

**Plan de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la  
Institución Universitaria Pascual Bravo**

Lina Betancur Lotero

Jack Franklin Gómez  
Asesor

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo  
Maestría en Mercadeo  
2019

## **Dedicatoria**

Les dedico este trabajo de grado a Dios y los Ángeles por permitirme recorrer este hermoso camino llamado Vida y tener la fortuna de contar con unos padres excepcionales:

Julio César Betancur Carrillo y Elvia Lotero Mira (q. e. p. d). Estoy segura de que mi madre, desde el Cielo, está feliz por este logro porque cada momento nos decía en sus

noches de tertulia familiar: «lo único que los padres le pueden dejar a sus hijos es la educación y formar hombres de bien», y así fue hasta su último suspiro acá en la tierra.

Infinitas gracias a mi padre Julio César por tanto amor y cariño incondicional, como solo un extraordinario papá sabe hacerlo.

No podría faltar mi dedicatoria al periodista y colega Juan Carlos Velásquez Estrada, mi esposo y mejor amigo, con quien camino por esta linda vida, llena de alegrías y retos.

Gracias a él por sus consejos y paciencia en tantas horas de trabajo y estudio.

## **Agradecimientos**

Deseo agradecerle a Mauricio Morales Saldarriaga, exrector de la Institución Universitaria

Pascual Bravo, porque fue él quien me motivó a realizar mi maestría en mercadeo.

También, a Juan Pablo Arboleda Gaviria, quien siendo secretario General del Pascual Bravo me apoyó en todo momento, y como nuevo rector me permitió culminar este trabajo de grado. Celebro con gran orgullo que desde su atinada perspectiva como líder de una institución de educación superior se interesara por el tema del mercadeo educativo y lo incorporara en el Plan de Desarrollo Institucional como una de sus líneas estratégicas.

Agradezco el apoyo incondicional de Irma González de Muñoz, gerente del Centro Comercial Puerta del Norte, por todos estos años de enseñanzas, consejos e inculcarme cada día el interés y el amor por el mercadeo.

De igual manera, a mi tutor Jack Franklin G., quien con su profesionalismo y experiencia me acompañó en todo el proceso para el diseño y elaboración del plan de mercadeo del programa de la Especialización en Gestión de Proyectos (Presencial).

Por último, a la Institución Universitaria Esumer por brindarme la oportunidad de realizar la Maestría en Mercadeo y por los conocimientos transmitidos por su calificado grupo de docentes.

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	10
<i>Abstract</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Parte I</b> .....	13
<b>1. Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>15</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>17</b>
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
<b>Marco de referencia</b> .....	<b>18</b>
4.1. Marco contextual.....	23
4.2 Marco teórico.....	29
<b>Parte II</b> .....	37
<b>5. Marco metodológico</b> .....	<b>37</b>
<b>6. Análisis estratégico</b> .....	<b>38</b>
6.1 Análisis del entorno .....	38
6.2 Diagnóstico de competitividad .....	44
6.3 Investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo .....	53
6.4 Diagnóstico interno.....	62
6.5. Análisis Dofa.....	66
6.6 Cruce Dofa.....	68
<b>Parte III</b> .....	72
<b>7. Formulación de la ruta de soluciones</b> .....	<b>72</b>
<b>8. Plan de mercadeo</b> .....	<b>73</b>
8.1 Objetivos .....	73

8.2 Presupuesto de ventas.....	74
8.3 Formulación de las macroestrategias .....	74
8.4 Estrategias de mercadeo.....	75
8.5 Presupuesto de comunicaciones .....	87
8.6 Calentario de comunicaciones.....	88
<b>9. Presupuesto para la ruta de soluciones .....</b>	<b>89</b>
<b>10. Valor de la consultoría.....</b>	<b>89</b>
<b>11. Viabilidad financiera .....</b>	<b>89</b>
<b>12. Conclusiones.....</b>	<b>94</b>
<b>13. Recomendaciones .....</b>	<b>94</b>
<b>14. Glosario .....</b>	<b>95</b>
<b>Listado de referencias.....</b>	<b>97</b>
<b>Parte IV.....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>101</b>
Apéndice 1. Instrumento de recolección de información.....	101

## Listado de tablas

<i>Tabla 1. Tipo de instituciones que ofertan programas de gestión de proyectos en el ámbito local.:</i>	22
<i>Tabla 2. Competidores directos</i>	46
<i>Tabla 3. Materias estipuladas para cada semestre de la Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, de la Universidad de Antioquia.</i>	48
<i>Tabla 4. Materias estipuladas para cada semestre de la Especialización Preparación y Evaluación de Proyectos Privados, de la Universidad de Antioquia.</i>	50
<i>Tabla 5. Materias estipuladas para cada semestre de la Especialización Formulación y Evaluación de Proyectos, del Instituto Tecnológico Metropolitano.</i>	52
<i>Tabla 6. Ficha técnica del estudio sobre percepción y posicionamiento de la Institución Universitaria Pascual Bravo en Medellín (2018).</i>	54
<i>Tabla 7. Recordación de marca.</i>	56
<i>Tabla 8. Universidad preferida.</i>	57
<i>Tabla 9. Posicionamiento.</i>	58
<i>Tabla 10. Programas que desearía ofreciera la Institución Universitaria Pascual Bravo.</i>	59
<i>Tabla 11. Género.</i>	60
<i>Tabla 12. Estrato social.</i>	60
<i>Tabla 13. Subsistema Razón de ser.</i>	62
<i>Tabla 14. Subsistema estructural.</i>	63
<i>Tabla 15. Subsistema técnico</i>	64
<i>Tabla 16. Subsistema psicosocial.</i>	65
<i>Tabla 17. Subsistema de gestión.</i>	66
<i>Tabla 18. Análisis Dofa.</i>	69
<i>Tabla 19. Ruta de soluciones.</i>	72
<i>Tabla 20. Estados de resultados proyectado para 2019.</i>	73
<i>Tabla 21. Presupuesto de ventas 2019.</i>	74
<i>Tabla 22. Estrategias y tácticas de producto.</i>	77
<i>Tabla 23. Valor de la oferta local de programas de especialización.</i>	80
<i>Tabla 24. Estrategias y tácticas de precio.</i>	81
<i>Tabla 25. Estrategias y tácticas de distribución.</i>	81
<i>Tabla 26. Estrategias y tácticas de publicidad.</i>	82
<i>Tabla 27. Estrategias y tácticas de promoción de ventas.</i>	84
<i>Tabla 28. Estrategias y tácticas de relaciones públicas.</i>	85
<i>Tabla 29. Estrategias y tácticas de ventas.</i>	86
<i>Tabla 30. Presupuesto de comunicaciones</i>	87
<i>Tabla 31. Calendario de comunicaciones.</i>	88
<i>Tabla 32. Presupuesto para la ruta de soluciones.</i>	89
<i>Tabla 33. Presupuesto para la consultoría</i>	89
<i>Tabla 34. Proyección de estudiantes a matricular en 2019.</i>	90
<i>Tabla 35. Ingresos proyectados del programa durante 2019</i>	90
<i>Tabla 36. Costos de docentes durante 2019.</i>	91
<i>Tabla 37. Plan de mejoramiento 2019.</i>	92
<i>Tabla 38. Costos indirectos.</i>	93

*Tabla 39. Estado de resultados* ..... 93

## Listado de figuras

<i>Figura 1. Programas que ofrece la Institución Universitaria Pascual Bravo.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter. ....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 3. Modelo de Sistemas de Organización y Subsistemas, de Kast and Rosenzweig.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 4 Conocimiento de los programas que ofrece la Institución Universitaria Pascual Bravo. ....</i>	<i>59</i>
<i><u>Figura 5.</u> Ventana estratégica del negocio. ....</i>	<i>76</i>



## Resumen

En 1935 fue creada la Escuela de Artes y Oficios como una sección de la Universidad de Antioquia, por disposición de la Asamblea Departamental de Antioquia. Posteriormente, la misma Asamblea, por ordenanza N.º 56 del 4 de julio de 1938, le dio el nombre de Escuela de Artes y Oficios Pascual Bravo, en honor al héroe antioqueño, uno de los más jóvenes gobernantes que se registran en la historia de Colombia. Un año más tarde, mediante Decreto 2350, el Ministerio de Educación Nacional recibió esta institución de la Universidad de Antioquia. 80 años después, con el nombre de la Institución Universitaria Pascual Bravo, ofrece 23 programas a nivel de pregrado, 15 programas tecnológicos y 8 profesionales. Además, 3 programas a nivel de posgrado, entre los que se encuentra la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial), que es objeto de esta investigación.

El objetivo de esta consultoría fue: diseñar un plan de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en Medellín, en el año 2019, a través de un diagnóstico de su entorno y una investigación de mercado, que permita su promoción y la apertura permanente de cohortes.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

Realizar el diagnóstico interno de la Institución Universitaria Pascual Bravo, a través del modelo Kast and Rosenzweig, que permita la identificación de fortalezas y debilidades, y la caracterización de su impacto para la definición de las estrategias corporativas.

Estudiar el nivel de competitividad de la Institución Universitaria Pascual Bravo, a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. para la definición de las estrategias de mercadeo.

Diseñar la ruta de soluciones, teniendo como guía el plan de mercadeo para la definición de las estrategias de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).

Establecer el presupuesto, que incluye el valor del direccionamiento estratégico de la institución, la investigación de mercado, el plan de mercadeo y la socialización ante el Comité Rectoral, definiendo de esta manera el monto total de la consultoría de mercadeo y su implementación.

Socializar la propuesta ante el Comité Rectoral y la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Institución Universitaria Pascual Bravo en una reunión en la que se presentará de manera oral con ayuda de medios audiovisuales el problema bajo estudio, la forma como se abordó, cuáles fueron los hallazgos, las acciones de mercadeo propuestas y las conclusiones, comprometiendo de esta forma a los interesados en la ejecución de las estrategias corporativas y de mercadeo.

Después se desarrolló un análisis estratégico, iniciando con un diagnóstico externo y complementado con un diagnóstico de competitividad, bajo el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, y un diagnóstico interno bajo la propuesta de Kast y Rosenzweig. Posteriormente, se documenta el análisis DOFA, para establecer las estrategias corporativas para la Especialización en Gestión de Proyectos.

Luego se presentan los resultados de la investigación de mercados, que se realizó para identificar la percepción que se tiene de la Institución Universitaria Pascual Bravo por parte de sus *stake holders* y conocer su opinión con relación a los programas ofrecidos.

En los últimos apartes se relacionan la ruta de soluciones y el plan de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en Medellín, en el año 2019, el cual incluye el presupuesto de medios por un valor de \$71.490.000

**Palabras claves.** Programas de especialización, gestión de proyectos, investigación de mercados, plan de mercadeo, estrategias de mercadeo.

## **Parte I**

### **1. Introducción**

Según Escobar y Garcés (2011, p. 15), la oferta de programas académicos a nivel de pregrado y posgrado es cada vez mayor, pero muy similar debido a que no profundizan en las necesidades reales del nuevo cliente. Además, la estrategia no se plantea correctamente porque no se tienen las personas indicadas o con cultura del mercadeo. Por esta razón, se requieren estrategias de mercadeo dirigidas a un público objetivo claramente identificado que generen un verdadero impacto. Para que funcione un plan de mercadeo educativo, lo ideal es que su planteamiento y ejecución quede en manos de expertos en la materia, con el fin de reducir los riesgos de error y procurar resultados más acertados.

Lina Betancur Lotero, autora de la presente propuesta, es actualmente la jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Institución Universitaria Pascual Bravo quien, a raíz de los estudios que adelanta en la Maestría de Mercadeo en la Institución Universitaria Esumer, observó que en la organización para la cual labora no se cuenta con un plan de mercadeo estructurado a nivel institucional, ni tampoco para cada uno de sus programas académicos, aunque se realizan acciones de comunicación integradas tanto para la universidad como para los servicios que se ofrecen a la comunidad. Por esta razón, se expuso al rector la importancia de contar con su apoyo mediante una consultoría que permitiera diseñar un plan de mercadeo bien elaborado y, de esta manera, darles respuesta a las exigencias del Comité Rectoral y a las oficinas asesoras de Control Interno y Planeación, en cuanto a obtener mejores resultados en recordación, posicionamiento y número de inscritos para la Especialización en Gestión de Proyectos.

El objetivo de la presente consultoría fue elaborar un plan de mercadeo de la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, para el año 2019, con el plan de acción requerido para su implementación.

La presente consultoría se realizó en la Institución Universitaria Pascual Bravo, ubicada en el sector de Robledo, de Medellín. En el año 2007, el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 1237 del 16 de marzo, avaló la transformación del Instituto Tecnológico Pascual Bravo a Institución Universitaria. Actualmente, está conformada por la Facultad de Ingeniería, que cuenta con nueve programas tecnológicos: Desarrollo de Software, Eléctrica, Electrónica, Gestión de Mantenimiento Aeronáutico, Mecánica Automotriz, Mecánica Industrial, Operación Integral del Transporte, Sistemas Electromecánicos y Sistemas Mecatrónicos; más dos programas profesionales: Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Mecánica. Por otro lado, la Facultad de Producción y Diseño cuenta con cuatro programas tecnológicos: Animación Digital, Gestión del Diseño Gráfico, Gestión del Diseño Textil y Moda; más dos programas profesionales: Ingeniería Industrial y profesional en Gestión del Diseño. De igual forma, cuenta con dos programas de posgrados: Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales, y la Especialización en Gestión de Proyectos, que es el objeto del presente estudio.

