A ESTUDIANTES QUE DESEAN INGRESAR A EDUCACIÓN SUPERIOR (PROSPECTOS)				
1	¿Cómo percibe usted a la Universidad?	Bien	Regular	Mal
2	Por favor, Explique su percepción, desde el comportamiento profesional y personal de sus empleados que están o vienen de la U en cuestión.	Desde la formación	Desde la adaptación a las políticas de la empresa	Desde el comportamiento
		Suficiente	Aceptable	Amigable
		Insuficiente	Inaceptable	Conflictivo
3	Desde la empresa, ¿Le gustaría tener relación con la Universidad en cuestión?	SI	NO	

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR EN FOCUS GROUP A ESTUDIANTES QUE DESEAN INGRESAR A EDUCACIÓN SUPERIOR (PROSPECTOS)					
4	Si desea tener relación con la U, indíquenos por favor como hacerlo	Convenios académicos	Asesoría organizacional	Convenios de orden Gremial	
5	¿Qué le recomendaría a la U, para establecer o sostener la relación con su empresa	Mayor información dirigida a empresarios, PERTINENCIA	Mayor vinculación a los eventos gremiales	Organizar eventos de alto nivel e impacto gremial	Hacer investigaciones pertinentes y aplicadas ⁶
6	¿Qué le gustaría que la Universidad le ofertara?	Diplomados	Especializaciones y maestrías	Acerca de eventos Culturales y sociales.	Acerca de eventos empresariales

2.2.4. Instituciones de Educación Media (IEM). Estudiantes de último curso en educación media

El grupo de interés “estudiantes de último curso en educación media” refiere a aquellos estudiantes que en algunos meses cumplen con las condiciones académicas (legales) para ingresar a la educación superior. A ellos, en términos de mercadeo, los llamaremos “prospectos”.

De este grupo de interés nos interesa entender si conoce la institución que representamos y cómo la conoció. En este momento, es importante saber quién o quiénes son los referentes o medios que intervinieron para que el prospecto conociera la universidad.

Las respuestas esperadas, tales como que un amigo o sus papás se la hicieron conocer, nos conducirán a la efectividad relativa de los referentes, con la consecuente necesidad de crear experiencias favorables para todos aquellos que interactúan con la universidad. Es reconocer el valor del “voz a voz”.

Otras respuestas pueden relacionarse con los medios de divulgación que han logrado llevar el mensaje hasta el estudiante-prospecto, entonces nos ayudará a confirmar o desvirtuar hipótesis acerca de cómo este grupo accede a la información. Esperaríamos escuchar que conocen la universidad porque lo supo al acceder a alguna de

las redes digitales o porque la vio en un medio tradicional como la TV, la prensa, la radio, la vallas, etc.

También cabe, en términos de expectativa, que recibamos respuestas relacionadas con las visitas que la universidad hace con relativa frecuencia a las IEM para ofrecer sus programas o para visitar a los docentes y directivos en el marco del relacionamiento que las universidades hacen con las IEM para promover los convenios de proyección social y continuidad educacional.

El instrumento utilizado puede ser aplicado a través de encuestas presenciales, telefónicas o virtuales y, además, podría ser guía para construir un libreto a utilizar en grupos focales.

Complementariamente, el instrumento nos ayuda para conocer lo que el estudiante-prospecto desea conocer acerca de la universidad y los medios por donde desearía relacionarse, reiteramos, con la universidad (ver figura 6).

Figura 6. Instrumento de investigación aplicado a prospectos

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR EN FOCUS GROUP A ESTUDIANTES QUE DESEAN INGRESAR A EDUCACIÓN SUPERIOR (PROSPECTOS)					
1	¿Conoce usted la Univesidad XX?	SI	NO		
2	Si la respuesta es SI, ¿cómo conoció acerca de la universidad XX?	Por un amigo o familiar	Por una visita de la universidad XX a la institución donde estudio o estudiaba		
		Por la página web de la universidad	Por la institución donde estudio o estudié		
		Por publicidad de la uinversidad en:	Radio, periodicos o televisión	Internet (Redes, Web, etc.)	Vallas o similares

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR EN FOCUS GROUP A ESTUDIANTES QUE DESEAN INGRESAR A EDUCACIÓN SUPERIOR (PROSPECTOS)

LA UNIVERSIDAD XX ES: (PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR UTILIZANDO MEDIO MOVIL)

3	¿Porqué le gustaría a usted estudiar una carrera profesional?	Forjarse un futuro laboral adecuado	Para adquirir competencias (aprender)	Para adquirir un título profesional	Otro, ¿cuál?
4	¿Cree usted que la Universidad XX le puede satisfacer sus necesidades?	SI	NO		
5	¿Por qué SI o por qué NO escogería la Universidad XX?	Prestigio	Costo	Cercanía	Otro, ¿cuál?
6	¿Le gustaría recibir información de la Universidad XX?	SI	NO		
7	Si desea recibir información, ¿cómo le gustaría que le informara o comunicara con usted?	WhatsApp, e-mail, Redes	Impresos	Teléfono	
8	¿Qué información le gustaría recibir?	Programas académicos	Información financiera - Becas	Otro, ¿cuál?	

2.2.5. Padres de familia de estudiantes-prospectos y de estudiantes de la universidad

El instrumento utilizado para los padres de familia de los estudiantes de la universidad busca recibir influencia de ellos al interpretar sus respuestas referentes al conocimiento y percepción que ellos tienen de la universidad, por tal razón, cerramos las preguntas a

las categorías que usualmente se emplean, por ejemplo: calidad, reputación y valores, sin descartar otras posibles respuestas que debemos relacionar con la percepción de buena, regular o mala.

Si la encuesta se aplica a los padres de familia de los estudiantes-prospectos, esta deberá empezar por averiguar si conocen la universidad para luego continuar con la percepción si así amerita.

A continuación, el instrumento busca conocer si los padres de familia querrían que sus hijos estudien o continúen estudiando en la universidad desde la pertinencia de las respuestas anteriores.

Finalmente, conducimos la investigación hacia la compilación de información relacionado con los productos de interés del padre de familia y a través de qué medios desea que se le comuniquen las novedades de su interés (ver figura 7).

Figura 7. Instrumento de investigación aplicado a padres de familia

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR A PADRES DE FAMILIA EN GRUPO FOCAL				
1	¿Conoce usted la Universidad XX?	SI	NO	
2	¿Cómo percibe usted a la Universidad XX?	Bien	Regular	Mal
3	Explique su percepción, por favor	Calidad	Calidad	Calidad
		Reputación	Reputación	Reputación
		Valores	Valores	Valores
4	¿Le gustaría que su hijo estudiará en la universidad XX?	SI	NO	

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA APLICAR A PADRES DE FAMILIA EN GRUPO FOCAL				
5	¿Que recomienda a la Universidad XX para mejorar o sostener su relación con la sociedad en general ?	Mayor información dirigida a la comunidad	Mayor vinculación a los eventos del barrio	Hacer eventos para la comunidad con invitados de interés social
6	¿Acerca de qué le gustaría que la universidad le informara?	Diplomados	Carreras profesionales y/o posgrados	Eventos culturales sociales y empresariales

Igual como se espera al aplicar todos los instrumentos de la investigación, el procesamiento de los resultados será un insumo importante para el diseño de estrategias con enfoque de las 4 P⁸ (McCarthy, 1960).

En el entendido de que el portafolio de productos de una IES hace referencia a programas de pregrado técnico, tecnológico o profesional, a los programas de posgrado a nivel de especialización, maestría y doctorado y a los programas de extensión desde cursos cortos de actualización hasta diplomados y consultorías,

podemos suponer que alguno o cada uno de los productos podría necesitar cambios de forma o de fondo o propuestas disruptivas y los precios podrían impactarse en coherencia con el producto.

Podríamos encontrar respuestas relacionadas con la ubicación de la IES como variable para ser seleccionada por un estudiante-prospecto u otro grupo de interés y entonces la ubicación y la metodología podrían sufrir cambios.

⁸ En los años 60, **Jerome McCarthy** describió el modelo de **las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción**, y desde entonces este modelo con un enfoque centrado en el producto se convirtió en el referente dentro del concepto del **marketing mix**. <https://nodocios.com.ar/la-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing-a-las-4-cs/#:~:text=En%20los%20a%C3%B1os%2060%20B4,del%20concepto%20del%20Marketing%20mix>

La manera de promocionarse podría reafirmarse, cambiar o sufrir cambios disruptivos de acuerdo con las expectativas y hábitos de los grupos de interés.

2.3. DOFA. Compilación y análisis

La metodología para obtener información que nos ayude al diseño e implementación de estrategias incluye trabajar sobre las DOFA que los diferentes programas han construido con el fin de presentar al Ministerio de Educación y al Consejo Nacional de Acreditación (CNA) los estudios para registro calificado⁹ (MEN, 2021) y acreditación¹⁰ (MEN, 2021), respectivamente. Así es que, desde dichos documentos, se procede a construir escenarios comunes para la universidad sin perder los diferentes contextos propios de cada facultad, programay nivel.

Como ejemplo, se toma como referente los resultados obtenidos desde la compilación de las DOFA de diferentes programas de una universidad ubicada en la ciudad de Barranquilla.

El ejercicio condujo a una relación de sentencias que se fueron caracterizando como **Debilidad**, **Oportunidad**, **Fortaleza** o **Amenaza** para el marco general de la universidad.

⁹ El **registro calificado** es la licencia que el **MEN** otorga a un programa de educación superior cuando demuestra ante el mismo que reúne las condiciones de calidad que la ley exige. <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-241150.html>

¹⁰ La **acreditación de alta calidad** es un proceso eminentemente académico, constituyéndose como un mecanismo para la búsqueda continua de mayores niveles de calidad. Dicha herramienta se enmarca en las políticas estatales e institucionales de Fomento de la Calidad. <https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-187355.html>

Tabla 2. Relación de factores externos para la DOFA

Oportunidades	
01	Dinámica legislativa nacional
02	Dinámica normativa internacional
03	Demanda laboral para egresados de pre y posgrados
04	Demanda de especializaciones originada en el pregrado
05	Poca competencia específica para algunos programas
06	Dinámica económica regional creciente que favorece a la clase media
07	Apoyo estatal a estudiantes sobresalientes (Ej.: PILO PAGA)
08	Convocatorias externas nacionales e internacionales para investigación
09	Disposición de convenios para intercambio docente, nacional e internacional
010	Disposición para estudiantes de convenios con IES en otros países
011	Disposición para estudiantes de convenios con IET nacionales
012	Disposición de convenios y articulaciones con entidades regionales y nacionales
013	Relevancia nacional de varios programas
014	Buenaventura como ciudad-puerto
015	El posconflicto en escenarios de proyectos económicos y sociales
016	Población demandante ubicada cerca a la nueva sede
017	Acceso a TIC, disponible para las IES
018	Acceso a acreditación nacional e internacional
019	Población estudiantil de educación media disponible

Amenazas	
A1	Oferta alta de varios programas en pregrado similares
A2	Oferta alta de varios programas en posgrado similares
A3	Bajos precios de pregrados en otras instituciones
A4	Bajos precios de especializaciones en otras instituciones
A5	Financiación directa de IES competidoras nuestras
A6	IES con acuerdos gubernamentales
A7	Fortalecimiento de instituciones tecnológicas hacia profesionalización
A8	Traslado a la nueva sede en jornada nocturna
A9	Movilidad dificultosa para llegar a la nueva sede

Amenazas	
A10	Inseguridad en la ciudad y municipios aledaños
A11	Percepción negativa de la situación económica y política en la región (algunos sectores)

Tabla 3. Relación de factores internos para la DOFA

Fortalezas	
F1	Calidad de docentes
F2	Acreditación institucional
F3	Acreditación de alta calidad en varios programas
F4	Número importante de cohortes
F5	Varios programas forman parte de una limitada oferta regional
F6	Opción de varias jornadas para los estudiantes
F7	Homologaciones disponibles (convenios con IE tecnológicas)
F8	Egresados satisfechos, laborando y con reconocimiento
F9	Investigación aplicada a la región
F10	Inserción en la globalización (internacionalización)
F11	Convenios internacionales firmados
F12	Convenios con entidades de orden regional y nacional
F13	Participación activa en gremios y organizaciones pertinentes
F14	Nueva sede moderna y funcional
F15	Precios competitivos referentes a programas de igual o menor posicionamiento
F16	Articulación de especializaciones como opción de grado para pregrados
F17	Posibilidades de dobles titulaciones
F18	Posibilidades de movilidad internacional

Debilidades	
D1	Deficiencia e insuficiencia en instalaciones educativas
D2	Insuficiencia en parqueaderos
D3	Insuficiente infraestructura tecnológica
D4	Deficientes procesos administrativos
D5	Deficientes sistemas de información (ausencia de un ERP)

Debilidades	
D6	Deficiente seguimiento a egresados para actualización de currículo e inserción laboral
D7	Insuficiente presencia de egresados en cargos gerenciales
D8	Alto nivel de deserción
D9	Política de financiación directa
D10	Insuficiente número de docentes de dedicación completa
D11	Deficiente aplicación de TIC y TAC (docencia-virtualidad)
D12	Dominio de una segunda lengua en docentes y estudiantes
D13	Movilidad internacional insuficiente en docentes y estudiantes
D14	Proyección social insuficiente (extensión, proyectos, programas)
D15	Insuficiente nivel de programas de impacto y proyección social comunitarios
D16	Insuficiente presencia en el impacto externo a nivel Gobierno y empresarial
D17	Insuficientes convenios internacionales
D18	Insuficiente relación con los gremios
D19	Insuficiente nivel de investigación aplicada y científica
D20	Insuficiente número de docentes investigadores con titulación doctoral
D21	Insuficientes proyectos intertransdisciplinarios de investigación
D22	Insuficiente nivel de inserción en redes nacionales e internacionales
D23	Bajo nivel académico con el que ingresan los estudiantes
D24	Deficientes resultados en las pruebas "Saber Pro"
D25	Ausencia de cuadernos o guías de clase publicadas
D26	Poco uso de la biblioteca y del campus virtual
D27	Falta de mercadeo institucional y por programa

Es aconsejable realizar las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y de factores externos (EFE), para lo cual se recomienda el siguiente procedimiento¹¹ (David, 2007):

¹¹ Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. 9.^a ed., Pearson Prentice Hall.

2.3.1. Factores internos (EFI)

Paso 1. Realizar una lista de las fortalezas y aspectos a mejorar de la marca.