El programa de Especialización en Gestión de Proyectos, con código SNIES 91081, tiene una duración de dos semestres de formación, fue aprobado por el Ministerio de Educación Nacional en el año 2011 y hasta la fecha cuenta con seis cohortes graduadas, lo cual expresa su continuidad y aceptación. Sin embargo, no se ha logrado tener la demanda esperada por parte de los directivos de la Institución.

Esta propuesta es útil porque permite sensibilizar a los directivos sobre la importancia de contar con herramientas de *marketing* a nivel estratégico, táctico y operativo

que sirvan como punto de partida para desarrollar los planes de mercadeo de los demás servicios y programas académicos que ofrece la institución universitaria y posteriormente proponer la elaboración del plan estratégico de mercadeo institucional.

Para llevar a cabo la presente propuesta se realizó un trabajo de construcción conjunta con el Comité Rectoral y algunos colaboradores de la Oficina Asesora de Comunicaciones. Tomando como punto de partida los modelos presentados en el marco teórico que se utilizaron para la realización del análisis estratégico, es decir, el modelo Pestel, para el diagnóstico externo; el modelo de las Cinco Fuerzas, de Michael Porter, para el análisis de competitividad; y el modelo de Kast y Rosenzweig, para el diagnóstico interno. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis Dofa, que permitió diseñar estrategias corporativas del programa bajo estudio. Luego, se realizó una investigación de mercado cuantitativa, de corte concluyente descriptivo, para conocer la percepción del programa. Además, se presentó el plan de mercado para el año 2019, considerando las estrategias de producto, precio, canales y de comunicación. Y, finalmente, se realizaron las reuniones de socialización reuniones para presentar todos los temas desarrollados y poder implementar la ruta de soluciones y el plan de mercadeo propuesto durante el año 2019.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, la Oficina de Comunicaciones de la Institución Universitaria Pascual Bravo está conformada por un equipo de trabajo de once personas —un jefe, un asistente, dos comunicadores de enlace, un corrector de estilo, dos diseñadores, un comunicador, un auxiliar digital, un auxiliar de eventos y una secretaria— que tienen el compromiso de promover la comunicación interna y externa en todos los procesos, para garantizar el logro de los fines misionales y la transparencia de la administración. «La dependencia está orientada a fortalecer la concertación y el posicionamiento institucional y

propender por una cultura organizacional que haga parte del ejercicio de un buen gobierno, alineando todas las acciones de comunicación al *Plan estratégico de desarrollo* y el *Plan de acción institucional*» (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2018c).

Dentro de las funciones de la Oficina Asesora de Comunicaciones se detallan las siguientes:

- Aprobar y subir la información al sitio web y cada líder del proceso será el responsable de acompañar el proceso de actualización.
- Direccionar el envío de correos masivos e información institucional para empleados, docentes, contratistas, estudiantes y medios de comunicación.
- Direccionar toda la comunicación en las redes sociales institucionales.
- Direccionar y manejar la marca e imagen institucional. (p. 21)

De lo anterior, se puede observar que son tareas operativas y orientadas especialmente al tema virtual. Desde el punto de vista estratégico de mercadeo, se menciona que la dependencia también es responsable por la gestión de la marca e imagen institucional; sin embargo, no se asume claramente esta tarea como una función clave de la oficina de comunicaciones, ni hay un área encargada de hacerlo. El trabajo en este aspecto se ha centrado en responder a la presión de los directivos, en especial del rector, por posicionar la marca, por satisfacer las necesidades de la comunidad actual y potencial, y por aumentar el número de matriculados.

Esta dependencia ha realizado acciones de mercadeo operativo de manera aislada y, por lo tanto, estas no logran el impacto esperado. La situación evidencia que es necesario desarrollar un proceso que permita orientar a la institución en términos de mercadeo, y

darle la importancia que este merece, ganando nivel al interior de la institución. Se propone pasar del mercadeo operativo que se viene aplicando a un mercadeo estratégico, que permita hacer uso de la investigación de mercados para detectar nuevos segmentos, analizar las nuevas necesidades de los clientes, desarrollar nuevos programas, fijar unas adecuadas estrategias para el valor de las matrículas, determinar los canales adecuados de comercialización y definir las mejores estrategias de promoción, entre otras actividades que competen al área.

Por lo anterior, se espera que el plan de mercadeo permitirá responder de una manera objetiva y ordenada a los vacíos que impiden una oferta más visible, efectiva y eficiente de la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

## **Objetivos**

### **3.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en Medellín, en el año 2019, a través de un diagnóstico de su entorno y una investigación de mercado, que permita su promoción y la apertura permanente de cohortes.

### **3.2 Objetivos específicos.**

- Realizar el diagnóstico interno de la Institución Universitaria Pascual Bravo, a través del modelo Kast and Rosenzweig, que permita la identificación de fortalezas y debilidades, y la caracterización de su impacto para la definición de las estrategias corporativas.



- Estudiar el nivel de competitividad de la Institución Universitaria Pascual Bravo, a través del modelo de las Cinco Fuerzas, de Michael Porter, para la definición de las estrategias de mercadeo.
- Diseñar la ruta de soluciones, teniendo como guía el plan de mercadeo, para la definición de las estrategias de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).
- Establecer el presupuesto, que incluye el valor del direccionamiento estratégico de la institución, la investigación de mercado, el plan de mercadeo y la socialización ante el comité rectoral, definiendo de esta manera el monto total de la consultoría de mercadeo y su implementación.
- Socializar la propuesta ante el Comité Rectoral y la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en una reunión en la que se presentará de manera oral, con ayuda de medios audiovisuales, el problema bajo estudio, la forma como se abordó; así como, cuáles fueron los hallazgos, las acciones de mercadeo propuestas y las conclusiones, comprometiendo de esta forma a los interesados en la ejecución de las estrategias corporativas y de mercadeo.

### **Marco de referencia**

En el *Documento maestro de la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial)* (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2017) se puede leer que la Institución Universitaria Pascual Bravo tiene aprobado por el Ministerio de Educación Nacional, desde el año 2011, el programa de Especialización en Gestión de Proyectos, con código SNIES 91081, 2 semestres y 24 créditos académicos de formación. Además, en 2013 se solicitó el

registro calificado bajo la modalidad virtual, en el mismo posgrado, que obtuvo el SNIES 103001.

Desde 2011 hasta la fecha, el programa cuenta con 6 cohortes graduadas, lo que expresa su continuidad, su aceptación y consecuente demanda, propiciando el desarrollo de capacidades institucionales para la formación en identificación, formulación y dirección de proyectos.

En la actualidad, tiene el aval del Departamento Nacional de Planeación (DNP) para ser ofertado con base en la *Metodología general ajustada para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*.

A nivel internacional, el concepto de competitividad es un elemento de análisis y estudio de las instituciones públicas y privadas, así como de las empresas y organizaciones que buscan la ampliación de sus mercados y la generación de productos y servicios que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Lo anterior lleva a pensar en la importancia de una estrategia competitiva de intersectorialidad; el concepto sistémico que aborda el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su análisis sobre el alcance en el nivel de la gestión de proyectos y programas, partiendo de objetivos estratégicos con una planificación o diseño, definiendo presupuesto y mecanismos de financiación de proyectos y, finalmente, evaluando sus resultados (Kaufmann et al., 2015).

El concepto incluye la dinámica actual y futura del mundo globalizado, en el cual se establecen profundas interacciones entre los distintos sectores. Estas son impulsadas, entre otros factores, por los desafíos del cambio climático, la competitividad que exigen los tratados de libre comercio; la sostenibilidad ambiental de los programas y proyectos, bajo el enfoque del «triángulo de la sostenibilidad», que considera los sistemas: económico, social y ambiental (Credidio, 2009); y la seguridad ciudadana, como resultado de programas

sociales, educativos, preventivos, de fuerza pública, movilidad, espacio público, riesgos ambientales y cultura ciudadana. Los sectores que demandan el más alto porcentaje de la inversión y gasto público son cuatro: educación, salud, desarrollo social y defensa (Melo y Ramos, 2017).

Los estudios de Kaufmann et al. (2015) permiten concluir que en América Latina y el Caribe se cuenta con suficiente capacidad para planificar, pero es necesario trabajar en la capacidad de gestionar planes y proyectos, para traducirlos en realidades concretas y satisfacer las expectativas de los ciudadanos con calidad. De igual forma, en la capacidad de establecer y operar sistemas que permitan hacerles seguimiento a las metas propuestas.

A nivel nacional, según el documento maestro de la especialización (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2017), la oferta tiene un enfoque orientado a la gestión de proyectos en entornos privados. Las asignaturas para el desarrollo de competencias que se enfoquen en las particularidades de la gestión en entornos públicos son escasas y, en muchos casos, ausentes de las mallas curriculares; pese a que existen metodologías diseñadas para esta tipología de proyectos, que implican el dominio de unas herramientas de planeación de mayor nivel y un contexto jurídico-operativo que la institucionalidad pública tiene de manera particular.

En total, se encontraron 48 programas relacionados con la gestión de proyectos a nivel nacional, de los cuales 16 son ofertados por instituciones universitarias y 32, por universidades. El 27 % (13 instituciones) proviene de la oferta oficial y el 73 % restante, de instituciones privadas. 8 de los programas (17 %) incluyen en su denominación términos relacionados con la gestión de proyectos públicos, proyectos de desarrollo y/o evaluación social.

A nivel regional, según el documento maestro de la especialización objeto de esta propuesta, la necesidad de implementar una cultura de proyectos sustenta la elaboración de este plan, pero no solo en las entidades estatales, sino también en las organizaciones privadas. Estas últimas se han apropiado del concepto del diseño y evaluación de proyectos y han dedicado un espacio en sus estructuras organizacionales para abordar el tema; contrario a lo que sucede en las instituciones públicas, donde este proceso ha sido mucho más lento.

A nivel regional hay un avance destacable en la implementación de mejores prácticas de gestión de proyectos en las grandes empresas, lo que no ha sucedido en las medianas y pequeñas.

Estas últimas aún no han descubierto la importancia de los proyectos para su sostenibilidad a mediano y largo plazo; pues sus esfuerzos y recursos se concentran en atender los requerimientos de la operación y la inmediatez.

La institucionalidad pública en el departamento, aunque tiene índices de eficiencia comparativamente mejores que otras regiones, tampoco ha logrado nivelar las competencias de los funcionarios públicos responsables de gestionar las inversiones.

En los 125 municipios de Antioquia se requiere personal capaz de formular proyectos, gestionar su financiación y dirigir las inversiones públicas de manera apropiada; sin embargo, la oferta académica en el departamento se limita a lo presencial (con solo una excepción), que cubre solo los municipios de Medellín, Sabaneta y Cauca. (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2017, p. 24)

En Medellín y el Área Metropolitana existen tres entidades oficiales que ofrecen especializaciones relacionadas con gestión de proyectos; una de ellas es universidad y las otras dos son instituciones universitarias, incluida la Institución Universitaria Pascual Bravo (ver Tabla 1).

**TABLA 1.** *Tipo de instituciones que ofertan programas de gestión de proyectos en el ámbito local.*

<i>Tipo</i>	<i>Nombre Institución</i>	<i>Sector</i>
Universidad	Universidad de Antioquia	Oficial
Institución universitaria	Institución Universitaria Pascual Bravo	Oficial
Institución universitaria	Instituto Tecnológico Metropolitano	Oficial
Universidad	Universidad Pontificia Bolivariana	Privada
Universidad	Universidad Eafit-	Privada
Universidad	Universidad de Medellín	Privada
Universidad	Universidad EIA	Privada
Institución universitaria	Fundación Universitaria-Ceipa-	Privada
Institución universitaria	Fundación Universitaria Autónoma de las Américas	Privada
Institución universitaria	Corporación Universitaria Remington	Privada
Institución universitaria	Fundación Universitaria Esumer	Privada

Nota: elaborada con base en datos del Ministerio de Educación Nacional (2018)

Los 7 programas tienen en su denominación: «Gerencia de Proyectos», 5 incluyen el término «evaluación», solo 1 tiene en cuenta el énfasis en proyectos públicos al mismo tiempo que en proyectos privados [Universidad de Medellín], y 1 más se enfoca en la «evaluación socio-económica de proyectos» [Universidad de Antioquia].

La oferta actual está dirigida a satisfacer los requerimientos de gerencia (etapa de inversión), especialmente, y en menor medida la formulación y la evaluación (etapa de preinversión) en entornos privados.

La gestión de proyectos con énfasis en el contexto público, considerando tanto la etapa de preinversión como la de inversión, está ausente en la oferta de educación superior

en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Lo anterior evidencia la pertinencia y la necesidad de este programa en el medio.

#### 4.1. Marco contextual

A continuación, se presenta una breve reseña sobre el origen y trayectoria de la Institución Universitaria Pascual Bravo, su visión, misión y valores, al igual que un listado de la oferta de sus programas académicos.

##### **4.1.1. La Institución.**

En el *Informe de autoevaluación con fines de renovación de registro calificado de la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial)* (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2016) se puede leer la siguiente reseña de la Institución Universitaria Pascual Bravo:

El desarrollo de la industria naciente en Medellín genera, hacia 1930, la necesidad de formar personal calificado para un oficio, que permitiera al obrero vincularse al proceso productivo y contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias. En el año 1933 surge la idea de conformar una escuela de artes y oficios que les permitiera a las personas, como vendedores y amas de casa, por ejemplo, desempeñarse en otro tipo de actividades, ya que la demanda de la industria exigía trabajadores especializados. Oficios como la sastrería, zapatería, albañilería y carpintería eran desarrollados desde el hogar, de ahí que la formación profesional que venía imponiéndose desde finales del siglo XIX exigiera una preparación de profesionales técnicos.

Por disposición de la Asamblea Departamental de Antioquia, mediante Ordenanza N.º 37 del 24 de julio de 1935, fue creada la escuela de Artes y

Oficios como sección de la Universidad de Antioquia. Posteriormente, la misma Asamblea, por Ordenanza N.º 56 del 4 de julio de 1938, le dio el nombre de Escuela de Artes y Oficios Pascual Bravo, en honor al héroe antioqueño, uno de los más jóvenes y epónimos gobernantes que se registran en nuestra historia. Un año más tarde, mediante Decreto 2350, el Ministerio de Educación Nacional recibe esta Institución de la Universidad de Antioquia. La Escuela de Artes y Oficios inició con programas técnicos en mecánica industrial, latonería, carpintería, fundición y electricidad.

En 1940, se organizó el internado y se ofrecía una orientación con base en los principios de ética, disciplina y conducta, con el fin de preparar al alumno hacia la solución de las necesidades crecientes de la industria y el comercio (Rodríguez, 1930, citado por Institución Universitaria Pascual Bravo, 2016, p. 26)

El Congreso de la República transformó las escuelas industriales en institutos técnicos superiores, ofreciendo las modalidades de: mecánica industrial, metalistería, dibujo técnico, electricidad, ebanistería, fundición y mecánica automotriz (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2012, p. 6).

En 1950 se convirtió en el Instituto Técnico Superior Pascual Bravo, dependiendo del Ministerio de Educación Nacional. Y empezó a ofrecer programas de carácter tecnológico en electrónica y producción industrial. Debido a su exitosa incursión en la formación tecnológica, la Ley 52 de 1982 lo reconoció como Instituto Tecnológico Pascual Bravo. En 1984 se dio inicio a la educación superior en la modalidad de educación abierta y a distancia, con los programas de Tecnología Mecánica, Tecnología Electrónica y

Tecnología Eléctrica, en diferentes municipios del departamento, como una opción de educación para las clases populares.

En 2007, el Ministerio de Educación Nacional avaló la transformación del Instituto Tecnológico Pascual Bravo a Institución Universitaria Pascual Bravo (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2012). Lo que ha fortalecido los procesos de educación superior que se adelantan hoy en día en Medellín, de los municipios antioqueños y de Colombia, donde tiene presencia.

Como institución universitaria, el Pascual Bravo siguió ofertando y ampliando sus programas técnicos y tecnológicos, pertinentes para el sector productivo del país. Además, la institución ha venido proyectando nuevos programas para atender las necesidades del medio; entre ellos: Operación Integral de Transporte y Mantenimiento de Aeronaves.

En la actualidad, la institución cuenta con 23 programas a nivel de pregrado: 15 programas tecnológicos y 8 profesionales. Así mismo, tiene 3 programas a nivel de posgrado, bajo la modalidad virtual y presencial, entre los que se destaca la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial), que es objeto del presente estudio (ver Figura1).



# PROGRAMAS ACADÉMICOS

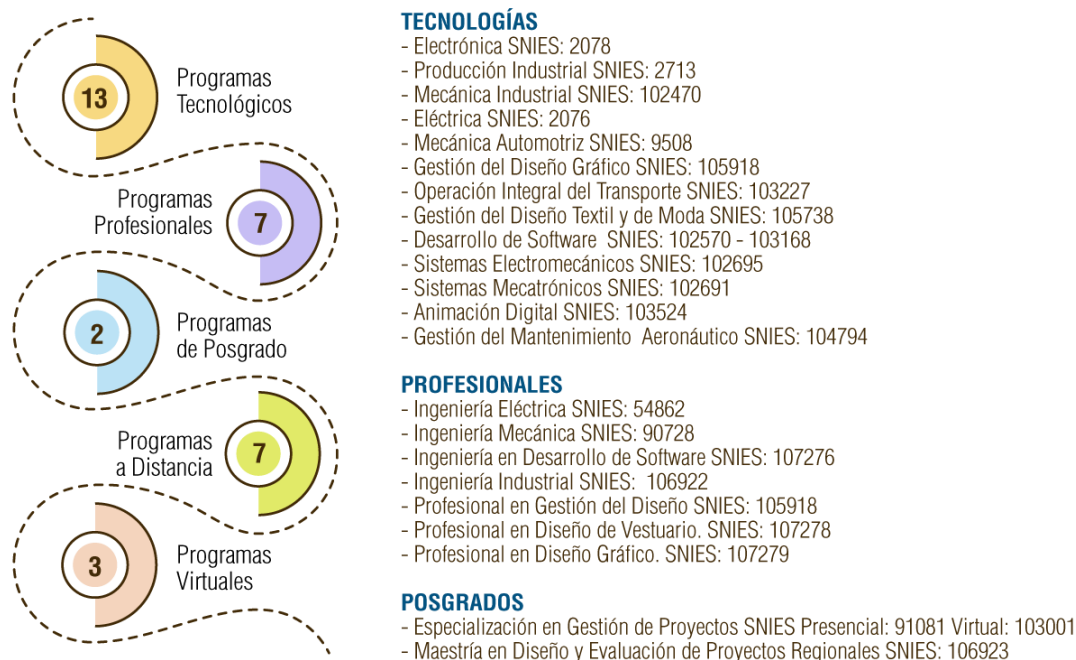


Figura 1. Programas que ofrece la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Fuente: Oficina Asesora de Comunicaciones, Institución Universitaria Pascual Bravo (2019).

## Misión.

En el *Plan de desarrollo institucional 2011-2020* (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2010), se pueden leer los elementos claves del direccionamiento estratégico de la institución

En su misión reza lo siguiente:

Somos una Institución Universitaria, líder en Educación Superior Tecnológica, comprometida socialmente con la formación de profesionales íntegros, con certificación de calidad en nuestros procesos y en busca de la excelencia académica, a través de modelos pedagógicos dinámicos que respondan a las necesidades de la región y del país. (2010, p. 12)

De esta misión es necesario identificar los conceptos claves de la razón de ser de la institución, los cuales servirán de insumo para la estrategia de posicionamiento; estos son: liderazgo, compromiso social, calidad, excelencia académica y dinamismo.

**Visión.**

En el mismo *Plan de desarrollo Institucional 2011-2020* se puede leer el sueño de la institución, que es una representación de lo que se cree debe ser su futuro a los ojos de los diferentes públicos de interés. Dice:

En el 2020 seremos una institución pública de educación superior con acreditación de alta calidad institucional y de sus programas académicos, mediante la modernización, innovación y la incursión a nivel internacional, con un sistema de gestión integral certificado, con transparencia y responsabilidad social. (2010, p. 12)

De esta declaración de visión también se identifican las variables claves para la estrategia de posicionamiento: alta calidad, modernización, innovación, la incursión a nivel internacional, sistema de gestión integral certificado, transparencia y responsabilidad social.

**Valores.**

La institución Universitaria Pascual Bravo tiene definidos 8 valores, que representan las convicciones o filosofía de la alta dirección y que también hacen parte de los rasgos fundamentales de la estrategia de posicionamiento. Se pueden leer en el *Plan de desarrollo institucional 2019 – 2022* (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2018a), así:

Respeto. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, damos a las personas con las que tenemos relaciones laborales y no laborales un trato digno, amable y tolerante, además demostramos siempre espíritu de servicio. Igualmente, estamos obligados a reconocer y considerar en todo

momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana. Comprendemos que la condición de empleados públicos implica asumir la más alta y delicada responsabilidad que nos encarga la institución para el servicio a la ciudadanía.

Equidad. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, tenemos un sentimiento de justicia y ponderación en los juicios y actuaciones para adecuar las soluciones con los mejores resultados para la comunidad, teniendo en cuenta la Constitución Política y las leyes.

Participación. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo garantizamos la democratización de la administración pública mediante la participación de todos los estamentos y la comunidad en general involucrándola en el desarrollo institucional.

Pluralidad. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo promovemos la aceptación de las condiciones individuales sin distingos de raza, género, de credo, edad y filiación política. También propendemos por el cumplimiento de la responsabilidad social con los servicios que ofrecemos a la comunidad.

Solidaridad. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo asumimos una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y con los compañeros con quienes interactuamos. Esta conducta la observamos con especial atención hacia las personas o grupos sociales menos favorecidos para alcanzar su desarrollo integral.

Creatividad. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo observamos el trabajo como un instrumento para generar valor por medio de la

innovación y la creatividad traduciéndose en resultados sobresalientes para la sociedad. Los servidores de la institución, bien sea docentes o administrativos, somos parte de las soluciones, usamos responsablemente los recursos para plantear alternativas que permitan superar los obstáculos que surjan en el desempeño de nuestra actividad laboral.

Competitividad. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo aplicamos el conocimiento, las aptitudes y la experiencia necesarios para prestar los servicios de la docencia, investigación, extensión académica y administración, con el único fin de cumplir con la misión institucional y lograr la visión. Propondemos por el mejoramiento continuo de nuestras habilidades para garantizar efectividad, pertinencia, impacto y calidad de la educación superior en materia tecnológica.

Transparencia. Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo permitimos y garantizamos el acceso a la información sin más límite que el impuesto por el interés público (p. 13).

#### 4.2 Marco teórico

A continuación, se explican brevemente, desde la teoría, los modelos utilizados para la realización del análisis estratégico. Este incluyó el modelo Pestel, para el diagnóstico externo; el modelo de las Cinco Fuerzas, propuesto por Michael Porter, para el análisis de competitividad; y el modelo de Kast y Rosenzweig, para el diagnóstico interno. Al final se llevó a cabo un análisis Dofa para diseñar estrategias corporativas del programa bajo estudio.

#### *4.2.1 Modelo Pestel.*

Según Bittán (2012), el modelo Pestel es una técnica de análisis estratégico para definir el macroambiente de una empresa a través de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

##### *Factores políticos.*

Según Serebrenik (2010) la intervención del gobierno en las empresas afecta su operación. Antes de que una empresa se comprometa a operar en un país debe poner atención al ambiente político predominante, y tener en cuenta: la forma de gobierno, cuáles son los partidos políticos, la estabilidad y las expectativas de los inversionistas extranjeros con respecto a los factores políticos propios de cada país.

##### *Los factores económicos.*

Para Porter (1991), el análisis del entorno macroeconómico es calve para conocer en cuáles condiciones compite una empresa nacional con otras extranjeras, o en cuáles condiciones se desarrollan los negocios en un sector de la economía del país, comparados con otros sectores nacionales e internacionales. En este caso, se deben considerar variables como la tasa de interés, el producto interno bruto, la devaluación, la inflación, la tasa de cambio, entre otros, que pueden afectar de manera positiva o negativa el comportamiento de las empresas.

##### *Factores sociodemográficos y culturales.*

Para Franklin (s. f.), los factores sociales son aspectos que tienen que ver con la edad y tamaño de la población, su índice de natalidad y la seguridad de sus habitantes. Dichos factores se relacionan con el comportamiento de compra de sus habitantes, con respecto a su forma de pensar, y al conjunto de valores, creencias y costumbres.

### *Factores tecnológicos.*

La Escuela Europea de Management (2016) sostiene que las empresas no viven en un mundo aislado, se desarrollan en un entorno altamente interconectado en el que se deben considerar los factores tecnológicos como el grado de implantación de tecnologías de la información, la obsolescencia tecnológica, el porcentaje del producto interno bruto que se dedica a investigación y desarrollo, el número de investigadores y las tecnologías emergentes entre otros factores tecnológicos.

### *Factores ambientales.*

Se relaciona con fenómenos naturales que afectan positiva o negativamente las empresas, como el fenómeno de La Niña o de El Niño, los deslizamientos y temblores de tierra, la preocupación por la conservación del medio ambiente, entre otros factores (Parada, 2013).

### *Factores legales.*

Es necesario también considerar la normativa vigente que afecta el sector de actividad en el que las empresas se desenvuelven. Es decir, identificar qué tipo de legislación afecta a la compañía. Esto incluye, según Grañó (2012), distintos aspectos como el derecho mercantil, derecho fiscal, derecho público y otra normativa específica de cada sector; puesto que la empresa debe cumplir con los requisitos establecidos por la ley, con sus obligaciones laborales y fiscales. En general con los trámites y leyes impuestos por las distintas administraciones públicas.

#### **4.2.2 Modelo de Michael Porter.**

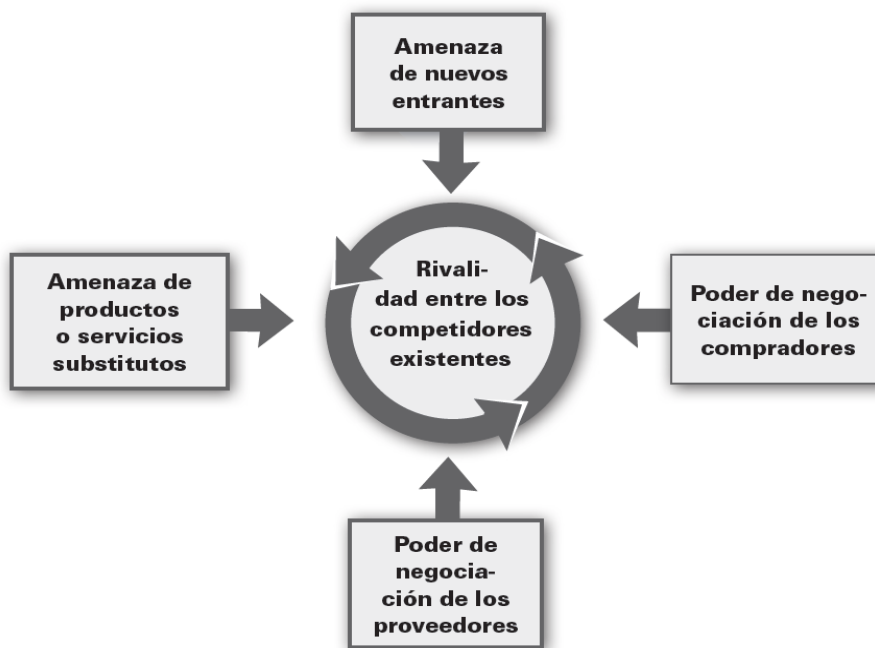
Según Porter (1982):

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy

amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten.