A la hora de realizar esta lista, es necesario que menciones todos los factores que afectan al proceso actual de la IES, donde se recomienda que sigas algunos de estos consejos:

Comienza mencionando los aspectos a mejorar de la IES, ya que siempre es el punto más difícil porque en ocasiones no somos conscientes de las fallas que tenemos; una vez que termine, continúe mencionando todas las fortalezas de nuestra IES.

A la hora de redactar cada aspecto, se recomienda ser lo más específico posible, utilizando datos para basarte en ellos y así asignar las prioridades y clasificarlos por el grado de importancia.

Una vez que termines de asignar las prioridades, selecciona 10 o 20 factores para la evaluación.

Un gran detalle que hay que tomar en cuenta es que, cuando una fortaleza es al mismo tiempo un aspecto a mejorar; la variable debe ser incluida dos veces dentro del análisis y a cada una se le debe asignar tanto un valor como una calificación. Un gran ejemplo es la Universidad Nacional, la cual es una marca con gran presencia en el ámbito de la educación superior, sin embargo, también se perjudica a sí misma por los cortes constantes de clase; cabe destacar que la sociedad actual posee diversos estilos de vida y enfoques.

Paso 2. Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor.

El peso adjudicado a cada uno debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante), independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar (debilidad); se recomienda atribuir a los factores que repercutirán más en el desempeño, productividad y calidad de la marca los valores más altos. El total de los pesos debe sumar 1.0.

Paso 3. Asignar las calificaciones.

Es hora de atribuir una calificación a cada uno, la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la universidad, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la educación superior en general.

Paso 4. Define la calificación ponderada.

Multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente; esto lo debes hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5. Determinar el valor ponderado.

Una vez realizado el paso 4, es hora de sumar el valor final de cada factor para así determinar u obtener el valor total ponderado de la marca. El total de ese valor está entre el 1.0 (el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto); el valor promedio del valor ponderado es de 2.5.

Si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la marca es débil internamente, mientras que, si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza. Ver como ejemplo la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de valoración factores internos (MEFI)

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS	0,5		1,75
Calidad de docentes	0,08	4	0,32
Acreditación institucional	0,08	4	0,32
Acreditación de alta calidad en varios programas	0,09	3	0,27
Número importante de cohortes	0,09	4	0,36
Posibilidades de dobles titulaciones	0,08	3	0,24

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Posibilidades de movilidad internacional	0,08	3	0,24
DEBILIDADES	0,5		0,87
Insuficiente presencia de egresados en cargos gerenciales	0,11	2	0,22
Alto nivel de deserción	0,05	2	0,1
Dominio de una segunda lengua en docentes y estudiantes	0,13	1	0,13
Movilidad internacional insuficiente en docentes y estudiantes	0,11	2	0,22
Proyección social insuficiente (extensión, proyectos, programas)	0,1	2	0,2
			2,62

Una recomendación adicional es: si la IES tiene muchos programas, es necesario realizar un análisis interno en cada uno de ellos y, una vez terminado, se reúne toda la información para generar un análisis completo e íntegro de la marca Universidad XX.

2.3.2. Factores externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión de una marca; dentro de este instrumento, se facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno compuesto por factores demográficos, socioculturales, político-legales, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitivos.

Al dar el primer paso dentro de la matriz EFE, es necesario ampliar nuestra visión de estrategia y aumentar nuestra sensibilidad e intuición sobre el entorno externo, ya que, dependiendo de la

percepción que posee cada integrante del equipo de trabajo, se pueden aprovechar o desaprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que los elementos evaluados son subjetivos, muy similar al de la matriz EFI, por lo tanto, se debe considerar utilizar otras herramientas de análisis, como la matriz DAFO O FODA o las 5 fuerzas de Porter¹² (Porter, 1979).

Paso 1. Realizar una lista de los factores más importantes que pueden impactar en el éxito de la marca dentro del entorno externo.

En este paso se deben seleccionar entre 10 a 20 factores, donde se deben incluir las oportunidades y amenazas que influyen en la universidad y el sector de las IES que se dedica; esta es una de las diferencias principales entre la matriz EFI y EFE, ya que la matriz EFE debe evaluar todo el entorno, incluyendo a los competidores, estén donde estén.

Se recomienda redactar las oportunidades y después las amenazas, ya que se puede enfocar en buscar los factores que puedes explotar, sin embargo, mi recomendación es que, en una hoja o documento aparte, redacte los detalles que van surgiendo, sin importar si son oportunidades o amenazas.

Un aspecto obligatorio es que cada factor debe ser lo más específico posible y si posee reportes con cifras que los respalden, sería excelente que se incorporarán en el análisis.

¹² El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Paso 2. Asignar un peso relativo a cada factor.

El peso de cada factor va desde 0.0, menos importante, a 1.0, muy importante; hay que recalcar que el peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector.

Las oportunidades tienen un peso alto por encima de las amenazas, sin embargo, si la amenaza puede atentar contra la estabilidad y crecimiento de la marca, su peso es igual de alto que una oportunidad.

Para determinar con más certeza el peso para cada factor, se recomienda realizar una comparación con los competidores que son más exitosos en el área para definir el impacto que han realizado.

La suma de todos los factores debe dar 1.0, no puede ser menos ni más.

Paso 3. Asignar la calificación a cada factor.

Es hora de atribuir una calificación a cada uno, la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la eficacia de las estrategias, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector o área.

Paso 4. Definir la calificación ponderada.

Es la hora de multiplicar el valor asignado de cada factor, del paso 2, por su calificación correspondiente, del paso 3; al realizarlo, obtenemos la calificación ponderada.

Paso 5. Determinar el valor ponderado.

Al terminar de completar el paso 4, es hora de calcular el valor ponderado, que es la suma de todas las calificaciones ponderadas. El total de ese valor está entre 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto); el valor promedio del valor ponderado es de 2.5 (ver tabla 5).

Tabla 5. Matriz de valoración factores externos (MEFE)

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES	0,54		1,89
Demanda laboral para egresados de pre y posgrados	0,1	4	0,4
Demanda de especializaciones originada en el pregrado	0,08	4	0,32
Dinámica económica regional creciente que favorece a la clase media	0,1	3	0,3
Apoyo estatal a estudiantes sobresalientes	0,09	4	0,36
Convocatorias externas nacionales e internacionales para investigación	0,07	3	0,21
Disposición de convenios para intercambio docente, nacional e internacional	0,1	3	0,3
AMENAZAS	0,46		0,81
Oferta alta de varios programas en pregrado similares	0,1	2	0,2
Bajos precios de pregrados en otras instituciones	0,05	2	0,1
Financiación directa de IES competidoras nuestras	0,11	1	0,11
IES con acuerdos gubernamentales	0,1	2	0,2
Fortalecimiento de instituciones tecnológicas hacia profesionalización	0,1	2	0,2
			2,7

Para completar el análisis, es necesario evaluar y obtener el valor total de las oportunidades, que da un valor de 1,89, y el valor total de las amenazas, que es 0,81; si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la universidad, pero si fuera el caso contrario, se deben analizar y minimizar las debilidades y robustecer las fortalezas de la universidad para crear un escudo contra el ambiente externo.

Finalmente, si ya realizaste la matriz EFI y EFE, se recomienda realizar un gráfico que cruce ambos datos para poder analizar qué tan alejado y cercano están los entornos externos e internos.

De las recomendaciones ofrecidas por estudiantes, egresados y sector real, más la relación de estrategias que relacionan las fortalezas con las oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, y de los resultados de las matrices EFI y EFE, se debe deducir el conjunto de estrategias a aplicar.

CAPÍTULO

03



3. Relación de los objetivos específicos y los grupos de interés

En este momento de la construcción del plan de mercadeo, recordamos los objetivos que la IES se ha propuesto alcanzar en un horizonte en el tiempo. Para este ejercicio, recurrimos a los expuestos en el *brief* como resultado de las reuniones con la alta dirección y validados en las sesiones de trabajo con los expertos: **1.-** Reforzar posicionamiento institucional, **2.-** Reforzar posicionamiento por programa, **3.-** Mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes, **4.-** Mejorar relación con el sector real y **5.-** Fortalecer relación con egresados.

Advertimos aquí que, finalmente alcanzados los objetivos específicos, se supone un crecimiento en el número de matriculados en los diferentes programas de extensión, pre y posgrados.

3.1. Objetivo específico 1. Reforzar posicionamiento institucional

Es necesario revisar el posicionamiento de la IES, el cual se debe descubrir en las respuestas a las preguntas que tienen que ver con el conocimiento y con la percepción que los grupos de interés tienen acerca de la universidad (IES).

Dependiendo de los resultados que arrojen los diferentes instrumentos aplicados en la investigación, dirigidos a los empresarios, funcionarios del sector público, IEM¹³ (MEN, 2021) estudiantes y padres de familia y comparados con los análisis resultados de la interpretación de la DOFA y la construcción de las matrices EFE y especialmente la EFI, procedemos a diseñar estrategias de acuerdo con la posición competitiva que tenga la universidad.

Si la universidad tiene un posicionamiento importante con reconocimiento, tendríamos que pensar en estrategias que enfatizan en las características que hacen de la universidad una institución fuerte en las mentes de los grupos de interés.

Pero si la universidad sufre por su posicionamiento débil debido a que la marca se desconoce o no se conoce con suficiencia o porque se tiene una percepción negativa, debemos diseñar estrategias de todo orden para reducir impactos o promover el conocimiento de marca.

Definitivamente, la IES debe trabajar en la búsqueda de la acreditación institucional de alta calidad que en Colombia concede el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para respaldar las múltiples ejecutorias de cada uno de sus programas y los relacionamientos efectivos con los diferentes sectores y, en general, con los entornos que en pertinencia debe reconocer.

El presente plan de mercadeo intenta impactar con sus estrategias a cada grupo de interés y siempre en referencia con la relación de dicho grupo con la universidad, es decir, si la relación está representada en desconocimiento y la universidad está interesada en mejorar la percepción, entonces obraremos en coherencia.

¹³ El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller) y la educación superior. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Preescolar-basica-y-media/>

3.1.1. Reforzamiento institucional. Relacionándonos con el sector real público y privado

El relacionamiento con el sector real, conformado por los gremios, empresas específicas, ministerios, secretarías, institutos descentralizados o incluso ONG, debe generar múltiples réditos en cuanto que se comportan como plataformas de posicionamiento de marca. Más adelante, cuando atendamos el objetivo específico 4, “Mejorar relación con el sector real”, desarrollaremos con amplitud las estrategias sugeridas para lograrlo.

Por el momento, se hace pertinente que aquí las relaciones públicas lideradas por la alta dirección sean un ejercicio con contenido de alta diplomacia para facilitar el ejercicio de cada uno de los programas, la apertura de convenios y el reconocimiento de los diferentes sectores hacia la universidad.

3.1.2. Reforzamiento institucional desde la proyección social

El relacionamiento con la comunidad en general debe generar múltiples réditos en cuanto que se comportan como plataformas de posicionamiento de marca.

Teniendo en cuenta que en Colombia la Ley 30 de 1992 señala:

1. En su artículo 6 define como uno de los objetivos de la educación superior: “profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la educación superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país”.
2. En su artículo 120 señala que la función sustantiva de la extensión: “comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar

general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad”.

Por ejemplo, la proyección social, según el Acuerdo 04 de 2019, en la Universidad Libre: “se realiza mediante programas y proyectos sociales y comunitarios, redes sociales, prácticas asistenciales o pedagógicas, pasantías o prácticas empresariales, asesorías, consultorías, voluntariado, proyectos investigativos de impacto social, comunicación en medios masivos sobre estudios de impacto social, entre otros” y como no difiere sustancialmente de las apreciaciones que tiene la mayoría de las universidades en Colombia, aceptamos el postulado como guía para el presente documento.

De hecho, uno de los pilares fundamentales de las IES es la proyección social, la cual se efectiviza precisamente con el relacionamiento con los actores del sector real y la comunidad en general.

El relacionamiento entre universidad y comunidad debe establecerse mediante convenios amplios o puntuales, debidamente protocolizados.

Teniendo en cuenta que la proyección social se evidencia en diferentes formas, tomaremos algunos **grupos de interés que son objeto de aplicación en nuestro entorno colombiano en 2021**: tenderos, escuelas deportivas, migrantes venezolanos, vendedores ambulantes, campesinos en miniparcelas, instituciones de educación media, la convivencia barrial, la movilidad en Cali, el padrinaje ambiental y el consultorio jurídico.

- ✓ **Tenderos:** de los 700 mil pequeños negocios de comercio, 260 mil son tiendas tradicionales, entre las que se encuentran panaderías y cigarrerías. Según estudios de Fenalco, el crecimiento de las cadenas de supermercado y la llegada de nuevos competidores no han sido un obstáculo para que las “tiendas de barrio” sigan siendo el canal de distribución más importante de productos de consumo masivo.

Las cifras señalan que, para el 2019, estos negocios has capturado más del 48 % de todo el mercado de la canasta

familiar en las grandes ciudades y su participación en poblaciones pequeñas asciende al 62 %¹⁴ (Semana, 2022).

Dada la importancia cuantitativa y cualitativa de los tenderos como seres sociales y de las tiendas como actores comerciales, se propone que las universidades trabajen con las autoridades y organizaciones representativas del sector e incluso con organizaciones internacionales para promover el mejoramiento de la actividad, la formalización, buscando mejorar la calidad de vida de los tenderos y sus familias, representada en la sostenibilidad de los negocios.

Este trabajo se puede materializar por medio de consultoría, programas de extensión e investigación realizada por actores del comercio minorista y docentes y estudiantes de las facultades y programas de pre y posgrados.

- ✓ **Escuelas deportivas:** la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz convocado en 2003, afirma, en cuanto al significado social y cultural del deporte, la recreación y la actividad física, que: “El deporte, desde el juego y la actividad física hasta el deporte de competición organizado, tiene un papel importante en todas las sociedades. El deporte es fundamental para el desarrollo del niño. Enseña valores básicos tales como la cooperación y el respeto; mejora la salud y reduce el riesgo de desarrollar enfermedades; es una importante fuerza económica que proporciona empleo y contribuye al desarrollo local; y une a los individuos y a las comunidades, superando barreras culturales y étnicas”.

Reconociendo que la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho de todos los colombianos a la recreación, a la práctica del deporte y del aprovechamiento del tiempo libre y, a su vez, determina que el deporte y la recreación forman parte de la educación (art. 52) y destaca la contribución del deporte en el desarrollo humano y social, es pertinente que las

¹⁴ Ver: <https://www.semana.com/cual-es-la-importancia-de-las-tiendas-de-barrio-para-la-economia/275965/>

universidades contribuyan a la potencialización de una mejor oferta para que la sociedad pueda usufructuar estas actividades.

En los diferentes municipios de Colombia se aprecia que en la estructura administrativa se encuentra una entidad que es responsable de ejecutar la política para el deporte y la recreación; así es que en cada municipio del Valle del Cauca existe un respectivo “IMDER”.

El autor del presente documento pudo constatar en campo, con varios instructores adscritos al Centro de Recreación Popular de Cali (CRP) y a través de la observación propia realizada entre agosto y noviembre de 2019, que las escuelas deportivas formales trabajan organizadamente en escenarios adecuados para la práctica, con instructores certificados disciplinalmente, pero que también hay escuelas informales que no cuentan con talento humano formado para trabajar con niños y adolescentes.

Los escenarios aquí descritos, en resumen, permiten proponer que las universidades trabajen con las autoridades relativas al sector y con organizaciones internacionales para promover el mejoramiento de los actores involucrados, buscando el favorecimiento de resultados en la calidad de vida y en la reducción de riesgos presentes en la relación adulto-niño.

Este trabajo se puede materializar por medio de consultoría, programas de extensión e investigación realizada por actores de la recreación y el deporte y docentes y estudiantes de las facultades y programas de pre y posgrados.

- ✓ **Los migrantes venezolanos:** “Colombia cerró el 2020 con 1.729.537 ciudadanos venezolanos, lo cual quiere decir un 2,35 menos de lo que teníamos en 2019. De esos 1.729.537 [...] 762.000 son regulares, lo cual equivale al 44 %. Dicho de otra forma, más de 966.000 de esos migrantes son irregulares”, afirmó en una rueda de prensa el director de Migración Colombia, Juan Francisco Espinosa. Del total de venezolanos en el país, 852.142 corresponden al 49 % y son mujeres, mientras que 877.395 son hombres, agregó el funcionario.

De acuerdo con este reporte, en Bogotá se concentran más de 337.594 venezolanos, seguido por la caribeña Barranquilla, con 96.360; Cúcuta, que tiene el principal paso fronterizo con ese país, con 96.133; Medellín, con 89.187 y Cali, con 59.343.

El departamento que mayor población venezolana alberga es Norte de Santander con 187.854. Le siguen Atlántico (160.736), Antioquia (156.163), La Guajira (149.575), Santander (111.879) y Cundinamarca (95.122). También hay cifras elevadas en el Valle del Cauca (88.850), Magdalena (87.341), Bolívar (80.502) y Cesar (54.958), mientras que Vaupés es el departamento con menor cantidad de venezolanos: 72.

Un buen porcentaje de migrantes venezolanos llega y permanece en condiciones de indigencia con alta propensión al delito (Migración Colombia, 2020); otro importante porcentaje llega a establecerse en condiciones de pobreza compartiendo espacios indignos y realizando labores que le son pagadas por debajo del SMM.

La existencia de esta realidad socioeconómica nos permite sugerir que las universidades trabajen mancomunadamente con las autoridades y con organizaciones internacionales para promover el mejoramiento de la calidad de vida de los actores involucrados.

Este trabajo se puede materializar por medio de consultoría, programas de extensión e investigación realizada por actores de la migración y docentes y estudiantes de las facultades y programas de pre y posgrados.

- ✓ **Vendedores ambulantes:** en el entendido de que el comercio informal es aquella actividad mercantil desempeñada de forma irregular en espacios públicos y que ha sido desde hace muchos años una práctica económica y social.

La Organización Internacional para el Trabajo (OIT) ha abordado el tema dada la importancia y prevalencia social a nivel mundial, especialmente en aquellos países con menores niveles de vida.

En Colombia, a partir de la década del 70 del 2020, se empezó a hablar de este fenómeno.

Según diagnósticos realizados por el DANE, el comercio informal ha ido tomando auge gracias a las circunstancias que lo justifican, tales como el conflicto armado, los costos de mantenimiento de la formalidad, la competencia laboral, los fenómenos migratorios, la urbanización y paralela “desruralización”, entre otros, al tiempo que la Corte Constitucional colombiana reconoce el deber garantista del Estado en favor de las poblaciones, destacando que se trata de comunidades marginadas que dependen del comercio informal para el sustento familiar. En razón a ello y demás observaciones, se deben atender los derechos fundamentales de los vendedores informales. Por lo anterior, las autoridades territoriales deben adoptar estrategias que regulen la actividad comercial informal y la recuperación del espacio público en la incesante lucha contra la pobreza.

En el área metropolitana de las ciudades colombianas, existe un importante número de vendedores ambulantes o estacionarios informales que ejercen claramente, reclamando el derecho al trabajo, pero invadiendo el espacio público, especialmente el destinado para la movilidad peatonal y, en otros casos, el destinado para la recreación.

Por la existencia de esta realidad socioeconómica, podemos sugerir que las universidades trabajen mancomunadamente con las autoridades y con organizaciones internacionales para promover el mejoramiento de la calidad de vida de los actores involucrados.

Este trabajo se puede materializar por medio de consultoría, programas de extensión e investigación realizada por actores de la informalidad y docentes y estudiantes de las facultades y programas de pre y posgrados.

- ✓ **Campesinos en miniparcels:** en el sector “rural inmediato” a las áreas metropolitanas (AM) de los municipios más importantes, residen y trabajan el campo un número muy importante de familias, con estratificación comparable con el

estrato 1 de la zona urbana. Los ingresos de esta familia rural se derivan de la producción y comercialización de productos de pan y de actividades de servicio que se prestan a parcelaciones campestres y casas de recreo de la zona, pues existe alta tendencia a la urbanización de estas zonas en el marco del reordenamiento social y económico del país, a través de los planes de ordenamiento territorial, en donde se corren las fronteras urbanas con mayor celeridad.

Gran parte de esta fuerza laboral no tiene formalización, el acceso a la educación y a los servicios de salud por parte de esta población rural es deficiente, presentando índices que están lejos de lo deseado en términos de calidad.

Al reconocer este escenario socioeconómico, podemos sugerir que las universidades trabajen mancomunadamente con las autoridades y con organizaciones internacionales para promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Este trabajo se puede materializar por medio de consultoría, programas de extensión e investigación realizada por actores comunales y docentes y estudiantes de las facultades y programas de pre y posgrados.

- ✓ **La convivencia en ciudad:** como ejemplo, se muestran las siguientes cifras de ocurrencia en el AM de la ciudad de Cali, según el estudio para 2020 de “Cali cómo vamos”: 4.400 eventos de violencia interpersonal y 3.100 de violencia intrafamiliar en el 2019, hubo 651 delitos cometidos por menores de edad entre 2013 y 2019 y los comparendos por comportamientos inapropiados en 2019 fueron cerca de 58.000 y en 2020 cerca de 54.000.

Atendiendo el número de eventos adversos que evidencian los problemas de convivencia que se presentan en el seno de las comunidades, podemos sugerir que las universidades trabajen mancomunadamente con las autoridades y con organizaciones internacionales para trabajar en la reducción de estos eventos que definitivamente atentan contra el desarrollo humano.

Este trabajo se puede materializar por medio de consultoría, programas de extensión e investigación realizada por actores comunales y docentes y estudiantes de las facultades y programas de pre y posgrados.

- ✓ **La movilidad urbana:** según el mismo estudio, “Cali cómo vamos 2020”, en el AM de la ciudad de Cali existe insuficiencia en vías principales y barriales respecto al número de vehículos. Los andenes y vías son usadas como parqueaderos; adicionalmente, las bicicletas y las motos compiten por el mismo espacio.

La movilidad en el AM de Cali se realiza en el sistema de transporte masivo MIO articulado, MIO cable, MIO alimentador, en carros particulares y en un sistema ilegal de “transporte pirata” que, de hecho, existe de manera organizada e incluso desorganizada, utilizando automóviles, motos y bicicletas; otra manera de transportarse es por medio de buses tradicionales, motos, bicicletas y a pie.

Los accidentes de tránsito para el 2019 estuvieron cercanos a los 13.000 eventos con 310 pérdidas de vida y 6.000 lesionados. Huelga decir que los efectos en la convivencia, en la estructura de familia y en la productividad laboral se evidencian de inmediato.

Por la existencia de estos escenarios en Cali, así como en otras ciudades de Colombia, es que se propone trabajar con las autoridades pertinentes y organizaciones internacionales en la disminución de los eventos adversos, en donde la universidad juegue un papel de catalizador con proyectos de consultoría, de investigación y de gestión formativa a través de sus programas de extensión y de profesionalización.

- ✓ **El padrinaje ambiental:** en cada región o en cada municipio de Colombia se presenta al menos una oportunidad para mitigar el impacto al medio ambiente desde la prevención de la contaminación, la promoción de las prácticas adecuadas o desde la intervención. La IES puede apadrinar algún proyecto desde el liderazgo mismo o sumándose a proyectos que las autoridades ambientales reconozcan como fundamentales.

Ejemplos pueden ser el trabajo de capacitación que un programa de ingeniería o de administración realice en comunidades referente a la separación de sobrantes en sitio, o sobre la inicialización de compostaje con materia orgánica, o acerca de la utilización del aceite usado de cocina, entre otros. En el mismo sentido, la IES debe comprometerse con las buenas prácticas de manejo ambiental en las respectivas sedes con el fin de permear a su propia comunidad y ser ejemplo para las demás.

El consultorio jurídico: propio de los programas de Derecho, es un exponente recurrente de la interacción entre la comunidad académica y la sociedad. Mientras que los estudiantes aplican sus conocimientos actuando bajo la guía profesional y responsable de los docentes adscritos al consultorio, la comunidad de menores posibilidades puede recibir acompañamiento profesional apropiado para usufructuar sus derechos en el marco de la ley. Ejemplos son la mediación para la solución de conflictos relativos a la convivencia, la solicitud o exigencia a entidades del Estado mediante derechos de petición o tutela, entre otros.

3.1.3. Reforzamiento institucional relacionándonos con las Instituciones de Educación Media (IEM)

Los prospectos naturales que en poco tiempo estarán en condiciones de ingresar a programas de profesionalización se encuentran en las IEM, por lo tanto, también es natural que las universidades se acerquen a estas instituciones para elaborar caminos que permitan al estudiante llegar con una mejor cualificación.

Además, es reiterativo que las IEM presenten bajos resultados en Lectura Crítica, Matemáticas y Ciencias Naturales en las pruebas Saber 11, lo cual se evidencia desde el principio en su proceso de profesionalización, incluso reflejándose al presentar las pruebas Saber Pro.

De gran importancia es entender que las IEM se presentan o reflejan diferentes problemáticas que tienen que ver con el desarrollo humano biológico o social, lo cual coloca en riesgo a los jóvenes que cumplen con su proceso educativo.

Diferentes estudios psicosociales dan muestra de que los principales riesgos ocurren por la exposición al consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, a la violencia intrafamiliar, a la actividad sexual sin formación, a las diferentes formas discriminatorias y a variadas formas de convivencia fallida y al rompimiento familiar o hijos sin padres. Uno de estos estudios fue realizado en el 2020 por la Universidad de La Sabana ubicada en el municipio de Chía-Colombia, aledaño a la capital Bogotá, titulado como *Padres ausentes y falta de sentido de vida: principales problemas de la juventud colombiana*¹⁵ (Univ. de La Sabana, 2019).

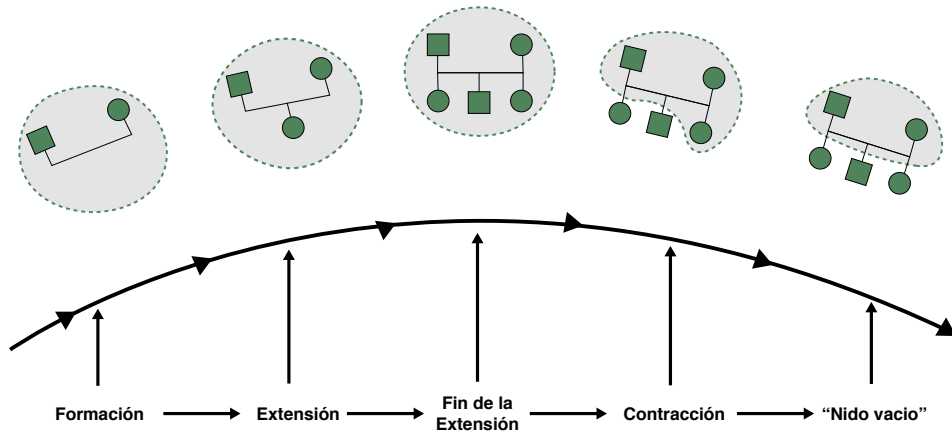
En este contexto, las universidades pueden y deben en el marco de gestión social apoyar con sus programas profesionales y de extensión a las IEM, al tiempo que posiciona adecuadamente su marca-universidad.

3.1.4. Reforzamiento del posicionamiento institucional vía padres de familia

En **medicosfamiliares.com**, vemos que “el modelo básico de la familia nuclear” aceptado abarca una etapa de formación, otra de expansión, seguida de la de contracción y una final de disolución (figura 8).

¹⁵ <https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/saladeprensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/noticia/padres-ausentes-y-falta-de-sentido-de-vida-principales-problemas-de-la-juventud-colombiana/#:~:text=Padres%20ausentes%20y%20falta%20de,problemas%20de%20la%20juventud%20colombiana&text=%2DSeg%C3%BAn%20el%20estudio%2C%20los%20principales,laboral%2C%20y%20lograr%20mantenerse%20unidos>

Figura 8. Las etapas del ciclo familiar



Revisando¹⁶ (Prados Quel, 2007), encontramos que: “Atendiendo distintos criterios y utilizando distintos referentes para señalar el inicio de cada etapa, se han propuesto diferentes modelos de Ciclo de Vida Familiar (CVF). En este escrito citaremos a los modelos de Geyman, Duvall y Carter y McGoldrick”.

Modelo de Geyman: es un modelo que reconoce cinco etapas, que se inicia con el matrimonio, progresa a las siguientes fases según avanza el primer hijo, hasta que todos los hijos maduren o la pareja quede sola nuevamente y termina al producirse la disolución.