(p. 11)

Porter habla en su modelo de cinco fuerzas que es necesario considerar, a saber: (i) rivalidad entre los competidores existentes, (ii) amenaza de nuevos entrantes, (iii) poder de negociación de los compradores, (iv) poder de negociación de los proveedores y (v) amenaza de los productos o servicios sustitutos (ver Figura 2.).



*Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.*

*Fuente: Harvard Business Review (2008).*

*La amenaza de los nuevos entrantes.*

Para Porter (2008), los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo en lograr participación del mercado, lo cual ejerce presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Por lo tanto, la amenaza de los nuevos

entrantes le pone límites a la rentabilidad potencial de un sector y dependerá de las barreras de entrada existentes y de la reacción de los actores ya existentes.

*El poder de los proveedores.*

Porter (2008) se refiere a los proveedores poderosos cuando capturan una mayor parte del valor para sí mismos; cobrando precios más altos y restringiendo la calidad o los servicios. Dice que se considera a un proveedor poderoso cuando: está más concentrado que al sector al cual le vende, no depende fuertemente del sector para sus ingresos, los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor y no existe un sustituto de su oferta.

*El poder de los compradores.*

Para Porter (2008), los compradores pueden capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o mejores servicios, lo que puede incrementar los costos de las empresas y, por lo general, lleva a que los competidores se enfrenten entre sí, lo que afecta la rentabilidad del sector.

*La amenaza de los sustitutos.*

Según Porter (2008), un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas. A veces, la amenaza ocurre más abajo en la cadena cuando un sustituto reemplaza un producto o servicio de un sector comprador.

*La rivalidad entre competidores existentes.*

El autor (Porter, 2008) explica que esta rivalidad se puede dar por descuentos en precios, desarrollo de nuevos productos, campañas de publicidad y mejoramiento de servicios, entre otras múltiples opciones. Esta rivalidad puede ser muy dañina si se enfoca en una guerra de precios, y puede beneficiar al consumidor porque muchas veces obliga a



las empresas a satisfacer necesidades de diferentes segmentos; lo que lleva a ofrecer diferentes combinaciones de precio, de marca, de promociones, entre otras estrategias de mercadeo.

#### 4.2.3 Modelo K&R (Kast and Rosenzweig).

De acuerdo con el enfoque sistémico de la Teoría General de Sistemas Kast y Rosenzweig (1987), aplicada a la administración, los autores explican que la organización está conformada por cinco subsistemas que operan de manera interrelacionada, teniendo como eje central el subsistema administrativo o de gestión, el cual interactúa con los otros cuatro subsistemas: el subsistema de objetivos y valores, el subsistema estructural, el subsistema técnico, el subsistema psicosocial y el subsistema estructural (ver Figura 3.).

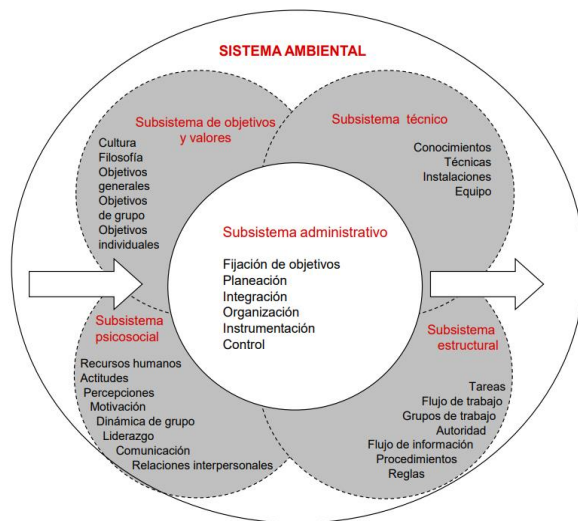


Figura 3. Modelo de Sistemas de Organización y Subsistemas, de Kast and Rosenzweig.

Fuente: Kast y Rosenzweig (1987).

#### Subsistema razón de ser.

Para Kast y Rosenzweig (1987) este subsistema considera si la organización cumple con su razón de ser, tanto para el mercado como para sus públicos de interés. En

este se tienen en cuenta aspectos relacionados con la misión, valores, principios y cultura organizacional.

*Subsistema estructural.*

Explica que cada cosa debe estar en su lugar y debe haber un lugar para cada cosa. Según Kast y Rosenzweig (1987), este subsistema se relaciona con la división de tareas, su coordinación, los procedimientos, reglas y flujo de información, entre otros aspectos relacionados con la organización.

*Subsistema psicosocial.*

Los autores (Kast y Rosenzweig, 1987) refieren este subsistema a las relaciones sociales del individuo y el ambiente empresarial; si los empleados se encuentran a gusto, qué tan motivados están, cómo se relacionan con su equipo de trabajo y cuál es su poder de influencia, entre otros aspectos de las relaciones interpersonales.

*Subsistema técnico.*

Incluye el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios. Se relaciona con las instalaciones, los procesos y los equipos (Kast y Rosenzweig, 1987).

*Subsistema de gestión.*

Integra los cuatro subsistemas anteriores, también se conoce como subsistema administrativo e incluye: la planeación, la integración, la organización y el control. Para Kast y Rosenzweig (1987) este subsistema se encarga de asegurar las relaciones equilibradas con el medio ambiente y lograr una sinergia entre los diferentes componentes externos.

#### 4.2.4 *Matriz DOFA.*

Amaya (2010) explica que el análisis Dofa es un método muy utilizado para diagnósticos de vulnerabilidad y planeación estratégica. Sus siglas en español corresponden a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es un método de uso frecuente en las empresas. Su verdadera finalidad es la planeación estratégica, que le permita a la organización integrar procesos para minimizar las amenazas del medio, fortalecer las debilidades de la empresa, potenciar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio.

En el diligenciamiento de la matriz se incluyen los aspectos claves relacionados con el ambiente externo e interno, y que producen alto impacto en la organización; tales como las finanzas, las políticas de Estado, el mercadeo y los aspectos culturales, entre muchos más. Busca que no se dejen al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever.

Para evaluar sus alcances se utiliza la matriz de impacto, con la ayuda de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz. Para Amaya (2010), esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto.

Posteriormente, se realiza el cruce de variables correspondiente a: estrategias y acciones: DO, estrategias y acciones: DA, estrategias y acciones: FO y estrategias y acciones: FA; las cuales permiten identificar las estrategias corporativas propuestas por David (1993) y otros autores y que se deben implementar en la empresa para el logro de los objetivos propuestos.

## **Parte II**

### **5. Marco metodológico**

La consultora le propuso al rector de la Institución Universitaria Pascual Bravo una metodología participativa y de construcción conjunta con el Comité Rectoral y algunos colaboradores de la Oficina Asesora de Comunicaciones. Se tomaron como punto de partida los modelos presentados en el marco teórico, que se aplicaron para la realización del análisis estratégico; es decir, el modelo Pestel, para el diagnóstico externo; el modelo de las Cinco Fuerzas, de Michael Porter, para el análisis de competitividad; y el modelo de Kast y Rosenzweig, para el diagnóstico interno. Al final se llevó a cabo un análisis Dofa para diseñar estrategias corporativas del programa bajo estudio.

En la fase de diagnóstico, el Modelo Pestel permitió identificar los motores clave de cambio, o fuerzas que afectan la especialización en estudio. Posteriormente, se contrastaron con los hallazgos del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y, luego, se clasificaron como oportunidades o amenazas. Para ello se hizo uso de información externa.

Para el diagnóstico de competitividad, y considerando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se realizó el mismo procedimiento, es decir, consulta de fuente secundaria y primaria, y posteriormente se realizó una investigación de mercado cuantitativa, de corte concluyente descriptivo, para conocer la percepción del programa y completar el diagnóstico externo.

Se usaron fuentes internas para la utilización del modelo Kast & Rosenzweig, que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades organizacionales.

En la fase de análisis, y considerando la información de la etapa de diagnóstico, se clasificaron las estrategias corporativas a partir del análisis Dofa.

En la fase de formulación se presentó el plan de mercado para el año 2019, considerando las estrategias de producto, precio, canales y comunicación.

En la fase de socialización se realizaron 2 reuniones para presentar al Comité Rectoral todos los temas desarrollados y poder implementar la ruta de soluciones y el plan de mercadeo propuesto en 2019.

## **6. Análisis estratégico**

A partir de los cuatro modelos propuestos en el marco teórico se realiza el análisis estratégico que se describe a continuación.

### **6.1 Análisis del entorno**

Como menciona Franklin (s. f.), en su documento de variables externas, el diagnóstico externo —también conocido como el análisis del entorno— es un conjunto de factores que tienen influencia potencial y permanente sobre la empresa, la competencia y la demanda, y afectan a la actividad y el desarrollo de la organización, y condicionan la consecución de los objetivos.

Las empresas se relacionan permanentemente con su macroentorno, por lo tanto, se deben conocer los factores externos que le favorecen o le afectan, con el fin de poder formular estrategias corporativas que les permitan permanecer en el mercado y también crecer.

A continuación, se realiza un análisis del entorno para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, haciendo un recorrido para las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales; según el modelo Pestel, presentado en el marco teórico.

### 6.1.1 Factores políticos legales.

#### *Cambios legislativos constantes.*

Según Bocanegra (2011), las reformas que se han dado en el país, no han permitido resolver los problemas estructurales de la educación, en aspectos como el ejercicio la autonomía universitaria, su calidad, cobertura y pertinencia de los programas ofertados y que tengan relación con el desarrollo económico de Colombia. La Constitución Política de 1991 y la Ley 30 de 1992 profundizan las directrices básicas planteadas desde el Decreto-Ley 80 de 1980: con respecto a la autofinanciación de las universidades públicas, privilegio a la educación privada y cercenamiento a la democracia.

#### *Cambios políticos y de administración.*

Cortés (2011) realiza una reflexión acerca del gobierno de la educación superior en Colombia y explica los problemas de índole político-administrativo que acarrea el gobernar establecimientos educativos, específicamente centros públicos universitarios, ya que es muy difícil lograr criterios homogéneos y unidireccionales, sumado a que existe una creciente pérdida de legitimidad de los entes administrativos, limitación de la autonomía de los estudiantes y ausencia de una democracia participativa en el gobierno de las universidades.

En su estudio de cómo gobernar la Universidad Pública Cortés (2011) sostiene que la legitimidad externa (mercado-Estado), que ha venido primando sobre la interna (institucional), y la pérdida de la autonomía en muchos aspectos fundamentales, principalmente por los problemas de financiación del Estado, llevan a generar cambios en la estructura de gobierno de las universidades; para lograr los cambios que requieren las instituciones en la conquista del desarrollo de la educación superior colombiana.

*La acreditación de programas depende de factores externos.*

Bocanegra (2011) sostiene que el establecimiento de estándares, la adopción del sistema de créditos académicos y de los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior, que aparentemente buscan garantizar niveles mínimos de calidad, están buscando otra finalidad: lograr niveles de uniformidad en materia curricular, adecuar y homogenizar el sector educativo de América Latina en la perspectiva de un mercado global. El mismo autor (Bocanegra, 2011) explica que este proceso de estandarizar es una condición necesaria de la globalización y el neoliberalismo, que pretende asegurar mecanismos de control administrativo sobre los establecimientos de educación superior, su filosofía y sus contenidos curriculares.

*Descentralización de la Educación.*

El Ministerio de Educación Nacional (2016) está adelantando el proceso de descentralización de la educación, que se fundamenta en la normativa que orienta a los establecimientos públicos educativos (en desarrollo de Ley 715 de 2001, Ley 790 de 2002 y Decreto 1052 de 2006), adicionalmente ha venido introduciendo diferentes criterios para garantizar que el proceso sirva para fortalecer y mejorar el servicio educativo ofrecido por los establecimientos descentralizados.

En este contexto, la oportunidad de desarrollo y sostenibilidad de las instituciones de educación superior (técnicas, tecnológicas y profesionales) en proceso de descentralización, se orienta a promover la pertinencia, en el sentido de que tengan la capacidad de responder a los planes, apuestas y necesidades de formación de un determinado sector de la producción estratégico, para el desarrollo del país y, particularmente, de su región. Lo anterior implica que los gobiernos territoriales, el sector

productivo regional y las instituciones de educación superior revisen y definan metas específicas en áreas clave como: la orientación de sus programas académicos, la calidad de la educación, los sitios donde se ofertan los programas y el perfil de los docentes.

#### 6.1.2 Factores económicos.

##### *Ingreso de nuevos competidores.*

Como se mencionó en el marco de referencia, en total se encontraron 48 programas relacionados con la gestión de proyectos a nivel nacional. Como lo menciona Estrada (2015), en la medida que la profesión se encuentre en crecimiento constante y sea una alternativa para lograr una diferencia profesional en un mundo cada vez más competido, es importante el conocimiento de las nuevas prácticas que son demandadas por las empresas; por lo tanto, las universidades seguirán ofreciendo este tipo de programas.

##### *Ampliación de cobertura a nivel local, regional, nacional e internacional.*

En el *Plan de desarrollo 2019-2022* (2018a) se tiene proyectado consolidar a la Institución Universitaria Pascual Bravo como un campus verde, inteligente e inclusivo; con reconocimiento e interacción en esta perspectiva en los niveles no solo local y regional, sino también nacional e internacional.

##### *Necesidades de la industria de la región en evaluación de proyectos.*

La Ley 1286 de 2009 transformó a Colciencias en departamento administrativo y se propuso fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para lograr un modelo productivo sustentado en el conocimiento, darle valor agregado a los productos y servicios de la economía y propiciar la modernización de la industria nacional, aprovechando las potencialidades en materia de recursos naturales, para alcanzar una mayor equidad en competitividad y productividad entre las regiones del país. La educación



superior constituye una fuente de inspiración en la promoción de la nueva cultura del proyecto, reconociendo que no es cultura propia del sector público, sino que, por el contrario, tiene tanto fundamento en lo privado como en lo público. Esa ha sido la experiencia positiva de la Especialización en Gestión de Proyectos que aprovecha la I. U. Pascual Bravo para formular un programa, con énfasis en el contexto público, que permita que los actores y promotores del desarrollo regional desarrollen habilidades para la formulación, administración y evaluación de proyectos.

#### 6.1.3 Factores sociodemográficos y culturales.

*Deserción estudiantil provocada por factores externos como la sociedad, familia y entorno.*

En el *Plan de desarrollo 2019-2022* se tiene contemplado identificar las necesidades de los estudiantes; las diferentes problemáticas que enfrentan desde lo familiar, físico, socioeconómico, académico, y alinear la gestión, basada en el programa «Sistema para la prevención de la deserción en la educación superior (Spadies)» y en sintonía con la acreditación institucional de alta calidad, en específico con el factor bienestar institucional, en el que la retención estudiantil se debe a:

La existencia de proyectos que establezcan estrategias pedagógicas y actividades extracurriculares orientadas a optimizar las tasas de retención y de graduación [...], al uso de registros periódicos de la caracterización de los estudiantes, teniendo en cuenta variables de vulnerabilidad. (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2018a, p. 58)

#### 6.1.4 Factores tecnológicos.

*Oferta de la competencia.*

La oferta actual de programas de gerencia de proyectos está encaminada, especialmente, a satisfacer los requerimientos de la gerencia (etapa de inversión) y en

menor medida a la formulación y la evaluación (etapa de preinversión) en entornos privados. Ceipa Business School y la Institución Universitaria Pascual Bravo son las únicas universidades que ofrecen el programa bajo las dos modalidades (virtual y presencial).

*Exigencia del mercado en cuanto a formación y actualización académica en los temas del programa.*

Un profesional del área de proyectos debe tener en cuenta una serie de factores de política, competitividad, económica, social y empresarial, que unidos a la correcta identificación de problemas, formulación o diseño de proyectos de inversión y finalmente una evaluación multicriterio, metaevaluación y evaluación ex- ante y ex-post, pueda no solamente poner en marcha excelentes proyectos sino, además, lograr resultados exitosos en pro de las estrategias territoriales que lo enmarcan (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2017).

*Nuevas áreas del saber y del conocimiento.*

Gestión de un decidido programa en innovación y servicios; formación para el ser, inglés y herramientas TIC.

#### 6.1.5 Factores Ambientales.

*Campus Verde.*

En el *Plan de desarrollo 2019- 2022* (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2018a) se tiene proyectado aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promoviendo desde el quehacer institucional un campus verde que incentive un uso consciente y racional de los diferentes recursos, como un aporte para proteger el planeta y contribuir a las estrategias de adaptación y mitigación del cambio climático.

## **6.2 Diagnóstico de competitividad**

De acuerdo con la propuesta de Michael Porter, a continuación, se describen las cinco fuerzas competitivas aplicadas a la Especialización en Gestión de Proyectos presencial de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

### *6.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

Aunque se requieren mayores capacidades gerenciales y de liderazgo de proyectos, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas, pues los responsables de autorizar o llevar a cabo estas potenciales inversiones deben identificar cómo aprovechar las oportunidades del entorno y/o cómo enfrentar las crisis a través de proyectos, la oferta de programas sigue en aumento. La ventaja del programa de la Especialización en Gestión de Proyectos presencial de la Institución Universitaria Pascual Bravo es que puede ofrecer precios competitivos con docentes e infraestructura de calidad.

### *6.2.2 Poder de negociación de los proveedores.*

Los principales «proveedores» de la Especialización en Gestión de Proyectos son los docentes, entre ellos se encuentran: tiempo completo y cátedra. Con los primeros, la negociación no está sujeta al mercado, teniendo en cuenta que se trata de una institución pública en la que hay una tabla salarial establecida por el Consejo Directivo. En cuanto a los de cátedra, también hay suficiente oferta y, en general, facilidad para la consecución de especialistas en los módulos que se imparten.

En la actualidad, para la institución no es un problema o no se evidencian dificultades para conseguir proveedores que permitan el normal funcionamiento de la Especialización en Gestión de Proyectos.

### *6.2.3 Poder de negociación de los compradores.*

Los precios de la especialización son fijados por la institución, lo que significa que los compradores no tienen un poder de negociación alto. Sin embargo, la escogencia del programa puede depender de otros factores como la capacidad económica de los aspirantes.

### *6.2.4 Rivalidad entre competidores existentes.*

Como se explicó en el marco de referencia de este documento, en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá existen tres entidades oficiales que ofrecen especializaciones relacionadas con gestión de proyectos, una es universidad y las otras dos son instituciones universitarias, siendo la Pascual Bravo una de estas (ver Tabla 2).

Se consideran como competidores directos: la Universidad de Antioquia, con sus programas de Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, y la Especialización en Preparación y Evaluación de Proyectos Privados; y el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), con su Especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos.

**Tabla 2. Competidores directos**

Institución	Nombre del Programa	Municipios
Universidad de Antioquia	Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos.	Medellín y Cauca
Universidad de Antioquia	Especialización en Preparación y Evaluación de Proyectos Privados	Medellín
Instituto Tecnológico Metropolitano	Especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos	Medellín
Institución Universitaria Pascual Bravo	Especialización en Gestión de Proyectos	Medellín
Universidad Pontificia Bolivariana	Especialización en Gerencia de Proyectos	Medellín y Armenia, Montería y Palmira
Universidad Eafit	Especialización en Gerencia de Proyectos	Medellín y Pereira
Universidad de Medellín	Especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados	Manizales Medellín
Universidad EIA	Especialización en Gerencia de Proyectos	Medellín
Fundación Universitaria CEIPA	Especialización en Gerencia de Proyectos	Sabaneta
Fundación Universitaria Autónoma de las Américas	Especialización en Gerencia de Proyectos	Medellín
Fundación Universitaria Esumer	Especialización en Gerencia de Proyectos	Medellín

**Nota:** Ministerio de Educación Nacional (2018).

### *Universidad de Antioquia.*

En la oferta presentada en el portal web oficial de la universidad se mencionan los dos programas, así: el de Evaluación Socioeconómica de Proyectos y el de Preparación y Evaluación de Proyectos Privados.

En la especialización de Evaluación Socioeconómica de Proyectos el estudiante puede (Universidad de Antioquia, 2018):

Adquirir conocimientos para liderar proyectos públicos y privados en sus distintas fases y desarrollar competencias para desempeñarse como asesor y/o consultor en la gestión y gerencia de proyectos.

Título que otorga: Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos.

Duración: dos semestres académicos.

Modalidad:

Presencial Medellín.

Horario cohortes primer semestre: martes, miércoles y jueves; 6:00 p.m. a 10:00 p.m.

Horario cohortes segundo semestre: viernes: 5:00 p.m. a 10:00 p.m.; y sábados: 8:00 a.m. a 3:00 p.m.

Presencial Cauca

Horario: viernes de 4:00 p.m. a 9:00 p.m. y sábados de 7:00 a.m. a 2:00 p.m.

El horario en el que inicia cada estudiante se mantiene durante los dos semestres académicos que dura el programa.

Registro calificado: resolución 5167 de 2018.

Código SNIES: 494

Inversión: ocho salarios mínimos mensuales legales vigentes por semestre.

La universidad se reserva el derecho a cambiar o modificar, con previo aviso, los horarios, los contenidos, la programación o los profesores.

Objetivo del programa: fortalecer la capacidad institucional de las entidades privadas y públicas capacitando el recurso humano de las mismas, en los procesos de identificación, preparación y evaluación (financiera, económica y social) y gestión de proyectos.

Perfil del aspirante: Profesionales del área económica, administrativa, contable, sociales y humana y/o áreas afines que por su experiencia y conocimiento estén dedicados a la formulación y evaluación de proyectos.

Otras áreas del conocimiento afines deben contar con el aval del Comité de Posgrados.

Perfil del egresado.

El especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos de la Universidad de Antioquia adquiere conocimientos y desarrolla competencias que le permiten gestionar proyectos públicos y privados en sus distintas fases (identificación, formulación, evaluación y gerencia de los mismos), y desempeñarse como asesores y consultores en proyectos.

**Tabla 3.** *Materias estipuladas para cada semestre de la Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, de la Universidad de Antioquia.*

<b>Primer semestre</b>	Seminario de Monografía Marco general e identificación Estudio de mercado Estudio técnico y organizacional Evaluación financiera
<b>Segundo semestre</b>	Análisis de riesgo Teoría económica para el análisis de proyectos Evaluación socioeconómica de proyectos Gerencia de proyectos Monografía

**Nota:** tomado de Universidad de Antioquia (2018).

*Resaltan como valor agregado los siguientes atributos:*

- Trayectoria y credibilidad institucional avalada en la acreditación institucional de la más alta calidad, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional.
- Excelencia académica, respaldada en 27 años de trayectoria del programa, que lo consolidan como uno de los mejores del país.
- Equipo docente cualificado, con alto nivel de formación y experiencia profesional.

- Respaldo de grupos de investigación y consultoría de amplia trayectoria en el país, en áreas relacionadas con mercadeo, finanzas, gestión humana y ciencia, tecnología e innovación (CTI) (Universidad de Antioquia, 2018).

En la especialización en Preparación y Evaluación de Proyectos Privados se invita a ingenieros, economistas y administradores interesados en los temas de preparación y evaluación de proyectos en las empresas del sector servicios, entidades privadas o del sector solidario (Universidad de Antioquia, 2018.)

Título que otorga: Especialista en Preparación y Evaluación de Proyectos Privados.

Duración: dos semestres académicos.

Modalidad:

Presencial Medellín

Horario: viernes: 5:00 p.m. a 9:00 p.m. y sábados: 8:00 a.m. a 2:00 p.m.

En momentos coyunturales el Comité de la Especialización podrá realizar modificaciones al horario.

Registro calificado: 5980 del 20 de mayo del 2013. Vigencia 7 años.

Inversión: siete salarios mínimos mensuales legales vigentes cada semestre.

Objetivo del programa: Permitir a los estudiantes alcanzar la visión y dominio de la metodología para la formulación y evaluación de proyectos, haciendo énfasis en el análisis del ambiente estratégico empresarial, la gerencia individual y organizacional y en los temas de actualidad en estrategias de evaluación y formulación de proyectos, para desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para determinar el nivel de riesgo asociado en la toma de decisiones a la hora de estructurar proyectos y portafolios de inversión; con capacidad de manejar la perspectiva gerencial y su necesidad de conocimiento



del sistema de valoración de empresas y de activos, así como la creación de valor para las compañías a través de los proyectos.

Perfil del egresado. conocimientos en finanzas empresariales, capacidad para formular y evaluar proyectos privados, visión interdisciplinaria para liderar la gestión de proyectos desde diferentes perspectivas del conocimiento (Universidad de Antioquia, 2018).

**Tabla 4.** *Materias estipuladas para cada semestre de la Especialización Preparación y Evaluación de Proyectos Privados, de la Universidad de Antioquia.*

<b>Primer semestre</b>	Introducción a la preparación de proyectos
	Contabilidad financiera y costos
	Análisis y estrategias financieras
	Investigación de mercados
	Ingeniería económica
	Métodos cuantitativos
<b>Segundo semestre</b>	Seminario monográfico I
	Aspectos éticos, legales y tributarios en proyectos
	Planificación de proyectos
	Gestión de riegos
	Gerencia de proyectos
	Seminario monográfico II
	Monografía

**Nota:** tomado de Universidad de Antioquia (2018).

*Instituto Tecnológico Metropolitano.*

En el portal web oficial, al referirse al objeto de formación de la Especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos se puede leer lo siguiente:

Formar especialistas que aporten en la toma de decisiones oportunas, relevantes y pertinentes, fundamentadas en la aplicación de las metodologías cuantitativas y cualitativas en el marco de la optimización de los recursos, con un nivel de complejidad y profundidad superior en la formulación y evaluación de proyectos. Que pueda concebir, intervenir y evaluar proyectos públicos o privados de los diferentes sectores económicos del país. (ITM, 2018)

Título que otorga: Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos.

Duración: dos semestres académicos.