Modelo de Duvall: es uno de los modelos más conocidos y utilizados en las áreas que investigan la familia (sociología, psicología, social, medicina). En este se reconocen ocho fases en las cuales Duvall les asigna posiciones a los miembros y tareas para el desarrollo en las etapas críticas.

Modelo de Carter y McGoldrick: es uno de los enfoques con mayor aceptación y su uso se ha extendido rápidamente en la investigación familiar. Estos autores parten del supuesto de que

¹⁶ Miguel Ángel Prados Quel. *La espiral del ciclo vital familiar*. FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria, volume 14, supplement 5, 2007, <https://www.medicosfamiliares.com/familia/ciclo-vital-de-la-familia.html>

las familias, al igual que los individuos, pasan por ciertas etapas predecibles, donde cada fase de la vida familiar requiere que sus miembros desarrollen nuevas habilidades y hagan ajustes para encarar retos diferentes.

Esta concepción lleva implícito que en cada etapa se realice una serie de adaptaciones en la conducta y en el pensamiento necesarias para funcionar en el nuevo nivel de desarrollo. La adaptación exitosa a cualquier etapa requiere que la familia haya aceptado el principio clave de cada una y dominado las tareas de las fases precedentes. Carter y McGoldrick describen un conjunto de 6 estadios sucesivos presentes en la familia a lo largo de su desarrollo normal.

Adicional a los modelos de Geyman, Duvall y Carter y McGoldrick, consideramos pertinente consultar el **modelo que acoge la Organización Mundial de la Salud (OMS)** referente al Ciclo Vital Familiar (CVF).

La OMS define seis etapas en el CVF: formación, extensión, extensión completa, contracción, contracción completa y disolución.

El modelo se inicia con el matrimonio y concluye con la disolución por divorcio o por fallecimiento del cónyuge. Las etapas intermedias están en función del incremento (extensión) de los hijos por el nacimiento o adopción y la disminución (contracción) de los mismos por emancipación.

Observando los anteriores modelos, podríamos apreciar que los jóvenes que aspiran a estudios universitarios se encuentran entre la etapa de adolescencia y la etapa de independencia, por lo tanto, reciben influencia de los padres con aceptación de sus consejos y con la emulación de actos presentes o educación recibida. Por ejemplo: es aceptada la selección conjunta entre padres e hijos de la universidad en donde estudiará y de igual manera sucede con el programa o carrera a estudiar.

En general, aunque la familia vital no es la única influencia, sí es de gran importancia para el joven adolescente y de valor para aquellos

que tardíamente deciden continuar estudios universitarios; en este caso, influye demasiado el contexto laboral del aspirante.

La universidad debe tener claro que, como consecuencia, debe plantearse el diseño de estrategias de acción y de comunicación con la familia del estudiante con el objetivo de favorecer la relación, involucrando a todos los actores que intervienen en el ciclo que está viviendo el estudiante.

La investigación debe aplicar instrumentos para conocer de los padres o acudientes el nivel de intervención en la decisión que toma o tomaría el estudiante referente a la institución donde estudiaría y al programa que abordaría para su profesionalización.

De manera consecuente, la universidad debe fortalecer la relación con los padres o acudientes cuando el prospecto se convierta en estudiante activo, con el fin de reducir las posibilidades de deserción e incrementar la afinidad familia-escuela, quizá permitiendo que la universidad aborde temas de familia que bien podrían hacerlo los profesionales de bienestar universitario, tanto con el estudiante como con sus padres o acudientes. La intervención o abordaje de bienestar universitario en fase temprana podría guiar sanamente al grupo familiar para que profundicen en soluciones igualmente tempranas a problemas que pueden convertirse en críticos posteriormente.

Algunos casos de drogadicción y alcoholismo son recurrentes entre los estudiantes y los padres no lo saben o, en otros casos, no han podido enfrentarlos con éxito; el maltrato y abuso en el interior de los hogares se evidencia en el estudiante, pero la resistencia de la familia para aceptar en principio y solucionar posteriormente también es real; otros eventos se relacionan con las crisis económicas y la obligación laboral del estudiante para contribuir en el hogar; los embarazos no deseados también son otros distractores para la continuidad universitaria.

Teniendo en cuenta que, en los ciclos anteriores a la educación superior, la familia establecía contacto con los profesores y la institución de educación media y ahora la relación tiene un actor que se siente independiente, “el hijo ya cree que es grande” y, por

tanto, no se requiere la relación universidad-familia, pues el hijo ahora comunicará a sus padres cuando lo crea conveniente.

Pregunta pertinente, en el marco de una relación adolescente-padres: ¿existe la comunicación adecuada entre ellos? La respuesta es relativa a cada familia y como tal debería ser abordado.

Se esperaría entonces que en este plan aparezcan estrategias que estén al alcance de la universidad y que respondan a las necesidades que tiene el mantener con alto criterio la relación familia-escuela, en especial en cuanto a la comunicación se refiere.

3.2. Objetivo específico 2. Reforzar posicionamiento por programa

Los programas de una IES tienen unos validadores que son necesarios reconocer para garantizar, primero, la existencia de ellos y, segundo, para competir a nivel nacional e internacional; estos son: el registro calificado otorgado en Colombia por el Ministerio de Educación (MEN), la acreditación de alta calidad otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y la acreditación internacional otorgada por instituciones reconocidas en el ámbito académico, como, por ejemplo, el Consejo de Acreditación en Ciencias Sociales, Contables y Administrativas en la Educación Superior en Latinoamérica (CACSLA).

Obtener el registro y la acreditación es un paso fundamental para ofertar con éxito en el territorio en donde se tiene presencia, pero también es necesario profundizar en aspectos de orden comercial que refieren a **la cobertura, la pertinencia, el acceso y a la oportunidad.**

Cuando hablamos de **cobertura**, estamos intentando llegar al mayor número de prospectos o componentes del mercado potencial, esto es, estudiantes de educación media, técnicos y tecnólogos ubicados en la región donde tiene presencia el programa que se oferta.

Aludir a la **pertinencia** es reconocer que el programa ofertado responde a las necesidades del sector real público y privado que interactúa en la región. Como ejemplo, vale hablar de un programa de Economía ofrecido en Pereira, ciudad de la región cafetera de Colombia, que en su malla curricular contemple la vocación económica cafetera y además enfatice en el área internacional, dado que la región participa del mercado internacional gracias, entre otras razones, a los acuerdos internacionales, como los Tratados de Libre Comercio (TLC).

El **acceso**, entendido como la posibilidad cierta que tienen los estudiantes prospectos de acceder al programa en términos económicos, logísticos y administrativos, es clave para agregar valor a la calidad del programa. Por ejemplo, la flexibilidad de horarios y en la metodología son expresiones de acceso por parte de la IES; otra expresión de acceso es el costo del semestre para los estudiantes y las facilidades de pago, así como los convenios para facilitar el crédito que hará posible el sueño de muchos jóvenes; otro facilitador podría ser la apertura de sedes alternas para acercar al estudiante. Todo lo anterior se posibilita en la medida en que el programa cuente con las acreditaciones aquí mencionadas y con que la IES certifique su acreditación de alta calidad.

La **oportunidad** es la capacidad de respuesta en el tiempo de los contenidos curriculares de los programas a problemas reales que aquejan la sociedad. Se debe entender como una oportunidad que tiene la comunidad universitaria para formar parte de la solución. Es muy importante que la participación de la universidad se haga mediante convenios oficiales celebrados con los respectivos entes gubernamentales de orden nacional o territorial. Por ejemplo, la pandemia COVID-19 debe verse atendida de alguna manera activa y visible por parte de los programas de la Facultad de Salud, mientras que los programas de ingeniería se involucran en diseño de implementos relativos a la prevención del virus. Otro ejemplo son

las oportunidades que encontramos en las prácticas ancestrales-culturales de la región del Pacífico en Colombia.

Los programas deben ofrecer un currículo con altos componentes de internacionalización, tales como intercambios, participación en redes y grupos de investigación, uso de otras lenguas, utilización de plataformas, experiencias multiculturales, movilidad presencial y simulada y casuística multisectorial. Todo lo anterior en el marco internacional, intercultural e interdisciplinar. Se supone entonces que la internacionalización del programa es un facilitador para que los estudiantes accedan laboralmente a mercados en otros países además de posibilitar la continuación de la educación superior a programas ofrecidos en el exterior.

El relacionamiento del programa con las fuerzas vivas de la sociedad es fundamental para hacer atractivo cada uno de los programas, pues, en estructuras sociales complejas, la universidad y el programa específico forman parte dialéctica de los sectores disciplinares y del entorno. Se esperaría que el componente de relacionamiento facilitaría la inserción laboral de los estudiantes.

En conclusión, la dinámica de los entornos sociales, económicos, políticos y ambientales son obligantes para que un programa ofrezca igualmente currículos dinámicos y de calidad que reconozcan la oportunidad, la pertinencia, el acceso y la cobertura, conceptos de los cuales hablamos en este acápite.

3.3. Objetivo específico 3. Mejorar el nivel de satisfacción del estudiante

Para cualquier organización, un grupo de interés de gran importancia y quien garantiza en el presente la sostenibilidad institucional es el grupo de usuarios. Pues bien, para una IES, sus estudiantes son un grupo que debe demandar el mayor esfuerzo.

La satisfacción del estudiante se deriva de los servicios que recibe. En el contexto estudiantil se determina que el estudiante recibe servicios en cuanto por antonomasia la educación es un servicio.

Es importante partir de la base de que el estudiante ingresa a una IES a cursar una carrera técnica, tecnológica o profesional porque desea obtener formación alrededor de un área disciplinar específica y, adicionalmente, construir educación y formación en ámbitos generales que lo complementen como ser humano y para el trabajo.

Además de tratarse de una percepción generalizada, cuando se aplica el *brief* entre el grupo de expertos y el instrumento de investigación entre los estudiantes, se obtiene dicha respuesta entre las dadas a la pregunta de por qué desea estudiar el programa por ellos especificado, por lo tanto, el mejor producto-servicio para el estudiante debe ser el programa mismo.

Los componentes del programa son curriculares y en ese sentido un currículo contiene los aspectos propios de un registro calificado, que en la Resolución 021795-2020, capítulo 3, se puede observar: “La institución deberá diseñar el contenido curricular según el campo o campos de educación y formación del programa y en coherencia

con la modalidad o modalidades, el nivel de formación, la tipología y la identidad institucional [...]”. Es adecuado que la IES, representada por los directivos académicos de la facultad y del programa, valore la calidad del programa partiendo del nivel de cumplimiento de las exigencias para obtener el registro calificado otorgado por el MEN y, en perspectivas de valor agregado, comprometerse con la acreditación de alta calidad otorgada por el CNA.

Con importancia mayor, la IES debe fortalecer la institución y el programa a fin de satisfacer los demás factores para alcanzar el registro y la acreditación; en consecuencia, tendríamos un producto-servicio estructuralmente sofisticado que debe hacer sentir orgulloso y con sentido de pertenencia al estudiante.

Una IES con infraestructura física y tecnológica que supere las expectativas; la utilización inteligente de los medios educativos por docentes y estudiantes; la calidad manifiesta de los docentes representada en formación disciplinar, educación, metodología, bilingüismo, internacionalización y en uso de tecnologías; un relacionamiento fuerte con el sector real público y privado que facilite la inserción laboral de los estudiantes; presencia real de la investigación que involucre a docentes y estudiantes con los problemas sociales, económicos, ambientales y políticos de la región; relacionamiento a través de redes físicas y virtuales; participación en eventos académicos nacionales e internacionales de manera presencial y virtual; proyección social a través de programas debidamente estructurados y servicios de apoyo a la comunidad universitaria tales como salud, recreación, apoyo psicosocial, entre las características más importantes.

Después de aceptar con compromiso que el programa con todos sus componentes es el mejor camino para entregarle satisfacción al estudiante, debemos referirnos a la divulgación de los logros institucionales y de cada uno de los programas, incluido el de los egresados, que coadyuve al mejor posicionamiento de la marca-universidad, con todos los beneficios que esto trae.

La divulgación permanente y bajo un plan de medios que forme parte del plan de mercadeo institucional hará que el programa crezca y provoque la demanda de los estudiantes interesados

en los programas de educación superior. La divulgación por programa debe estar apoyada por la divulgación de las fortalezas y logros institucionales. Es necesario entender que las estrategias comunicacionales deben ser de ejecución permanente, reconociendo los grupos de interés, los contextos en que se mueve el segmento objetivo, los momentos para determinar la frecuencia de los mensajes, los medios seleccionados y la estructura de los mensajes. Esto es actuar en consonancia con la segmentación, el foco (objetivos) y el posicionamiento.

El servicio, entendido como los momentos en que se presta y se recibe el producto-servicio, es un componente fundamental en la construcción de satisfacción; el estudiante debe ser la razón de ser de todos los órganos administrativos y académicos de la IES, por eso, el mayor esfuerzo y la mejor actitud son fundamentales en esa construcción.

3.4. Objetivo específico 4. Mejorar la relación con el sector real

En el desarrollo del objetivo específico 1, “Reforzar posicionamiento institucional”, escribimos que el relacionamiento con el sector real, conformado por los gremios, empresas específicas, ministerios, secretarías, institutos descentralizados o incluso ONG, debe generar múltiples réditos en cuanto que se comportan como plataformas de posicionamiento de marca y observando que en Colombia el Decreto 1075 de 2015 señala que: “la oferta de educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración

inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren registro por parte de la secretaría de educación de la entidad territorial certificada y sólo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia. Para su ofrecimiento deben cumplir con lo establecido en el artículo 47 del Decreto 2150 de 1995. Toda promoción que se realice, respecto de esta modalidad deberá indicar claramente que se trata de educación informal y que no conduce a título alguno o certificado de aptitud ocupacional”.

El relacionamiento forma parte de las actividades normales del ser humano y del ser jurídico, puesto que se entiende como la interacción necesaria para que se logren los objetivos planteados en los proyectos de vida y las misiones empresariales. De hecho, uno de los pilares fundamentales de las IES es la proyección social, la cual se efectiviza precisamente con el relacionamiento con los actores del sector real y la comunidad en general.