Modalidad:

Presencial Medellín

Registro calificado: Resolución 9473 del 19 de junio de 2014 del MEN

Perfil del aspirante. profesionales del área de la economía, la administración, la contaduría y afines. También admite profesionales de otras áreas de formación, con interés de profundización en la formulación y evaluación de proyectos de las empresas.

Perfil del egresado: el Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos se podrá desempeñar en diferentes campos de acción como se explica a continuación:

- Concebir integralmente un proyecto, identificando los requerimientos y las diferentes variables que van a interactuar en la formulación, de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés.
- Intervenir las variables involucradas en los proyectos, de manera que sirvan como referentes para la toma de decisiones, con criterios de sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de los recursos o beneficio social.
- Evaluar los diversos escenarios futuros mediante la aplicación de métodos y técnicas para la toma de decisiones de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés.

- Gestionar el proyecto en cada una de sus fases de acuerdo con las variables identificadas desde la formulación y la decisión tomada a partir de la evaluación. (ITM, 2018)

**TABLA 5.** *Materias estipuladas para cada semestre de la Especialización Formulación y Evaluación de Proyectos, del Instituto Tecnológico Metropolitano.*

<b>Primer semestre</b>	Matemáticas para las finanzas Entorno empresarial Análisis financiero organizacional Formulación de proyectos Seminario de grado Electiva I.
<b>Segundo semestre</b>	Gerencia de proyectos Evaluación financiera de proyectos Métodos multicriterios discretos Análisis de decisiones en condiciones de incertidumbre Electiva II

**Nota:** tomado de ITM (2018).

#### 6.2.5 Amenaza de productos sustitutos.

Como productos sustitutos se pueden considerar en los límites estrechos a las universidades privadas que ofrecen estos programas. En Medellín y Área Metropolitana son 11 las que lo ofertan. También se pueden considerar las maestrías en este campo, impartidas por la Universidad Eafit y la Universidad Pontificia Bolivariana, que forman en el programa Maestría en Gerencia de Proyectos).

En los límites amplios, los programas de extensión que ofrecen todas las universidades de Medellín y el Área Metropolitana; como diplomados, talleres, cursos y seminarios relacionados con el tema. Pero, también, en general cualquier programa académico que le pueda interesar a un estudiante y no tenga relación directa con el programa en gestión de proyectos.

### **6.3 Investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo**

Posterior al análisis competitivo se realizó una investigación de mercados para identificar la percepción que se tiene de la Institución Universitaria Pascual Bravo por parte de sus públicos de interés (estudiantes actuales, estudiantes potenciales, egresados, personal administrativo, profesores, empresas y comunidad en general) y conocer la opinión con relación a los programas ofrecidos.

#### *6.3.1 Ficha técnica.*

En la Tabla 6 se pueden observar los aspectos técnicos de la investigación de mercados sobre percepción y posicionamiento de la Institución Universitaria Pascual Bravo en Medellín, y la opinión con relación a los programas ofrecidos.

**Tabla 6.** *Ficha técnica DEL estudio sobre percepción y posicionamiento de la Institución Universitaria Pascual Bravo en Medellín (2018).*

<i>Tipo de estudio</i>	<i>Concluyente descriptivo. Descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercado y la determinación de la frecuencia con que se presentan.</i>
Procedimiento muestral	Probabilístico. La selección de la muestra se hizo de manera aleatoria a partir de una base de datos suministrada por la Oficina Asesora de Comunicaciones.
Técnica	Cuestionario estructurado aplicado en forma telefónica o personal.
Alcance	Medellín.
Tamaño de la muestra	480 encuestas.
Error muestral	5 %.
Probabilidad de éxito	50 %
Probabilidad de fracaso	50 %
Nivel de confianza	95 %
Tamaño de la población	Infinito
Elemento muestral	Estudiantes actuales, estudiantes potenciales, egresados, empleados, docentes, comunidad en general y empresas.
Unidades de muestreo	Personas naturales y jurídicas.
Tiempo de realización del trabajo de campo	26 de noviembre al 15 de diciembre de 2018.
Tiempo de realización del estudio	5 de noviembre al 26 de diciembre de 2018.
Tipo de cuestionario	Se aplicó un cuestionario estructurado encubierto, con preguntas abiertas y cerradas (ver Apéndice A).

**Nota:** elaboración propia.

### 6.3.2 Problema de investigación.

¿Cuál puede ser la percepción que se tiene de la Institución Universitaria Pascual Bravo por parte de sus públicos de interés (estudiantes actuales, estudiantes potenciales, egresados, personal administrativo, profesores, empresas y comunidad en general) en Medellín, en el año 2018?

### 6.3.3 *Objetivo general.*

Identificar la percepción que se tiene de la Institución Universitaria Pascual Bravo por parte de sus *stake holders* (estudiantes actuales, estudiantes potenciales, egresados, personal administrativo, profesores, empresas y comunidad en general) en Medellín, en el año 2018.

### 6.3.4 *Objetivos específicos*

- Conocer la opinión con relación a los programas ofrecidos.
- Determinar el perfil del estudiante actual y potencial.

### 6.3.5 *Metodología.*

Se realizó una investigación de mercados de carácter concluyente descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con 11 preguntas, el cual se presenta en el Apéndice A.

### 6.3.6 *Resultados.*

La recordación o *top of mind* se refiere al orden que una marca ocupa en la mente del consumidor. Al preguntarles a los diferentes públicos objeto del presente estudio, los encuestados respondieron en orden de importancia: primero, la Universidad de Antioquia; segundo, la Universidad Nacional; tercero, la Universidad de Medellín; y cuarto, la Institución Universitaria Pascual Bravo (ver Tabla 7).

TABLA 7. RECORDACIÓN DE MARCA.

<i>Institución</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Universidad de Antioquia	421	87,7 %
Universidad Nacional	356	74,2 %
Universidad de Medellín	313	65,2 %
Institución Universitaria Pascual Bravo	298	62,1 %
Universidad Pontificia Bolivariana	253	52,7 %
Universidad EAFIT	249	51,9 %
Instituto Tecnológico Metropolitano	164	34,2 %
Universidad Católica Luis Amigó	139	29,0 %
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	135	28,1 %
Universidad de San Buenaventura	83	17,3 %
CES	71	14,8 %
Colegio Mayor de Antioquia	67	14,0 %
<b>Base</b>	<b>480</b>	

Fuente: elaboración propia.

La institución universitaria preferida por los estudiantes actuales, egresados y empleados es la Institución Universitaria Pascual Bravo; los estudiantes potenciales prefieren la Universidad de Antioquia; las empresas repartieron los honores por partes iguales haciendo referencia a: la Universidad de Antioquia, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad EAFIT; y los profesores prefieren la Institución Universitaria Pascual Bravo y la Universidad de Antioquia (ver Tabla 8).

A la hora de seleccionar una universidad, la prefieren especialmente en orden de importancia por: nivel académico, los programas que ofrecen, el prestigio de la universidad, la calidad de los profesores y la calidad humana.

**TABLA 8.** *Universidad preferida.*

Universidades	E. Actuales	%	Potenciales	%	Empresas	%	Egresados	%	Empleados	%	Profesores	%	Comunidad	%	Total	%
Pascual Bravo	98	54,4%	2	1,3%	1	3,3%	14	46,7%	8	26,7%	9	30,0%			132	27,5%
U de A	31	17,2%	39	26,0%	6	20,0%	10	33,3%	6	20,0%	9	30,0%	4	13,3%	105	21,9%
UPB	12	6,7%	19	12,7%	6	20,0%	1	3,3%	3	10,0%	4	13,3%	5	16,7%	50	10,4%
EAFIT	7	3,9%	17	11,3%	6	20,0%	1	3,3%	5	16,7%	2	6,7%	11	36,7%	49	10,2%
U. Nacional	15	8,3%	16	10,7%	1	3,3%	1	3,3%	2	6,7%	2	6,7%	3	10,0%	40	8,3%
U de Medellín	4	2,2%	13	8,7%			2	6,7%	2	6,7%			2	6,7%	23	4,8%
U. Católica Luis Amigó			8	5,3%	2	6,7%			1	3,3%	1	3,3%			12	2,5%
<b>Base</b>	<b>180</b>		<b>150</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>480</b>	

Fuente: elaboración propia.

El posicionamiento se refiere al concepto por medio del cual una persona relaciona una marca. En la encuesta realizada se logró determinar que, de las personas encuestadas, al preguntarles: ¿cuándo usted piensa en la Institución Universitaria Pascual Bravo qué es lo primero que le viene a la mente?, el 13,1 % no dijeron nada o no supieron qué decir; el 11,3 % la relacionaron con una buena universidad y el 6,5 % con conocimiento y educación (ver Tabla 9).

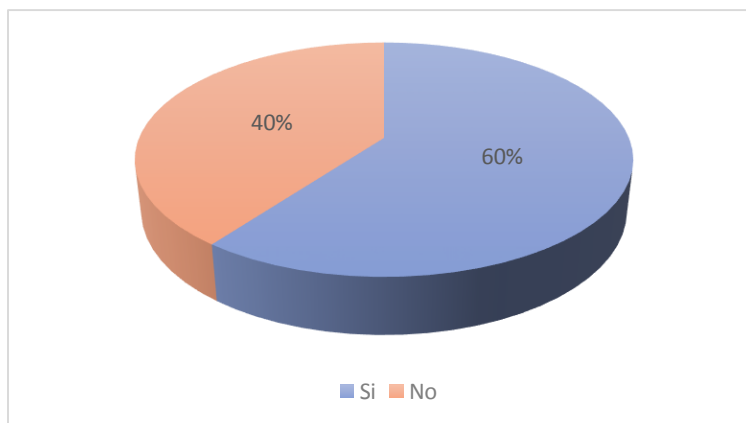


**Tabla 9. Posicionamiento.**

<i>Universidades</i>	<i>E. Actuales</i>	<i>%</i>	<i>Potenciales</i>	<i>%</i>	<i>Empresas</i>	<i>%</i>	<i>Egresados</i>	<i>%</i>	<i>Empleados</i>	<i>%</i>	<i>Profesores</i>	<i>%</i>	<i>Comunidad</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
No sabe-Nada	4	2,2%	58	38,7%					1	3,3%					63	13,1%
Buena universidad	31	17,2%	12	8,0%			8	26,7%	3	10,0%					54	11,3%
Conocimiento y educación	21	11,7%	1	0,7%	4	13,3%	5	16,7%							31	6,5%
Instituto Tecnológico	8	4,4%	1	0,7%	5	16,7%	4	13,3%	4	13,3%	2	6,7%	3	10,0%	27	5,6%
Oportunidades laborales	8	4,4%	4	2,7%	3	10,0%	1	3,3%	4	13,3%	3	10,0%	1	3,3%	24	5,0%
Universidad	4	2,2%	13	8,7%	2	6,7%	1	3,3%			2	6,7%	2	6,7%	24	5,0%
Programas Técnicos	7	3,9%	4	2,7%	5	16,7%	1	3,3%			2	6,7%	2	6,7%	21	4,4%
Innovación	14	7,8%									5	16,7%			19	4,0%
Ambiente y calidez	16	8,9%													16	3,3%
Ingenierías	5	2,8%			4	13,3%	5	16,7%	1	3,3%					15	3,1%
Prestigio y reconocimiento	4	2,2%	8	5,3%							3	10,0%			15	3,1%
Valores	8	4,4%	4	2,7%											12	2,5%
Estudiar			10	6,7%											10	2,1%
Progreso y transformación	8	4,4%							1	3,3%	1	3,3%			10	2,1%
<b>Base</b>	<b>180</b>		<b>150</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>480</b>	

Fuente: elaboración propia.

El 60 % de las personas encuestadas conocen los programas que ofrece la institución (ver Figura 4). Sin embargo, es importante mencionar que el 83,3 % de los estudiantes potenciales y el 76,7 % de las empresas no los conocen. Los programas más nombrados por las personas encuestadas fueron, en orden: Diseño Gráfico, Diseño de Modas, Mecánica, Ingeniería Eléctrica y Gestión del Diseño.



*Figura 4 Conocimiento de los programas que ofrece la Institución Universitaria Pascual Bravo.  
Fuente: elaboración propia.*

El 35,6 % de las personas encuestadas consideran que la institución debería ofrecer más programas académicos, especialmente los profesores (60 %) y los egresados (56,7 %). Estas personas aseguraron que les gustaría que existiera oferta en áreas de la salud, administración y derecho (ver Tabla 10).

**Tabla 10.** *Programas que desearía ofreciera la Institución Universitaria Pascual Bravo.*

<i>Universidades</i>	<i>E. Actuales</i>	<i>%</i>	<i>Potenciales</i>	<i>%</i>	<i>Empresas</i>	<i>%</i>	<i>Egresados</i>	<i>%</i>	<i>Empleados</i>	<i>%</i>	<i>Profesores</i>	<i>%</i>	<i>Comunidad</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Área de la salud	19	26,4%	5	11,6%					3	16,7%					27	15,8%
Administración	14	19,4%	1	2,3%			3	17,6%	7	38,9%			1	100%	26	15,2%
Derecho	4	5,6%	5	11,6%					1	5,6%					10	5,8%
<b>Base</b>	<b>72</b>		<b>43</b>		<b>2</b>		<b>17</b>		<b>18</b>		<b>18</b>		<b>1</b>		<b>171</b>	<b>Base</b>

Fuente: elaboración propia.

El 66,7 % de los estudiantes actuales son hombres, y en el caso de los estudiantes potenciales, la proporción de mujeres es mayor (ver Tabla 11).