El relacionamiento entre universidad y sector real debe establecerse mediante convenios amplios o puntuales debidamente protocolizados y se evidencia en diferentes formas, de las cuales tomaremos las que podrían ser las más usuales en nuestro entorno:

- ✓ **Oferta amplia y abierta de productos de extensión formativa y fortalecimiento de habilidades para el trabajo en el marco de la educación superior.** A manera de ejemplo, vamos a citar algunos con la seguridad de que el portafolio puede ser demasiado amplio:

Actualización tributaria para contadores públicos y administradores, actualización en normatividad de comercio exterior para gerentes y profesionales relativos, actualización en reforma administrativa para profesionales del derecho, actualización en niveles de TIC para ingenieros y profesionales de la comunicación o el mercadeo, actualización en protocolos de salud para profesionales de ciencias de la salud, actualización en atención psicosocial para jóvenes en alto riesgo dirigido a profesionales de la psicología o el trabajo social.

- ✓ **Oferta específica y cerrada de productos de extensión formativa y fortalecimiento de habilidades para el trabajo en el marco de la educación superior.** De igual forma, a manera de ejemplo, vamos a citar algunos con la seguridad de que el portafolio puede ser demasiado amplio:

Actualización tributaria para el sector del plástico en Colombia, actualización en normatividad de comercio exterior para el sector hortofrutícola, actualización en reforma administrativa para funcionarios de los distritos en Colombia, actualización en niveles de TIC en uso 5G, actualización en protocolos de salud para atender el COVID-19, actualización en atención psicosocial para jóvenes desplazados en Colombia.

- ✓ **Oferta específica y cerrada de asesoría y consultoría empresarial en los ámbitos relacionados con la oferta académica.**

La universidad debe tener en su estructura un área organizacional que adelante la asesoría y consultoría para empresas; por ejemplo, en la Universidad Libre se denomina el “Centro de Consultoría y de Servicios de la Universidad Libre”. A través de este centro se desarrollan todos los negocios referentes y se sugiere que sea mirado como una unidad de negocios que, además, genere importantes ingresos para la operación de la universidad.

Para garantizar la sostenibilidad del centro de consultoría, debe existir un reglamento que especifique la participación de los miembros de la comunidad universitaria, las horas de dedicación, la remuneración adicional y el procedimiento para la formulación de la consultoría en términos de proyectos.

A continuación, se muestran algunos ejemplos para el desarrollo de consultoría con la seguridad de que el portafolio puede ser un poco más amplio:

- Estructuración de planes corporativos, de mercadeo, de seguridad para el trabajo, prevención de riesgos, etc.

- Estudios e investigaciones sobre comportamientos de la industria en contextos sectoriales nacionales e internacionales.
- Planes de capacitación y formación de habilidades para el trabajo.
- Diseño e implementación de internacionalización de empresa de gremios o de sectores.
- Planeación e implementación de modernización (sofisticación) de plantas y líneas de producción.
- Diseño e implementación de ERP, WMS, CRM¹⁷ (Wikipedia, 2021) y otros softwares acompañados de infraestructura de hardware para la sofisticación de los negocios.

¹⁷ ERP: los **sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP**, por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*) son los sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. Un ERP debería ser un sistema especializado que permita la unificación y organización de *todas las áreas*, es decir, ser un sistema que permita la **trazabilidad de todos los procesos** y, por tanto, de paso a la planificación y optimización de los recursos. https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales

WMS: **Sistema de Gestión de Almacenes (SGA)** es la denominación atribuida a programas informáticos destinados a gestionar la operativa de un almacén. Proviene de la traducción del término inglés WMS (*Warehouse Management System*). https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_almacenes

CRM: la **gestión o administración de relaciones con el cliente** (*customer relationship management*), más conocida por sus siglas en inglés **CRM**, puede tener varios significados: **administración o gestión basada en la relación con los clientes**: un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado, según otros autores). El concepto más cercano es marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos, como *clienting*, *marketing 1x1*, *marketing* directo de base de datos, etc. https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_Relaciones_con_el_Cliente

3.5. Objetivo específico 5. Fortalecer la relación con los egresados

Los egresados de una universidad conforman un grupo de interés de gran valor en razón a que son personas que siempre llevarán el legado de la institución; su desempeño laboral y su vinculación con el sector real son expresiones del programa que estudió. En el mismo contexto, el egresado es un “mensajero” ético que representa mucho para la universidad de donde es egresado, por lo tanto, la IES debe mantener una permanente relación con él mediante la oferta de programas de extensión que le fortalezcan sus competencias y a través de la oferta de programas de posgrado que potencien a todo nivel el desempeño humano, económico y social del egresado.

Otra forma del relacionamiento con el egresado es el reconocimiento que la IES hace para con él. Celebraciones conmemorativas institucionales y relativas a la profesión, reconocimiento a sus logros, divulgación de sus relatos experienciales pueden ser algunas actividades de valor para el relacionamiento efectivo.

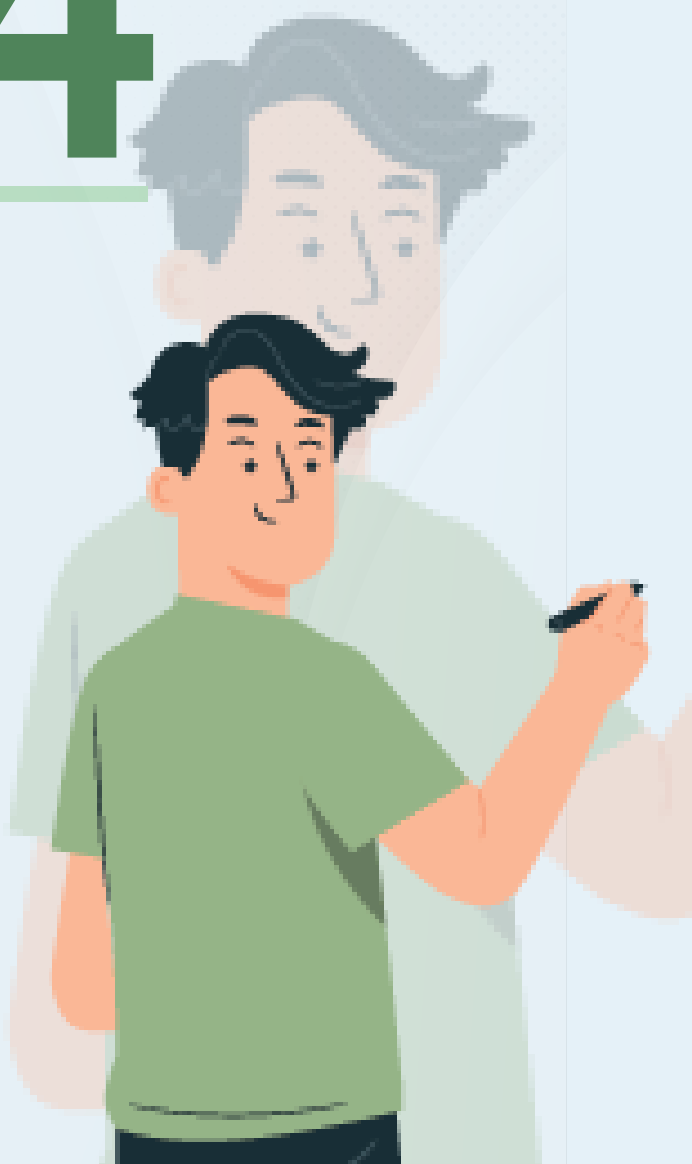
En este marco de actuación, las universidades pueden y deben apoyar con sus programas profesionales y de extensión a los egresados, al tiempo que mantiene recordación y genera altas posibilidades de que por medio del “voz a voz” se viralice positivamente la marca-universidad.

El diseño de productos para egresados es compatible con los propuestos para el sector real, dado que ellos ya pertenecen a la fuerza laboral y se espera que estén vinculados a diferentes organizaciones como empleados o desarrollando su emprendimiento; para ellos se estila a nivel nacional la aplicación de una política financiera que, vía descuentos o promocionales de venta, mantenga a este grupo de interés vinculado a la universidad.

Los egresados deben disfrutar por su “estatus” de descuentos cuando quieran realizar en la universidad algún curso de extensión, otro pregrado o un posgrado y, de alguna manera, favorecerlos cuando refiera a su cónyuge o a sus hijos

CAPÍTULO

04



4. Formulación de estrategias

4.1. Estrategias formuladas desde la aplicación de los instrumentos de investigación

Nuevamente y como lo hicimos al empezar el capítulo 3, recordamos los objetivos del modelo de plan de mercadeo para las IES a alcanzar en un horizonte en el tiempo. Para este ejercicio, recurrimos a los expuestos en el *brief* como resultado de las reuniones con la alta dirección y validados en las sesiones de trabajo con los expertos: **1.-** Reforzar posicionamiento institucional, **2.-** Reforzar posicionamiento por programa, **3.-** Mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes, **4.-** Mejorar relación con el sector real y **5.-** Fortalecer relación con egresados.

Advertimos aquí que, finalmente alcanzados los objetivos específicos, se supone un crecimiento en el número de matriculados en los diferentes programas de extensión, pre y posgrados.

Estrategias, sus objetivos y enfoques

A continuación, se presentan las estrategias que se derivaron de la investigación buscando satisfacer cada uno de los objetivos específicos. En principio se explicará cada una de ellas relacionándolas con el enfoque y objetivo que deben tener. La

intención es facilitar posteriormente el desarrollo de actividades propias del desempeño de cada una de las universidades, es decir, observando espacio, tiempo y sus contextos sociales, económicos, políticos y ambientales.

Estrategia 1. Crear organizacionalmente el área de mercadeo y ventas con procesos, procedimientos y funciones. Esta es una estrategia corporativa de orden organizacional.

Objetivo y enfoque. Es necesario que la universidad tenga debidamente empoderada un área organizacional que lidere los procesos de mercadeo y de comercialización para todos los programas académicos y para todo el portafolio de servicios conexos, como diplomados, consultoría, investigación, internacionalización y proyección social. Adicionalmente, debe liderar las campañas que fortalezcan la imagen institucional a través de los logros de los actores de la comunidad académica.

Estrategia 2. Adquisición de un ERP que articule procesos administrativos y académicos. Esta es una estrategia corporativa de orden organizacional.

Objetivo y enfoque. Es requisito ineludible la calidad de la información valorada en términos de cobertura, oportunidad, acceso y pertinencia. El valor de ella le permite a una universidad competir con eficiencia y eficacia.

Estrategia 3. Asignar un responsable institucional por cada convenio que se haga con el sector real, como parte de la función de investigación, docencia, proyección social de cada docente diferente a hora cátedra. Esta es una estrategia corporativa para el posicionamiento de marca institucional.

Objetivo y enfoque. Esta estrategia busca impactar de la manera más eficiente a los grupos de interés al tiempo que los docentes construyen saberes y coadyuvana la construcción de conocimiento significativo en contextos pertinentes.

Estrategia 4. Asignar un docente por programa para intercambio docente con una universidad extranjera, cada semestre o cada

año. Esta es una estrategia corporativa para posicionamiento de producto.

Objetivo y enfoque. En nuestros tiempos, los intercambios internacionales se hacen incluyendo presencialidad y aprovechando los avances comunicacionales en virtualidad. El docente debe acceder a este tipo de intercambio para fortalecer su ser, sus formas, su saber en función de una mejor sociedad.

Estrategia 5. Campaña comunicacional abierta para fortalecer exposición de programas. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Objetivo y enfoque. La imagen de cada programa académico es de significancia mayor para cualquier universidad, ojalá cobijado por una imagen corporativa de alto reconocimiento. La MARCA siempre será un patrimonio para cuidar.

Estrategia 6. Campaña comunicacional abierta para fortalecer la imagen institucional. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Objetivo y enfoque. La imagen corporativa es de significancia mayor para cualquier universidad, cobijando el portafolio de programas de pre y posgrado, al tiempo que transmite y cimienta los valores y objetivos frente a temas sociales, ambientales y económicos entre diferentes segmentos de la población. La MARCA siempre será un patrimonio para cuidar.

Estrategia 7. Campaña comunicacional dirigida a IEM para atraer “pilos”¹⁸ (MEN,2019). Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas y exposición.

Objetivo y enfoque. En el contexto nacional, hay estrategias del Estado para favorecer a estudiantes destacados. La relación

¹⁸El programa “**Ser pilo paga**” es una apuesta del Gobierno nacional para fomentar el acceso y la excelencia en la educación superior, buscando que los mejores estudiantes del país, con menores recursos económicos, puedan cumplir su sueño de acceder a la educación superior. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/363347:Ser-pilo-paga-llega-a-los-40-000-beneficiarios>

Universidad-Estado y el posicionamiento de la universidad y de los programas académicos específicamente son fundamentales para que esos estudiantes destacados cursen estudios con la universidad. Se hace protocolizando un convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) siempre y cuando la universidad satisfaga requisitos de acreditación.

Estrategia 8. Campaña comunicacional para promover productos de investigación. Esta es una estrategia de mercadeo para posicionamiento de producto.

Estrategia 9. Campaña interna para promover la investigación. Esta es una estrategia de mercadeo para desarrollo de producto.

Objetivo y enfoque. Las estrategias 8 y 9 se relacionan con la investigación, la cual es una dimensión fundamental para cualquier universidad, por lo tanto, debe ser incentivada entre la comunidad universitaria, pero con el afán de que trascienda social, ambiental y económicamente.

Estrategia 10. Campaña relacional (CRM) dirigida a estudiantes de pregrado para promover demanda de posgrados. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Objetivo y enfoque. El mercado natural de los programas de posgrado debe encontrarse en los estudiantes de pregrado de la misma universidad, no obstante, existe tendencia a buscar otros horizontes. Una campaña basada en relacionamiento podría concretar prospectos en estudiantes de los posgrados.

Estrategia 11. Campaña relacional (CRM) que incluya capacitación *free* para egresados y participación en eventos con objetivos de referenciamiento y espacios de práctica o pasantía para estudiantes. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Estrategia 12. Crear o fortalecer el día institucional del egresado. Esta es una estrategia corporativa de orden promocional.

Objetivo y enfoque. Las estrategias 11 y 12 se proponen para fortalecer la permanente relación con los egresados con el fin de

generar sentido de permanencia y que también represente nuevos estudiantes. Dignificar sus ejecutorias, invitarlos a que cuenten sus experiencias profesionales, ofrecerles actualizaciones sin costo para ellos forman parte de esta estrategia. Los egresados pueden ser *influencer*¹⁹ (IEBS, 2021).

Estrategia 13. Campaña de marketing experiencial²⁰ (Lenderman, 2006) con colegios de la región. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Objetivo y enfoque. El marketing experiencial refiere a actores y a momentos reales, contarlos y hacerlos vivir, genera expectativas valiosas entre los jóvenesprospectos. Vivir un día en la universidad es una buena expresión de esta estrategia. Hayotras más.