TABLA 11. Género

Género	Estudiantes actuales	%	Estudiantes potenciales	%
Masculino	120	66,7 %	65	43,3 %
Femenino	60	33,3 %	85	56,7%
<b>Base</b>	<b>180</b>	<b>100,0%</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los estudiantes actuales y potenciales pertenecen a los estratos 2, 3 y 4 (ver Tabla 12).

Tabla 12. Estrato social.

Estrato	Estudiantes Actuales	%	Estudiantes Potenciales	%
1	20	11,1 %	12	8,0 %
2	66	36,7 %	42	28,0 %
3	77	42,8 %	56	37,3 %
4	14	7,8 %	23	15,3 %
5	2	1,1 %	13	8,7 %
6	1	0,6 %	4	2,7 %
<b>Base</b>	<b>180</b>	<b>100,0 %</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia.

### 6.3.7 Conclusiones de la Investigación.

La recordación o *top of mind* se refiere al orden que una marca ocupa en la mente del consumidor. Al preguntarles a los diferentes públicos objeto del presente estudio, los encuestados respondieron en orden de importancia: primero, la Universidad de Antioquia; segundo, la Universidad Nacional; tercero la Universidad de Medellín; y cuarto, la Institución Universitaria Pascual Bravo.

La institución de educación superior preferida por los estudiantes actuales, egresados y empleados es la Institución Universitaria Pascual Bravo; los estudiantes potenciales prefieren la Universidad de Antioquia; las empresas repartieron los honores por partes iguales entre la Universidad de Antioquia, la Universidad Pontificia Bolivariana y la

Universidad EAFIT; los profesores prefieren la Institución Universitaria Pascual Bravo y la Universidad de Antioquia.

A la hora de seleccionar una universidad, la prefieren especialmente por el nivel académico, los programas que ofrece, el prestigio, la calidad de los profesores y la calidad humana.

El posicionamiento se refiere al concepto con el cual una persona relaciona una marca. En la encuesta realizada se logró determinar que al preguntarles a las personas encuestadas: ¿Cuándo usted piensa en la Institución Universitaria Pascual Bravo qué es lo primero que le viene a la mente? 13,1 % no dijo nada o no supo qué decir, pero un 11,3 % la relacionan con una buena institución.

El 60 % de las personas encuestadas conocen los programas que ofrece la institución. Sin embargo, el 83,3 % de los estudiantes potenciales y el 76,7 % de las empresas no los conocen. Los programas más reconocidos son: Diseño Gráfico, Diseño de Modas, Mecánica, Ingeniería Eléctrica y Gestión del Diseño. El 35,6 % de las personas encuestadas considera que la institución debería ofrecer más programas académicos, en áreas de la salud, administración y derecho.

En cuanto al perfil de los estudiantes actuales y potenciales, el 66,7 % de los estudiantes actuales son hombres y en el caso de los estudiantes potenciales, la proporción de mujeres es mayor, con 56,7 %; pertenecientes principalmente a los estratos 2, 3 y 4.

#### 6.3.8 Recomendaciones.

Se propone lo siguiente:

Realizar una estrategia estructurada de *branding* con el fin de mejorar el nivel de recordación y posicionamiento de la marca: Pascual Bravo.

Realizar un plan de medios y de comunicaciones exclusivo para la Especialización en Gestión de Proyectos, separado del resto de programas de la institución.

Tener en cuenta que el nivel académico, el prestigio de la institución, la calidad de los profesores y la calidad humana son elementos diferenciadores claves que el estudiante potencial busca a la hora de elegir un programa y una institución universitaria.

#### 6.4 Diagnóstico interno

Para realizar el diagnóstico interno se aplicó un formato con las variables que considera el modelo propuesto por Kast y Rosenzweig, en donde se identificaron las principales fortalezas y debilidades del programa, las cuales fueron evaluadas de manera conjunta con el Comité Rectoral en términos de su impacto.

##### 6.4.1 Subsistema razón de ser.

No todas las personas de la Institución y específicamente las involucradas con la Especialización en Gestión de Proyectos conocen y aplican la misión, la visión y los valores del Pascual Bravo, por lo tanto, se considera una debilidad media de impacto medio (ver Tabla 13).

**Tabla 13.** Subsistema Razón de ser.

Subsistema Razón de ser	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento de la misión, la visión y los valores de la Institución					x			x	

Fuente: elaboración propia.

##### 6.4.2 Subsistema estructural.

En este subsistema se identificaron dos debilidades que se consideran de alto impacto, referentes al sistema de información académico propio, que se encuentra en proceso de construcción; una situación que implica inversión de recursos en el

arrendamiento de una plataforma y la demora en los tiempos referentes a la contratación pública y trámites administrativos

La certificación de calidad en la Norma ISO9001:2015 y articulada con los lineamientos MIPG en los procesos de docencia, investigación y extensión son una fortaleza de alto impacto (ver Tabla 14).

**Tabla 14.** *Subsistema estructural.*

Subsistema Estructural	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Sistema de Información Académico propio en proceso de construcción.					x		x		
Tiempos en la contratación pública y trámites administrativos.					x		x		
Se tiene la certificación de calidad en la norma ISO9001:2008 y la norma NTCGP1000:2009 en los procesos de docencia, investigación y extensión.	x						x		

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4.3 Subsistema técnico.

Debido a la especialidad de los programas que desarrolla la Institución Universitaria Pascual Bravo se cuenta con infraestructura de talleres y laboratorios polivalentes, adecuadas instalaciones e infraestructura física en general.

Así mismo, con Herramientas TIC actualizadas, recursos propios financieros que permiten el fortalecimiento del programa y acaba de adquirir un software de gestión documental (Mercurio), que permite agilidad en los trámites, disminuir en un alto porcentaje el uso del papel y el control documental.

En este subsistema se identificaron cinco fortalezas, todas de alto impacto, y no se hallaron debilidades (ver Tabla 15).

**Tabla 15.** *Subsistema técnico*

Subsistema Tecnológico	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Recursos propios financieros que permiten el fortalecimiento del programa.	x						x		
Infraestructura de talleres y laboratorios polivalentes.	x						x		
Adquisición de un software de gestión documental.	x						x		
Herramientas TIC actualizadas.	x						x		
Adecuadas instalaciones e infraestructura.	x						x		

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4.4 Subsistema psicosocial.

Las debilidades que se consideran de alto impacto identificadas en este subsistema se refieren a las pocas alianzas con el sector privado y a la carencia de personal para la gestión de mercadeo y ventas del programa.

Por otro lado, en cuanto a las fortalezas, en el último estudio de percepción de marca realizado entre noviembre y diciembre de 2018 se evidencia la buena reputación y reconocimiento de la institución frente a la industria y sus públicos de interés. Además, que se cuenta con excelentes relaciones con la industria y otras universidades para el fortalecimiento de los programas. Otra fortaleza importante se refiere a la vinculación de docentes de tiempo completo (ver Tabla 16).

**Tabla 16.** *Subsistema psicosocial.*

Subsistema	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Pocas alianzas con el sector privado.				x			x		
Se ha vinculado a docentes de tiempo completo.	x						x		
Carencia de personal de mercadeo y ventas				x			x		
Reputación y reconocimiento de la Institución frente a la industria y sus públicos de interés.	x						x		
Excelentes relaciones con la industria y otras universidades para el fortalecimiento de los programas.	x						x		

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4.5 Subsistema de gestión.

En este subsistema se consideró como la principal debilidad es la carencia de un plan estratégico de mercadeo, el cual se considera podría tener un alto impacto en la institución.

Por otro lado, los precios o el valor de la matrícula. Contar con un programa actualizado de acuerdo con los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y tener un modelo de autoevaluación aprobado por el Consejo Académico, también ajustado a los lineamientos del CNA, se consideran como las principales fortalezas de este subsistema y que tiene un alto impacto en el programa objeto de esta propuesta (ver Tabla 17).



**Tabla 17.** *Subsistema de gestión.*

Subsistema	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Carencia de un plan estratégico de mercadeo.				x			x		
Programa actualizado de acuerdo con los lineamientos del CNA.	x						x		
Modelo de autoevaluación aprobado por el Consejo Académico, ajustado a los lineamientos del CNA.	x						x		
Precios competitivos.	x						x		

Fuente: elaboración propia.

## 6.5. Análisis Dofa

A partir del diagnóstico externo y el diagnóstico interno se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se listan a continuación.

### 6.5.1 Lista de oportunidades

- O1. Ampliación de cobertura a nivel local, regional, nacional e internacional.
- O2. Descentralización de la educación.
- O3. Necesidades de la industria de la región en evaluación de proyectos.
- O4. Exigencia del mercado en cuanto a formación y actualización académica en los temas del programa.
- O5. Nuevas áreas del saber y del conocimiento (formación para el ser, inglés, herramientas TIC).

### 6.5.2 Lista de amenazas

A1. Deserción estudiantil provocada por factores externos como la sociedad, familia y entorno.

A2. Cambios legislativos constantes.

A3. La acreditación de programas depende de factores externos.

A4. Ingreso de nuevos competidores.

A5. Oferta de la competencia.

A6. Cambios políticos y de administración.

### 6.5.3 Lista de debilidades.

D1. Sistema de información académico propio en proceso de construcción, situación que implica inversión de recursos en el arrendamiento de una plataforma.

D2. Pocas alianzas con el sector privado.

D3. Tiempos en la contratación pública y trámites administrativos.

D4. Carencia de personal de mercadeo y ventas, y de un plan estratégico de mercadeo.

### 6.5.4 Lista de fortalezas.

F1 Programa actualizado de acuerdo con los lineamientos del CNA.

F2. Docentes capacitados en pedagogía y formación por competencias. Además, en diseño curricular por competencias en las TIC.

F3. Se ha vinculado a docentes de tiempo completo.

F4. Modelo de autoevaluación aprobado por el Consejo Académico, ajustado a los lineamientos del CNA.

F5. La institución cuenta con recursos propios, que permiten el fortalecimiento del programa.

F6. Debido a la especialidad de los programas que desarrolla la Institución Universitaria Pascual Bravo se cuenta con infraestructura de talleres y laboratorios polivalentes.

F7. Adquisición de un *software* de gestión documental (Mercurio), que permite agilidad en los trámites, disminuir en un alto porcentaje el uso del papel y el control documental.

F8. Herramientas TIC actualizadas.

F9. Se tiene la certificación de calidad en la Norma ISO9001:2015 y articulada con los lineamientos de MIPG en los procesos de docencia, investigación y extensión.

F10.Reputación y reconocimiento de la institución frente a la industria y sus públicos de interés.

F11. Excelentes relaciones con la industria y otras universidades para el fortalecimiento de los programas.

F12.Precios competitivos.

F13. Adecuadas instalaciones e infraestructura.

## **6.6 Cruce Dofa**

Como resultado del estudio de recursos y capacidades, y del estudio de los factores externos, se realiza un análisis Dofa que permite establecer cuál o cuáles estrategias corporativas deben ser consideradas por las directivas de la Institución Universitaria Pascual Bravo para dar cumplimiento a los objetivos trazados en el programa de

Especialización en Gestión de Proyectos (presencial), en 2019. Para ello se realizan los siguientes cruces:

A partir del cruce de las principales fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA) se determinan cuatro estrategias corporativas para el año 2019, de las 14 planteadas por David (1993) y otros autores. Estas son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y asociación (ver Tabla 18).

**Tabla 18.** *Análisis Dofo.*

Fortalezas	Debilidades
F1 Programa actualizado de acuerdo con los lineamientos del CNA.	D1. Sistema de Información Académico propio en proceso de construcción, situación que implica inversión de recursos en el arrendamiento de una plataforma.
F2. Docentes capacitados en pedagogía y formación por competencias. Además, en diseño curricular por competencias en las TIC.	D2. Pocas alianzas con el sector privado.
F3. Se ha vinculado a docentes de tiempo completo.	D3. Tiempos en la contratación pública y trámites administrativos.
F4. Modelo de autoevaluación aprobado por el Consejo Académico, ajustado a los lineamientos del CNA.	D4. Carencia de personal de mercadeo y ventas, y de un plan estratégico de mercadeo.
F5. La institución cuenta con recursos propios financieros que permiten el fortalecimiento del programa.	
F6. Debido a la especialidad de los programas que desarrolla la Institución Universitaria Pascual Bravo, se cuenta con infraestructura de talleres y laboratorios polivalentes.	
F7. Adquisición de un <i>software</i> de gestión documental (Mercurio), que permite agilidad en los trámites, disminuir en un alto porcentaje el	

	<p>uso del papel y el control documental.</p> <p>F8. Herramientas TIC actualizadas.</p> <p>F9. Se tiene la certificación de calidad en la Norma ISO9001:2015 y articulada con los lineamientos de MIPG en los procesos de docencia, investigación y extensión.</p> <p>F10.Reputación y reconocimiento de la institución frente a la industria y sus públicos de interés.</p> <p>F11. Excelentes relaciones con la industria y otras universidades para el fortalecimiento de los programas.</p> <p>F12.Precios competitivos.</p> <p>F13. Adecuadas instalaciones e infraestructura.</p>	
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Ampliación de cobertura a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>O2. Descentralización de la Educación.</p> <p>O3. Necesidades de la industria de la región en evaluación de proyectos</p> <p>O4. Exigencia del mercado en cuanto a formación y actualización académica en los temas del programa.</p> <p>O5. Nuevas áreas del saber y del conocimiento (formación para el ser, inglés, herramientas TIC).</p>	<p><b>FO (maxi,maxi)</b></p> <p>F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11O1O2</p> <p>F10F12F13 O1O2</p> <p>F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11O3O4O5</p> <p>F10F12F13 O3O4O5</p>	<p><b>DO (mini,maxi)</b></p> <p>D1 O1O2</p> <p>D1 O3O4O5</p> <p>D2 O1O2</p> <p>D2 O3O4O5</p> <p>D3 O1O2</p> <p>D3 O3O4O5</p> <p>D4 O1O2</p> <p>D4 O3O4O5</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Deserción estudiantil provocada por factores externos como la sociedad, familia y entorno.</p>	<p><b>FA (maxi,mini)</b></p> <p>F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11 A1</p> <p>F10F12F13A1</p> <p>F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11A2 A6</p> <p>F10F12F13A2A6</p>	<p><b>DA(mini,mini)</b></p> <p>D1 A1</p> <p>D1 A2A6</p> <p>D1 A3</p> <p>D1 A4A5</p> <p>D2 A1</p>

A2. Cambios legislativos constantes.	F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11A3 F10F12F13A3	D2 A2A6 D2 A3 D2 A4A5
A3. La acreditación de programas depende de factores externos.	F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11A4A5 F10F12F13A4A5	D3 A1 D3 A2A6 D3 A3 D3 A4A5
A4. Ingreso de nuevos competidores.		D4 A1 D4 A2A6 D4 A3 D4 A4A5
A5. Oferta de la competencia.		
A6. Cambios políticos y de administración		

<i>Abreviatura</i>	<i>Nombre de la estrategia</i>	<i>Total</i>
<b>PM</b>	Penetración de mercado	21
<b>DM</b>	Desarrollo de mercado	6
<b>DP</b>	Desarrollo de producto	23
<b>A</b>	Asociación	6

Fuente: elaboración propia.