¹⁹ Un *influencer* es una persona con el potencial suficiente como para generar conexión emocional en un público que sigue sus cuentas en redes sociales. Considerado como el prescriptor del siglo XXI, impulsa la conversación e influye en la intención de compra de productos y servicios, lograndoun vínculo emocional potente con un porcentaje considerable de su audiencia. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-influencer-marketing-digital/>

²⁰ Max Lenderman, fundador de la Asociación Internacional de la Mercadotecnia Experiencial (IXMA) yconsiderado uno de los pioneros en el campo profesional del marketing experiencial, presenta en su libro *Experience The Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World* el siguiente manifiesto del marketing experiencial:

- 1.- El marketing experiencial debe predicarse dentro de una interacción personal entre el especialista y elconsumidor.
- 2.- El marketing experiencial se llevará a cabo cuando el consumidor diga.
- 3.- Las campañas de mercadotecnia experiencial deben aportar un beneficio significativo al consumidor.
- 4.- La mercadotecnia experiencial se basa en involucrar a la gente.
- 5.- El marketing experiencial debe basarse en la experiencia individual.
- 6.- El objetivo de la mercadotecnia experiencial es la consecución del éxito mediante propuestas innovadoras y de tácticas para llegar al consumidor de forma creativa y convincente.
- 7.-El marketing experiencial es lo bastante idealista como para dar poder al consumidor individual y es lobastante perro callejero como para lograr desatar el poder de la activación de las bases.
- 8.-La mercadotecnia experiencial es una cuestión de autenticidad.
- 9.- El marketing experiencial asume que el mundo por completo es un medio y que el universo entero es subbase de consumidores.

Estrategia 14. Crear, fortalecer y aplicar el proceso de atención al usuario en el área de bienestar universitario para disminuir deserción, entre otras funciones. Esta es una estrategia corporativa para el posicionamiento de marca.

Objetivo y enfoque. La atención en su mejor expresión crea altos niveles de pertenencia que se traducen en satisfacción. Los estudiantes satisfechos son referentes que facilitan la llegada de nuevos estudiantes.

Estrategia 15. Desarrollar campaña para captar estudiantes del área de la ciudad en donde está la universidad. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional con soporte en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)²¹ (Bowen, 1953).

Objetivo y enfoque. El entorno geográfico inmediato debe percibirse por parte de la universidad como un objetivo igualmente inmediato. La asociación que hay entre la institución y la localidad donde se encuentra es evidente, especialmente desde lo social.

Estrategia 16. Empoderar a la Oficina de Relaciones (ORI), investigaciones y al área de mercadeo y ventas en función de abrir y mantener relaciones públicas, convenios, etc. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas y exposición.

Objetivo y enfoque. Es definitivo entender que las autoridades superiores de una universidad son referentes sociales por su talante y probidad. Los jefes de área hacen papel complementario para cerrar relaciones que permitan la incursión y permanencia de la universidad entre la sociedad.

²¹ El concepto de responsabilidad social empresarial tiene diversas acepciones, dependiendo de quien lo utilice. Las más holísticas y progresistas hacen referencia a que una empresa es socialmente responsable cuando, en su proceso de toma de decisiones, valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorpora efectivamente los intereses de estas tres partes en los procesos y resultados de la empresa. El primero en desarrollar el concepto fue Howard R. Bowen en el año 1953. https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

Estrategia 17. Formalizar un evento empresarial anual (gremios, Cámara de Comercio, observatorios). Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas y exposición.

Objetivo y enfoque. La relación que existe entre empresa, Gobierno y academia es vista como una mesa de tres patas con dependencia que permite la alimentación mutua y su usufructo. Bienvenida la inserción de la universidad en las temáticas nacionales para proponer soluciones a necesidades en nuestra sociedad.

Estrategia 18. Crear línea directa de financiación y fortalecer convenios con el ICETEX, el FNA y el sector financiero privado en nuestras instalaciones. Esta es una estrategia de mercadeo alrededor del precio.

Estrategia 19. Fortalecer la comunicación alrededor del beneficio del financiamiento interno con apoyo a la excelencia académica y la inclusión social. Esta es una estrategia de mercadeo alrededor del precio.

Objetivo y enfoque. Las estrategias 18 y 19 representan el interés que la universidad muestra a sus estudiantes para que ellos puedan permanecer en el proceso de formación. Es facilitarles la vida a los estudiantes y garantizar a la universidad la permanencia de ellos con ingresos asegurados.

Estrategia 20. Fortalecer convenios con las entidades pertinentes de municipios “clave” y con la oficina para el posconflicto buscando proyectos en la cual nos involucremos. Por ejemplo, en el Valle del Cauca, Buenaventura es pertinente. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas y exposición.

Objetivo y enfoque. La universidad como institución debe sentar principios hacia la mejor administración de lo público, por eso, es de valor el relacionamiento que permita a ella y las instituciones públicas favorecerse a través de talento humano bien formado y procesos y procedimientos bien estructurados, siempre en el marco de los momentos históricos relevantes para el país.

Estrategia 21. Fortalecer el observatorio empresarial (uno por facultad). Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas y exposición.

Objetivo y enfoque. Los observatorios son una “institución” para la investigación. Tienen objetivos históricos, relacionales, de repositorio. Siempre las memorias organizadas contarán la historia.

Estrategia 22. Fortalecer la estrategia para lograr docentes y estudiantes bilingües (Convenio USA, por ejemplo). Esta es una estrategia de mercadeo para desarrollo de producto.

Objetivo y enfoque. Ser bilingüe no es ningún lujo, solo es la satisfacción de una necesidad de comunicación asertiva en un mundo que así lo requiere. Los negocios, la salud, la cultura, el medio ambiente están abiertos al mundo y nosotros somos actores reales y de valor.

Estrategia 23. Implementar o fortalecer el Centro de Consultoría Empresarial. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas y exposición.

Objetivo y enfoque. Los centros de consultoría, al igual que los observatorios, son una “institución” para la investigación. Tienen objetivos históricos, relacionales, de repositorio. Estos centros son apetecidos por el sector real para adelantar investigaciones, consultorías y asesorías acerca de temas de interés social, económico y ambiental.

Estrategia 24. Implementar o fortalecer la tienda universitaria. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Objetivo y enfoque. Las tiendas universitarias son elementos de valor para crear pertenencia entre la comunidad. El objetivo primordial no es el beneficio económico inmediato, es el posicionamiento dentro de la institución y fuera de ella.

Estrategia 25. Impulsar el semestre de internacionalización. Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Objetivo y enfoque. La internacionalización debe observarse como un concepto. El conocimiento de culturas, la interacción con otras razas y disciplinas, en otras lenguas y otros entornos hace crecer a los seres humanos acercándonos a seres universales.

Estrategia 26. Institucionalizar la integración universitaria (por ejemplo: tres días por programa). Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional-relaciones públicas.

Objetivo y enfoque. Estrategia de posicionamiento de marca. Es usada como “endomarketing”, es decir, posicionamiento entre los actores internos como empleados, docentes y estudiantes.

Estrategia 27. Alcanzar la acreditación de alta calidad por programa. Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Estrategia 28. Alcanzar la acreditación internacional por programas. Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Estrategia 29. Lograr y mantener la acreditación de alta calidad institucional nacional. Esta es una estrategia de mercadeo para el posicionamiento de marca institucional.

Objetivo y enfoque. Las estrategias 27, 28 y 29 son necesarias para permanecer en el mercado. Adquirir estatus que certifique la calidad, como las acreditaciones y las ISO, son de gran valor institucional.

Estrategia 30. Promoción de los beneficios de cada una de las sedes. Esta es una estrategia de mercadeo de orden promocional.

Objetivo y enfoque. La ubicación geográfica es definitiva para la selección de una institución en el momento de tomar decisiones para estudiar. Unas veces debemos enfatizar en la cercanía a las residencias y otras en la cercanía a los centros empresariales. Otras veces es necesario hablar de movilidad, calidad del aire, recreación, seguridad o de distinción.

Estrategia 31. Promover articulación curricular con las IET con las cuales se tiene convenio. Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Objetivo y enfoque. Esta estrategia busca que haya una articulación coherente para que los tecnólogos puedan continuar de la mejor manera con sus estudios de profesionalización.

Estrategia 32. Promover en el estudiante la importancia de tener buenos resultados Saber Pro²² (ESAP, 2022). Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Estrategia 33. Trazar y aplicar una estrategia para realizar un buen Saber Pro. Técnicas de resolución. Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Objetivo y enfoque. Las estrategias 32 y 33 se formulan dado que las pruebas Saber Pro son solo un requisito que se satisface con solo presentarlas, no exige del estudiante su mejor desempeño, por eso es necesario enviar mensajes acerca de los buenos resultados como generación de valor para los egresados de la universidad.

Estrategia 34. Traslado paulatino a la nueva sede empezando por posgrados, acompañado de fuerte campaña comunicacional (aplicable a la Universidad Libre sede Cali). Esta es una estrategia corporativa.

Objetivo y enfoque. Esta estrategia es pertinente para aquellas instituciones que ofertan nuevas sedes y que pueden tener resistencia. A veces nos resistimos al cambio.

²² La prueba Saber Pro es un instrumento de evaluación estandarizada que sirve para medir el grado de desarrollo en competencias generales y específicas obtenido por los estudiantes que están próximos a graduarse de un programa profesional. Presentar la prueba Saber Pro corresponde obligatoriamente un requisito de grado. Ley 1324 de 2009 y Decreto 3963 de 2009. <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/pruebas-saber-pro/#:~:text=La%20Prueba%20Saber%20Pro%20es,graduarse%20de%20un%20programa%20profesional>.

Estrategia 35. Trazar y aplicar una estrategia para disminuir deficiencias en matemáticas, segunda lengua, competencias ciudadanas y lectura crítica en los estudiantes que llegan. Esta es una estrategia de mercadeo para el desarrollo de producto.

Objetivo y enfoque. Las principales deficiencias con que llegan los estudiantes a una universidad están en las áreas mencionadas afectando el desempeño en el programa a cursar, de esto deriva la necesidad de acompañar a las IEM en la formación o de crear cursos de adaptación a la nueva etapa formativa.

4.2. Diseño de los rúters para llegar a los objetivos de la investigación

En el punto anterior 7.1, se han explicado las estrategias propuestas para lograr los objetivos y responder a la pregunta problémica; ahora, a continuación, se presenta una propuesta para que a través de una guía secuencial y/o complementaria, es decir, a manera de rúter, se busque alcanzarlos.

Existen modelos para estructurar los rúters que conducen al logro de los objetivos que se plantean al diseñar un plan estratégico o de actividades en general. El investigador ha utilizado un modelo que ha aplicado en diferentes ocasiones para empresas en donde ha realizado investigaciones y planes.

4.2.1. Estrategias de soporte para alcanzar todos los objetivos del plan de mercadeo

La universidad debe contar con un sistema de información con calidades de ERP, sistema que debe articular todos los procesos al tiempo que facilite la gestión administrativa, financiera, logística y académica, en consecuencia, es urgente:

1. Crear organizacionalmente el área de mercadeo y ventas con procesos, procedimientos y funciones.
2. Adquisición de un ERP que articule procesos administrativos y académicos.

4.2.2. Estrategias para alcanzar el objetivo Nro. 1 del plan de mercadeo: reforzar posicionamiento institucional

1. Campaña comunicacional abierta para fortalecer imagen institucional.
2. Campaña comunicacional para promover productos de investigación.
3. Desarrollar campaña para captar estudiantes del área de la ciudad endonde está la universidad.
4. Empoderar a la Oficina de Relaciones (ORI), investigaciones y al área de mercadeo y ventas en función de abrir y mantener relaciones públicas, convenios, etc.
5. Formalizar un evento empresarial anual (gremios, CC, observatorio).
6. Fortalecer convenios con las entidades pertinentes de municipios “clave” y con la oficina para el posconflicto buscando proyectos en los cuales nos involucremos. Por ejemplo, en el Valle del Cauca, Buenaventura es pertinente.
7. Implementar o fortalecer la tienda universitaria.
8. Lograr y mantener la acreditación de alta calidad institucional nacional.
9. Promoción de los beneficios de cada una de las sedes.

4.2.3. Estrategias para alcanzar el objetivo Nro. 2 del plan de mercadeo: reforzar posicionamiento por programa

1. Asignar un responsable institucional por cada convenio, como parte de la función de investigación, docencia, proyección social de cada docente diferente a hora cátedra.
2. Asignar un docente por programa para intercambio docente con una universidad extranjera, cada semestre o cada año.
3. Campaña comunicacional abierta para fortalecer exposición de programas.
4. Campaña comunicacional abierta para fortalecer imagen institucional.
5. Campaña comunicacional dirigida a IEM para atraer “pilos”.
6. Campaña relacional (CRM) dirigida a estudiantes de pregrado para promover demanda de posgrados.
7. Campaña relacional (CRM) que incluya capacitación *free* para egresados y participación en eventos con objetivos de referenciamiento y espacios de práctica o pasantía para estudiantes.
8. Campaña de marketing experiencial con colegios de la región.
9. Crear, fortalecer y aplicar el proceso de atención al usuario en el área de bienestar universitario para disminuir deserción, entre otras funciones.
10. Desarrollar campaña para captar estudiantes del área de la ciudad endonde está la universidad.
11. Empoderar a la Oficina de Relaciones (ORI), investigaciones y al área de mercadeo y ventas en función de abrir y mantener relaciones públicas, convenios, etc.

12. Crear línea directa de financiación y fortalecer convenios con el ICETEX, el FNA y el sector financiero privado en nuestras instalaciones.
13. Fortalecer la comunicación alrededor del beneficio del financiamiento externo.
14. Fortalecer el observatorio empresarial (uno por facultad).
15. Fortalecer la estrategia para lograr docentes y estudiantes bilingües (Convenio USA, por ejemplo).
16. Implementar o fortalecer el Centro de Consultoría Empresarial.
17. Impulsar el semestre de internacionalización.
18. Institucionalizar la integración universitaria (por ejemplo: tres días por programa).
19. Alcanzar la acreditación de alta calidad por programa.
20. Alcanzar la acreditación internacional por programas.
21. Lograr y mantener la acreditación de alta calidad institucional nacional.
22. Promoción de los beneficios de cada una de las sedes.
23. Promover la articulación curricular con las IET con las cuales se tiene convenio.
24. Promover en el estudiante la importancia de tener buenos resultados Saber Pro.
25. Traslado paulatino a la nueva sede empezando por posgrados, acompañado de fuerte campaña comunicacional (aplicada a la Universidad Libre sede Cali).
26. Trazar y aplicar estrategia para disminuir deficiencias en matemáticas, segunda lengua, competencias ciudadanas y lectura crítica en los estudiantes que llegan.

27. Trazar y aplicar estrategia para realizar un buen Saber Pro. Técnicas de resolución.

4.2.4. Estrategias para alcanzar el objetivo Nro. 3 del plan de mercadeo: mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes

1. Campaña comunicacional abierta para fortalecer exposición de programas.
2. Campaña comunicacional abierta para fortalecer imagen institucional.
3. Campaña interna para promover la investigación.
4. Campaña relacional (CRM) dirigida a estudiantes de pregrado para promover demanda de posgrados.
5. Crear, fortalecer y aplicar el proceso de atención al usuario en el área de bienestar universitario para disminuir deserción, entre otras funciones.
6. Empoderar a la Oficina de Relaciones (ORI), investigaciones y al área de mercadeo y ventas en función de abrir y mantener relaciones públicas, convenios, etc.
7. Formalizar un evento empresarial anual (gremios, CC, observatorio).
8. Crear línea directa de financiación y fortalecer convenios con el ICETEX, FNA y el sector financiero privado en nuestras instalaciones.
9. Fortalecer la comunicación alrededor del beneficio del financiamiento externo.
10. Fortalecer la estrategia para lograr docentes y estudiantes bilingües (Convenio USA, por ejemplo).
11. Implementar o fortalecer la tienda universitaria.

12. Impulsar el semestre de internacionalización.
13. Institucionalizar la integración universitaria (por ejemplo: tres días por programa).
14. Alcanzar la acreditación de alta calidad por programa.
15. Alcanzar la acreditación internacional por programas.
16. Lograr y mantener la acreditación de alta calidad institucional nacional.
17. Traslado paulatino a la nueva sede empezando por posgrados, acompañado de fuerte campaña comunicacional (aplicada a la Universidad Libre sede Cali).
18. Trazar y aplicar una estrategia para disminuir deficiencias en matemáticas, segunda lengua, competencias ciudadanas y lectura crítica en los estudiantes que llegan.
19. Trazar y aplicar estrategia para realizar un buen Saber Pro. Técnicas de resolución.

4.2.5. Estrategias para alcanzar el objetivo Nro. 4 del plan de mercadeo: mejorar relación con el sector real

1. Asignar un responsable institucional por cada convenio, como parte de la función de investigación, docencia, proyección social de cada docente diferente a hora cátedra.
2. Campaña comunicacional abierta para fortalecer imagen institucional.
3. Campaña interna para promover la investigación.
4. Empoderar a la Oficina de Relaciones (ORI), investigaciones y al área de mercadeo y ventas en función de abrir y mantener relaciones públicas, convenios, etc.

5. Formalizar un evento empresarial anual (gremios, CC, observatorio).
6. Fortalecer convenios con las entidades pertinentes de municipios “clave” y con la oficina para el posconflicto buscando proyectos en los cuales nos involucremos. Por ejemplo, en el Valle del Cauca, Buenaventura es pertinente.
7. Fortalecer el observatorio empresarial (uno por facultad).
8. Implementar o fortalecer el Centro de Consultoría Empresarial.

4.2.6. Estrategias para alcanzar el objetivo Nro. 5 del plan de mercadeo: fortalecer la relación con egresados

1. Campaña comunicacional abierta para fortalecer imagen institucional.
2. Campaña relacional (CRM) que incluya capacitación *free* para egresados y participación en eventos con objetivos de referenciamiento y espacios de práctica o pasantía para estudiantes.
3. Crear o fortalecer el día institucional del egresado.
4. Formalizar un evento empresarial anual (gremios, CC, observatorio).

CAPÍTULO

05



5. Propuestas de promoción (comunicación)

5.1. Plan de medios y ejes de campaña sugeridos a una universidad

Al aplicar los instrumentos de investigación, se obtuvo como resultado la confirmación de tendencias en términos de comunicación.

Analizados los resultados de la aplicación del *brief* en el punto 7, “Quién y cómo le habla (descripción de la personalidad, tono y manera de la marca)”, en el punto 7.1, “Atributos de la fuente y del emisor del mensaje”, y los resultados de las aplicaciones de los grupos focales y de las encuestas, “¿Cómo le gustaría que la universidad le informara o se comunicara con usted?”, se lograron las siguientes sugerencias para aplicar en el momento de construir los mensajes:

- ✓ **Mensajes de voz:** deben ser cortos y concretos, emitidos por personas jóvenes que representen comúnmente a los jóvenes que desean ingresar a la universidad (prospectos), denotando convencimiento y emociones esperanzadoras.

Los mensajes largos y explicativos generan aburrimiento y terminan no siendo escuchados por ellos.

- ✓ **Mensajes de exteriores:** los jóvenes que desean ingresar a la universidad prefieren observar mensajes en vallas, pasacalles, pantallas, siempre y cuando sean sobrios, cortos y fuertes en imagen institucional. La explicación está en su percepción y obtención de la información y en sus preferencias hacia lo pragmático, lo gráfico y lo musical.
- ✓ **Textos informativos:** al igual que en los mensajes de exteriores, los jóvenes que desean ingresar a la universidad prefieren mensajes enviados por seres que los representen; hoy podríamos asimilarlos a sus referentes reales e incluso a los “influenciadores”. Sugieren textos con presencia infográfica.
- ✓ **Digitales:** los jóvenes que desean ingresar a la universidad son ávidos y frecuentes usuarios de las redes, pero no son lectores ni observadores de productos que demanden mucho tiempo.

Los mensajes que ellos digieren son cortos; textos largos con demasiadas explicaciones y videos igualmente largos y con múltiples detalles les son aburridos. Se sugiere, entonces, mensajes precisos e infográficos.

Es muy importante resaltar que los jóvenes prospectos, a estas alturas del siglo XXI, tienen padres que también por su edad tienen comportamientos propios de la Generación X, es decir, nacidos en los años 70. Por lo tanto, la manera de comunicarles es similar a la que los jóvenes prospectos prefieren.

Referente a los temas que más interesan a los prospectos, derivados de sus respuestas a las preguntas que tienen que ver con las razones para seleccionar una universidad o un programa, se ubicaron:

- ✓ La internacionalización representada por el intercambio, la participación de docentes extranjeros, las clases en una segunda lengua, etc.
- ✓ Las posibilidades de enganche laboral por ser egresado de una universidad determinada.

- ✓ La formación para el emprendimiento que ofrezca la universidad.
- ✓ La modernidad en instalaciones y su ubicación geográfica dentro de la ciudad. Se refiere esto a laboratorios, bibliotecas, modalidades de enseñanza, TIC, entre los requerimientos con mayor énfasis.

Referente a los empresarios y egresados, se analizaron adicionalmente, para el plan de medios, las preguntas que tienen que ver con la información deseada y la manera de cómo se les informa, obteniendo las siguientes pautas:

- ✓ Los eventos relacionados con el sector económico en el cual desempeñan tienen una importancia mayor, más aún si tiene como invitados a referentes internacionales.
- ✓ Las investigaciones con resultados aplicables a los sectores y a las vocaciones productivas de cada región.
- ✓ La participación de la universidad en temas de interés público, mediante propuestas y posiciones que así lo reflejen.
- ✓ El reconocimiento institucional a nivel nacional e internacional, expresado en certificaciones (ISO, BP), registros calificados, acreditaciones internacionales, entre las más importantes.
- ✓ Actualizaciones a los contenidos y demás información relevante de cada uno de los programas, por ejemplo, cambios sustanciales como la duración del programa, ahora es usual titularse como economista después de 8 semestres, mientras que hace cerca de 30 años había que cursar 12 semestres y hace menos de 5 años se titulaba con 10 semestres.

De manera representativa, hay cambios en los tiempos de posgrados; ejemplos: las especializaciones duran 2 semestres y las maestrías 4, en tanto que hace menos de 5 años los tiempos eran de 4 y 6 semestres, respectivamente.

- ✓ La internacionalización representada por el intercambio, la participación de docentes extranjeros, las clases en una segunda lengua, etc. es determinante en el momento de la selección de un programa.

Objetivo de un plan de medios: definir e implementar —en consenso— estrategias comunicativas, de promoción y plan de medios que permitan que los públicos objetivo y la comunidad en general identifiquen la oferta académica y las actividades más relevantes de la universidad a nivel regional y nacional.

Objetivos específicos de un plan de medios

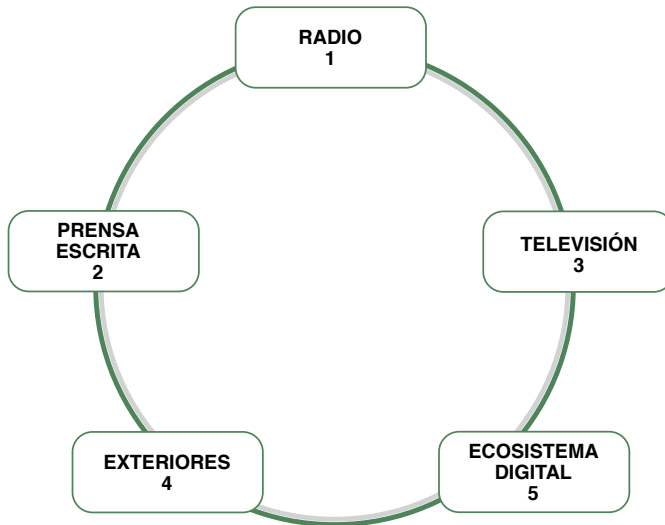
1. Continuar con el posicionamiento de la universidad y sus programas desde los diferentes medios de comunicación (redes sociales, internet, radio, prensa, televisión, revistas, etc.).
2. Poner en marcha una campaña comunicacional que permita impactar al público objetivo, de tal manera que asuma efectivamente los mensajes publicitarios e informativos.

Medios de difusión propuestos

La figura 9 representa la necesidad de utilizar un ecosistema comunicacional que integre todas las herramientas y medios para cubrir todo tipo de audiencias e impacte a todos los públicos objetivos, en el entendido de que deben interpretarse las variables culturales (uso de medios y horario del uso), demográficas (edad, género), tecnológicas (cobertura, acceso) e incluso educación, en cada región.

La asignación de recursos depende del resultado del análisis que en cada región se haga de las variables anteriormente mencionadas. En general, la propuesta no excluye ninguno de los medios.

Figura 9. Medios de difusión propuestos



CAPÍTULO

06



6. Propuesta de estructura del área de mercadeo

6.1. Organigrama del área de mercadeo

Se sugiere un grupo de profesionales con disponibilidad a “tiempo completo”, los cuales figuran en el organigrama que a continuación se visualiza.

Es importante aclarar que estos profesionales en muchos momentos van a tener relación con profesionales *freelance* para adelantar actividades propias del mercadeo, tales como un jefe de prensa y un Google *partner*.

Webmaster o key account: profesional que vela por la implementación de las estrategias de mercadeo.

Diseñador de contenidos o inhouse de diseño: diseñador gráfico con énfasis en administración web que implementa la línea gráfica definida para implementar las acciones de mercadeo presencial y digital.

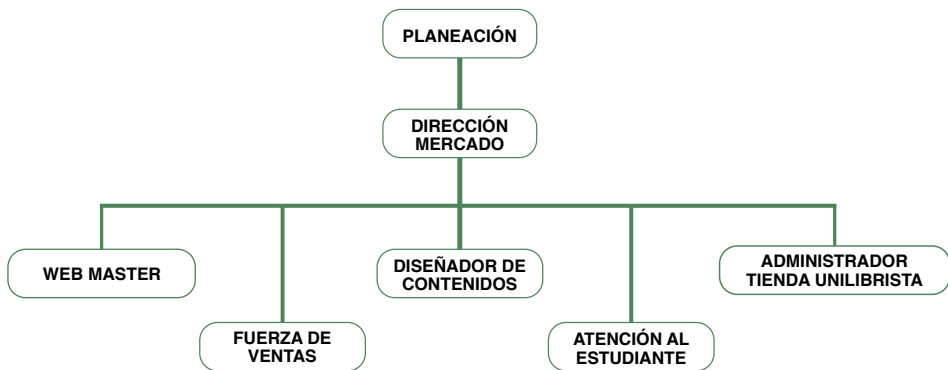
Atención al estudiante: conjunto de estudiantes que laborarían en atención a sus pares bajo la dirección de un coordinador que atenderá casos que por su complejidad deban ser escalados.

Administrador tienda universitaria: conjunto de estudiantes que laborarían en atención de venta en la tienda.

Jefe de prensa: profesional que controla y establece las relaciones con los diferentes medios tradicionales de comunicación.

Google partner: profesional certificado Google que garantiza los conocimientos técnicos y estratégicos para el uso de sus plataformas de mercadeo digital.

Figura 10. Organigrama propuesto del área de mercadeo



6.2. Proceso de mercadeo

Alcance: el proceso empieza con la realización del plan de mercadeo anual y culmina con la ejecución de este.

Estructura:

- ✓ El proceso de mercadeo cuenta con un plan y un presupuesto anual.

- ✓ La estructura organizacional tiene 5 divisiones, dirigidas por un director del proceso:
 - Contenidos (diseño de campañas)
 - *Webmaster* (administración de la web)
 - Fuerza de ventas (atención, visita y eventos)
 - Atención al estudiante
 - Administrador tienda universitaria
- ✓ La fuerza de ventas varía de acuerdo con las temporadas propias de la dinámica de las universidades y de los calendarios de los colegios.
- ✓ La tienda universitaria tendrá un número de dependientes de acuerdo con el número de sedes y los horarios de atención implementados.
- ✓ La atención al estudiante deberá tener su estructura con personal formado de acuerdo con las necesidades del proceso educativo y la oferta de la universidad.

6.3. Objetivo del proceso/ área

El mercadeo en la Universidad Libre Seccional Cali debe ser un proceso que contribuya al logro de los objetivos institucionales, a través de investigaciones del mercado educativo superior regional, nacional e internacional, al tiempo que nos permita posicionar, diferenciar, promover y rentabilizar la marca Universidad Libre.

La estrategia de mercadeo se implementa utilizando actividades de promoción como mercadeo relacional, mercadeo digital, visitas,

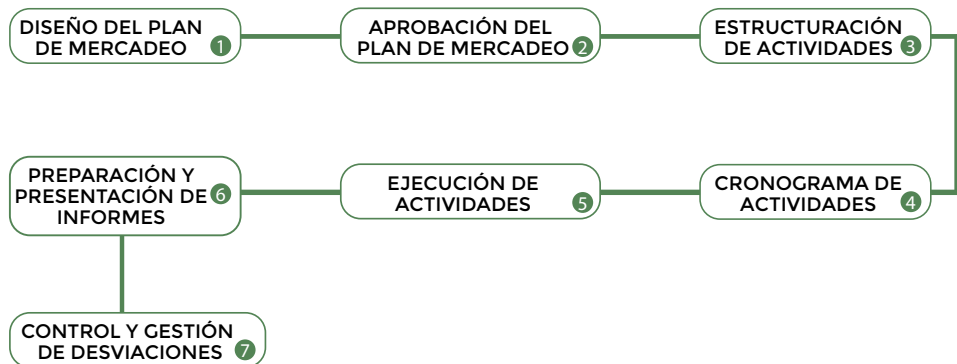
campus tour, Centro de Contacto y campañas de publicidad TTL, ATL y BTL²³ (Marketing e-Commerce Mx, 2021) — prensa, radio, TV, internet, redes sociales, publicidad exterior—.

Las acciones BTL consisten en comunicar de formas no masivas y orientadas a un *target* específico para el cual se desarrolla una idea. **El elemento sorpresa, la ocasión y la creatividad son puntos claves de estas estrategias** que conectan uno a uno con el consumidor; y además hay que crear los canales para comunicar el mensaje deseado.

La publicidad TTL consiste en integrar la BTL con la ATL, con el fin de **alcanzar a más personas y generar conversaciones con ellos**. No solo es dirigir un mensaje, sino también recibir el *feedback* del mismo.

El enfoque de la comunicación debe orientarse a fortalecer y visibilizar las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección de los programas académicos y servicios de impacto externo que se ofrecen a los diferentes grupos de interés de la universidad.

Figura 11. Flujograma operacional propuesto para el área de mercadeo

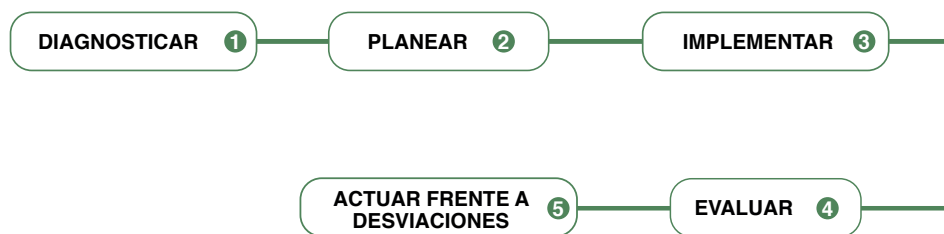


²³ La publicidad ATL es la que se orienta a **comunicar en medios de difusión masivos** y está indicada para productos y servicios de un *target* bastante amplio, por lo que lo ideal es establecer una estrategia de amplio alcance que llegue a todos.

El área de mercadeo inicia su gestión desde la elaboración del plan del mercadeo, que debe cubrir una vigencia específica a la universidad y termina con el control y gestión de las desviaciones.

La gestión considerada en los flujogramas de las figuras 10 y 11 incluye además la estructuración y ejecución de las actividades correspondientes a las estrategias²⁴ del plan y los informes pertinentes que requiera la universidad.

Figura 12. Flujograma operacional propuesto para el área de mercadeo



El grupo de profesionales que desempeñaría las funciones del área de mercadeo deberán adelantar sus procesos, procedimientos y funciones bajo criterios administrativos de aceptación. El diagnóstico, la planeación, la implementación, la evaluación y la actuación frente a las desviaciones del plan deberán ser tenidas en cuenta.

La mayor ventaja de esta estrategia es que es integral, con gran alcance y eficiencia en respuestas. Es una **forma de hacer llegar el mensaje por distintas maneras**, como un plan 360° de comunicaciones *on-line* y *off-line*; y al mismo tiempo, personalizar para cada *target*. <https://marketing4ecommerce.mx/publicidad-atl-btl-y-ttl-que-son-y-como-puedes-aplicarlas/>

6.4. Funciones generales

El siguiente contenido deberá ser protocolizado en los formatos establecidos oficialmente por la universidad.

Con el fin de proporcionar elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a la identificación y/o permanencia de programas y servicios y contribuir al cumplimiento de las metas trazadas en términos de población, proyectos, ingresos, cobertura y posicionamiento, son funciones de la dirección de mercadeo:

- ✓ Planear, gestionar y hacer seguimiento a:
 - Investigaciones de mercado.
- ✓ Gestionar los planes de promoción y publicidad haciendo uso de estrategias ATL y especialmente BTL, en función de los:
 - Programas académicos (pregrado y posgrado).
 - Servicios que ofrecen los centros generadores de ingreso.
 - Servicios relacionados con el egresado y el sector real.
- ✓ Trabajar en equipo con las áreas académicas y administrativas buscando eficiencia y cobertura.
- ✓ Liderar e implementar actividades de inteligencia de mercados necesarias para el sostenimiento y escalamiento en el mercado de las IES.
- ✓ Administrar un sistema de información que permita:
 - Asegurar la actualización de la información con datos regionales, nacionales e internacionales.

- Mantener información válida acerca de las características del mercado (ciclo de vida, características, segmentación, públicos objetivos, competencia, precio, etc.).
- Mantener información actualizada de los egresados con datos laborales.
- ✓ Producir estadísticas periódicas de los diferentes productos y servicios con el fin de aportar en el cumplimiento de las metas de inscritos y matriculados de pregrados y posgrados, así como demás información requerida.
- ✓ Mantener relaciones permanentes con los colegios (IEM) y las instituciones de nivel tecnológico (IET) de la región:
 - Eventos dirigidos a rectores y líderes vocacionales de las IEM e IET.
 - Eventos dirigidos a estudiantes de las IEM e IET.
 - Visitas permanentes a IEM e IET.

| Conclusiones

Acerca de los objetivos del proyecto:

- ✓ El presente esfuerzo incluye el cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, se está haciendo entrega de: plan de mercadeo, plan de medios, organigrama, manual de proceso básico y manual de funciones del área.

Acerca de los resultados:

1. Para garantizar la ejecución de las actividades correspondientes al mercadeo en una universidad, es necesario crear el área de mercadeo consus profesionales, macroproceso, procedimientos y sus funciones.
2. La universidad debe mejorar su sistema de información apuntando a un ERP propio de una IES. El sistema debe integrar procesos administrativos, financieros, logísticos y misionales con desempeño en tiempo real, bajo ambiente web y redundancia apropiada.
3. El plan de mercadeo debe tener estrategias ejecutables permanentemente, coherentes con los objetivos de la universidad en general.
4. La universidad debe mantener sistemáticamente un plan de mercadeointegrado al plan estratégico de la organización, con asignación presupuestal y demás recursos facilitadores de su implementación.
5. La universidad debe fortalecer el posicionamiento institucional en función de todos los grupos de interés, por lo tanto, debe dirigir esfuerzos estructurados sistemáticamente hacia estudiantes, egresados, sector real,sociedad y prospectos.

6. La universidad debe mantener un plan de medios durante todo el año priorizando el ecosistema digital propio del desempeño, hábitos y tendencias de la sociedad.
7. La universidad debe magnificar su historia, enfoque social, principios, acreditación, la infraestructura y la presencia nacional o regional para fortalecer la imagen institucional, mantener su enfoque y participar en nuevos segmentos.
8. La universidad debe formular nuevos programas y servicios acordes a la dinámica del mercado. Ofertar incluso educación terciaria e incursionar en el nivel de doctorado para sus programas más maduros.
9. La universidad debe mantener corporativamente la relación con la institucionalidad municipal, departamental y nacional.
10. La universidad debe mantener institucionalmente la relación con los gremios a través del centro de consultoría e investigaciones. Ojalá asigne oficialmente (proyecto de investigación) a un docente a cada relación.
11. La universidad debe profundizar en estrategias para la interrelación con las comunidades en el marco de la proyección social, buscando impactar, ser agente de cambio y posicionar imagen institucional.
12. La universidad debe crear o fortalecer la oficina de atención al estudiante en función de facilitar la relación propia de comunidad universitaria y consolidar espacios que eviten la deserción al tiempo que facilite el seguimiento psicosocial.
13. La universidad debe formalizar su tienda. Se busca conducir hacia la fidelización, el sentido de pertenencia y la presencia institucional.
14. La universidad debe mantener su estrategia de precios con política favorable a la excelencia académica y considerando el aporte subsidiado para algún sector con limitaciones y baja inclusión social.

| Referencias

- ¹MEN (2019). *Clasificación de las Instituciones de Educación Superior (IES)*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>
- ³Wikipedia.org (2019). *Mercado de materias primas*.https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_materias_primas
- ⁴Wikipedia.org (2020). *Briefing*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Briefing>
- ⁶MEN, SACES (2020). ¿Qué es el registro calificado? <https://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-241150.html#:~:text=1.,calidad%20que%20la%20ley%20exige>.
- ⁷Wikipedia.org (2021). *Grupo focal*. https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal
- ⁹MEN, SACES (2020). ¿Qué es el registro calificado? <https://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-241150.html>
- ¹⁰MEN, SACES (2020). ¿Qué es la acreditación de alta calidad? <https://www.mineduacion.gov.co/CNA/1741/article-187355.html>
- ¹³MEN, SACES (2020). *El sistema educativo colombiano. Conformación*.<https://www.mineduacion.gov.co/portal/Preescolar-basica-y-media/>
- ¹⁴*Semana* (2022). *La “tienda de barrio” sigue reinando en el negocio del retail*.<https://www.semana.com/cual-es-la-importancia-de-las-tiendas-de-barrio-para-la-economia/275965/>

- ¹⁵Universidad de La Sabana (2019). *Padres ausentes y falta de sentido de vida: principales problemas de la juventud colombiana*. <https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/saladeprensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/noticia/padres-ausentes-y-falta-de-sentido-de-vida-principales-problemas-de-la-juventud-colombiana/#:~:text=Padres%20ausentes%20y%20falta%20de,problemas%20de%20la%20juventud%20colombiana&text=%2DSeg%C3%BAAn%20el%20estudio%2C%20los%20principales,laboral%2C%20y%20lograr%20mantenerse%20unidos>.
- ¹⁶Prados Quel, M. (2007). *La espiral del ciclo vital familiar*. FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria, volume 14, supplement 5. <https://www.medicosfamiliares.com/familia/ciclo-vital-de-la-familia.html>
- ¹⁷Wikipedia.org (2019). *Sistema de planificación de recursos empresariales*. https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales
- Wikipedia.org (2021). *Sistema de gestión de almacenes*. https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_almacenes
- Wikipedia.org (2021). *Gestión de relaciones con el cliente*. https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_Relaciones_con_el_Cliente
- ¹⁸MEN (2018). “*Ser pilo paga*” llega a los 40.000 beneficiarios. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/363347:Ser-pilo-paga-llega-a-los-40-000-beneficiarios>
- ¹⁹IEBS (2020). *Qué es un influencer y cómo convertirte en uno*. <https://www.iebschool.com/blogque-es-un-influencer-marketingdigital/>

- ²²ESAP (2021) *Pruebas Saber Pro*. <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/pruebas-saber-pro/#:~:text=La%20Prueba%20Saber%20Pro%20es,graduarse%20de%20un%20programa%20profesional>
- ²³Marketing e-Commerce Mx. (2021). *Publicidad ATL, BTL y TTL*. <https://marketing4ecommerce.mx/publicidad-atl-btl-y-ttl-que-son-y-como-puedes-aplicarlas/>

| Bibliografía

- ²Camp, R. (1993). *A bible for benchmarking, by Xerox*. Financial Executive.
- ⁵Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI AlumniNewsletter.
- ⁸Perreault, W.; McCarthy, J, y McCarthy, E. J. (2005). *Fundamentos de mercadeo*. McGraw Hill.
- ¹¹David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson PrenticeHall, 9.^a edición.
- ¹²Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies*. PyramidEditions.
- ²⁰Lenderman, M. (2006). *Experience The Message: How Experiential Marketing IsChanging the Brand World*. Basic Books.
- ²¹Bowen, H. (1953). *Responsabilidades sociales del empresario*. Universidad delowa Ed.

Un plan de mercadeo para Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia (MEN, 2019) deriva de la necesidad que tienen las instituciones de extender sus servicios y potenciar sus ingresos hacia la sostenibilidad económica.

Se advierte entonces que el ejercicio tradicional de mercadeo de la universidad, expresado en la llegada de estudiantes por la inercia de su nombre o por la referencia de sus egresados o estudiantes, merece ahora una estrategia profunda de jalonamiento que se intentará presentar en este modelo de plan de mercadeo con el fin de garantizar asertivamente la permanencia en el mercado educativo superior de una región.

Importa tener en cuenta que el mercado educativo, desde hace ya algunos años, presenta nuevos jugadores locales, regionales, nacionales e internacionales que en diferentes modalidades compiten con universidades tradicionales, por una demanda que no ha crecido al mismo ritmo, que entiende mejor sus posibilidades y oportunidades y que además exige competencias que en tiempos no muy lejanos no se consideraban.

La estructura del modelo de plan de mercadeo respeta el modelo tradicional que considera el marketing mix como direccionador: el conocimiento del portafolio de productos, la dimensión de la cartelera de precios y sus descuentos, la forma de llegar a los prospectos y a otros grupos de interés y, finalmente, la identificación de las plataformas y sus herramientas de promoción (comunicación) serán de consideración en el presente documento.

Helman Quesada Méndez

Economista, especializado en Mercadeo – Negocios internacionales, con maestría y doctorado en Administración de Negocios, con amplia experiencia profesional en diferentes países.

El ejercicio profesional ha sido desarrollado en grandes empresas ubicadas en Colombia, Ecuador, España, Venezuela y Estados Unidos, empresas que pertenecen a los sectores de la industria, la banca, la agroindustria, la piscicultura, la hotelería, la farmacéutica, las comunicaciones, la salud, la educación superior y el comercio.

Docente de pregrado y posgrados en prestigiosas universidades del país. Actualmente está involucrado a los grupos de investigación de Economía Aplicada y Valuación Contable Línea Responsabilidad Social de la Universidad Libre.