### Parte III

#### 7. Formulación de la ruta de soluciones

Después de realizado el diagnóstico externo, el diagnóstico interno y el análisis Dofa a continuación se propone el plan estratégico de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, que se presenta de manera resumida en la Tabla 19.

**Tabla 19.** *Ruta de soluciones.*

<i>Actividad</i>	<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Responsable</i>
Elaboración del plan de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo	Establecimiento de los objetivos corporativos de crecimiento y rendimiento.  Formulación de las macro estrategias, a partir de los resultados del análisis Dofa.  Formulación de las estrategias y tácticas de mercadeo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias y tácticas de producto.</li> <li>• Estrategias y tácticas de precio.</li> <li>• Estrategias y tácticas de plaza.</li> <li>• Estrategias y tácticas de promoción.</li> </ul>	Consultora  Comité Rectoral  Oficina Asesora de Comunicaciones
	Elaboración del presupuesto de comunicaciones. Elaboración del calendario de comunicaciones. Formulación de los indicadores de gestión. Elaboración del presupuesto para la ruta de soluciones. Presentación del valor de la consultoría.	

Fuente: elaboración propia.

## 8. Plan de mercadeo

Con el fin de darle cumplimiento al objetivo planteado al inicio de este documento, a continuación se presenta el plan de mercadeo para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en Medellín, en el año 2019.

### 8.1 Objetivos

Los objetivos corporativos son dos, el objetivo de crecimiento que se plantea en número de estudiantes matriculados y los ingresos en pesos; y el objetivo de rendimiento que se plantea comparando la utilidad neta antes de interés e impuestos con relación a las ventas.

#### 8.1.1 Objetivo de crecimiento.

Matricular 152 estudiantes en la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo en el año 2019, lo que representa unos ingresos totales de \$696.398.836.

#### 8.1.2 Objetivo de rendimiento.

Obtener un rendimiento del 12,0 % al comparar la utilidad neta antes de interés e impuestos con relación a las ventas en el año 2019, con la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo (ver Tabla 20).

**Tabla 20.** Estados de resultados proyectado para 2019.

Conceptos	\$	%
Ventas	\$ 696.398.836	
Costos docentes	\$ 104.599.436	
Inv en plan de mejoramiento	\$ 73.000.000	
Costos Indirectos	\$ 305.948.001	
Comunicación y mercadeo	\$ 54.040.000	
Ruta de solucines	\$ 26.954.000	
Consultoría	\$ 45.000.000	
Utilidad neta aii	\$ 86.857.399	12%

Fuente: elaboración propia.



## 8.2 Presupuesto de ventas

El presupuesto que define los objetivos corporativos se proyecta teniendo en cuenta el histórico de ventas del año 2017, primer semestre de 2018 y el proyectado del segundo semestre de este mismo año. La propuesta es obtener \$696.398.836 distribuidos en los dos periodos de matrículas para el año 2019 (ver Tabla 21).

**Tabla 21.** *Presupuesto de ventas 2019.*

2017	2018	2019		
<i>Semestre II</i>	<i>Semestre I</i>	<i>Semestre II</i>	<i>Semestre I</i>	<i>Semestre II</i>
\$164.197.740	\$344.870.066	\$328.536.866	\$348.199.418	\$348.199.418

Fuente: elaboración propia.

## 8.3 Formulación de las macroestrategias

Como resultado del estudio de recursos y capacidades; así como el de los factores externos, se realizó el respectivo análisis Dofa (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que permitieron establecer las estrategias corporativas como se presentó anteriormente.

Este análisis permitió definir la macroestrategia adecuada para el programa de la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial) de la Institución Universitaria Pascual Bravo, la cual será penetración de mercado; lo que significa ofrecer este programa académico con la implementación de unas adecuadas estrategias de mercadeo que se presentan a continuación. En palabras del Igor Ansoff (1957), es el producto actual en el mercado actual.

También se deben considerar las macro estrategias de:

Desarrollo de mercado. Buscando nuevos segmentos de mercado o realizando extensión territorial, atendiendo otros municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Desarrollo de producto. Revisión y actualización permanente del programa y las asignaturas que lo conforman, al igual que proponer cambios y mejoras al mismo.

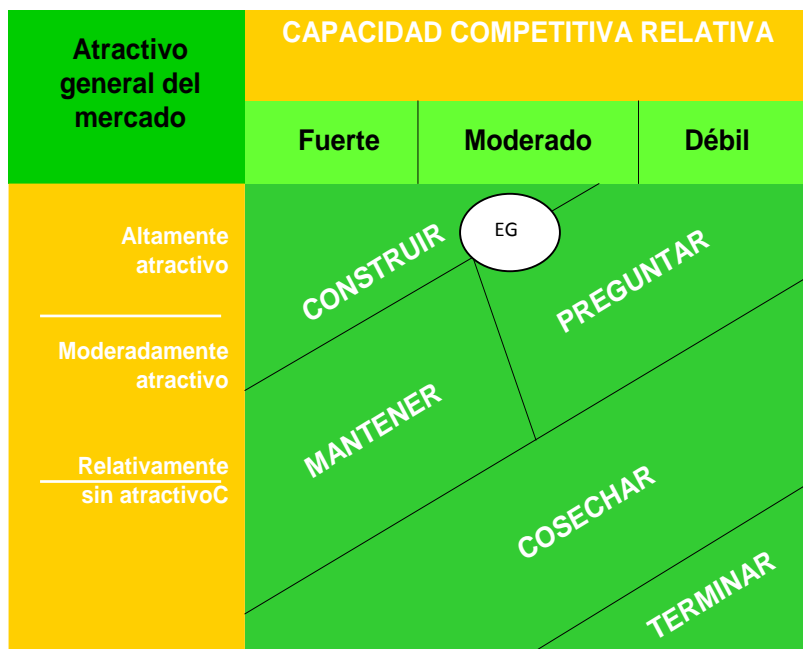
Asociación. Llevando a cabo alianzas, tanto con empresas del sector público como del sector privado o mixto, para la realización de proyectos específicos.

#### **8.4 Estrategias de mercadeo**

Las estrategias de mercadeo que se plantean a continuación parten del famoso concepto de las 4 P del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.

##### *8.4.1 Estrategias de producto.*

La estrategia de producto se obtiene como resultado del análisis de la ventana estratégica del negocio. Para el caso de la Especialización en Gestión de Proyectos es construir, ya que cuenta con una capacidad de competitividad relativamente fuerte y el mercado es altamente atractivo (ver Figura 5).



**Figura 5.** Ventana estratégica del negocio.

Fuente: adaptación de Guiltinan, Gordon y Madden (1998), tomado de Brown. *Make de product portfolio a basis for action. Longe – Range, planning vol.24 (1991, p. 104).*

En otras palabras, la estrategia de producto a realizar, que es construir, significa fortalecer el programa; para lo cual se propone un plan de mejoramiento por un monto total de \$73.000.000.

En la Tabla 22 se puede observar la estrategia de producto con las respectivas tácticas, indicadores, recursos y responsables.

**Tabla 22.** *Estrategias y tácticas de producto.*

<i>Estrategia de producto</i>	<i>Táctica</i>	<i>Indicador</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable.</i>
Fortalecimiento del programa con el plan de mejoramiento propuesto.	Revisión del plan de estudios.	Ingresos por ventas adicionales	Material bibliográfico y bases de datos.	Oficina de comunicaciones
	Oferta de cursos, diplomados, o seminarios.	Número de estudiantes matriculados.	Ampliación y mejoramiento de la infraestructura física para operar el programa	Facultad de Producción y Diseño
	Divulgación de la cultura de autoevaluación			
	Fortalecimiento del bilingüismo.		Desarrollo tecnológico	
			Profesores	

Fuente: elaboración propia.

Las actividades que se deben llevar a cabo en el plan de mejoramiento son:

- Revisión del plan de estudios.
- Estudio de impacto del programa.
- Divulgación de los resultados de los trabajos de grado.
- Visita de docentes nacionales e internacionales para fortalecer el programa.
- Fomento de la relación de los profesores con comunidades académicas nacionales e internacionales.
- Consolidación del mecanismo de seguimiento a los resultados de las evaluaciones aplicadas a los docentes.
- Oferta de cursos, diplomados o seminarios.
- Divulgación de la cultura de autoevaluación a la comunidad académica del programa.
- Promoción de la participación de la comunidad académica en los grupos de investigación.
- Fortalecimiento del bilingüismo.

- Publicación de las revistas indexadas de los proyectos de investigación.
- Participación de los docentes y estudiantes del programa en proyectos que fortalezcan las líneas de investigación del grupo Qualipro.
- Participación o vinculación de los docentes y estudiantes del programa a las redes de conocimiento y a la presentación de proyectos de investigación.
- Participación de la comunidad académica, tanto docentes como estudiantes, en los diferentes procesos de movilidad.
- Participación en eventos académicos a nivel nacional e internacional para divulgar los resultados de investigación.
- Promoción en la participación de los servicios que ofrece la Oficina de Bienestar Universitario.
- Estimulación de la participación de los egresados del programa en la vida universitaria.
- Estrategia de seguimiento a los resultados de los trabajos de grado de los estudiantes del programa.
- Promoción del uso del material bibliográfico y las bases de datos que posee la biblioteca.

El detalle del valor de cada una de estas acciones se presenta más adelante, en el aparte denominado *Viabilidad financiera*.

#### *8.4.2 Estrategias de precio.*

Para determinar la estrategia de precios de la Especialización en Gestión de Proyectos (Presencial) de la Institución Universitaria Pascual Bravo es necesario observar el valor por semestre de las matrículas de las principales universidades, tanto públicas como

privadas. Esta información se encuentra en el documento maestro de la especialización (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2017), pero debe actualizarse con cifras de 2018. Sin embargo, para tomar la decisión de precios se analiza el valor de la matrícula por semestre de los competidores que se consideran directos, es decir, las universidades públicas; por lo tanto, se propone una estrategia de precios promedio, es decir, por debajo de la Universidad de Antioquia y por encima de la Universidad Nacional, para un valor de \$4.554.638 por semestre, equivalente a 5,5 salarios mínimos legales mensuales vigentes (ver Tabla 23).

**Tabla 23.** *Valor de la oferta local de programas de especialización.*

<i>Nombre Institución</i>	<i>Sector</i>	<i>Nombre del Programa</i>	<i>Créditos</i>	<i>Costo x Semestre</i>
Universidad Nacional de Colombia	Oficial	Especialización en Interventoría de Proyectos y Obras	26	\$4.427.038
Universidad de Antioquia	Oficial	Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos	24	\$6.249.936
Universidad de Antioquia	Oficial	Especialización en Preparación y Evaluación de Proyectos Privados	24	\$5.468.694
Universidad Pontificia Bolivariana	Privada	Especialización en Gerencia de Proyectos	26	\$8.320.000
Universidad EAFIT-	Privada	Especialización en Gerencia de proyectos	29	\$7.763.970
Universidad de Medellín	Privada	Especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados	24	\$6.780.000
Universidad EIA	Privada	Especialización en Gerencia de Proyectos	28	\$9.080.000
Fundación Universitaria Autónoma de las Américas	Privada	Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos	28	\$4.965.199
Fundación Universitaria ESUMER	Privada	Especialización en Gerencia de Proyectos	24	\$3.417.000
Institución Universitaria Pascual Bravo	Oficial	Especialización en Gestión de Proyectos	24	\$4.593.738

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2018).

En la Tabla 24 se pueden observar las estrategias de precio con las respectivas tácticas, indicadores, recursos y responsables.

**Tabla 24.** *Estrategias y tácticas de precio.*

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable.</b>
Estrategias de fijación de precios promedio	Se busca enfrentar la competencia dentro del rango de valor que los estudiantes le dan al programa.	Ingresos por ventas adicionales.	Chequeo de precios de la competencia.	Oficina de comunicaciones.
	Disminuir o incrementar el precio, según el comportamiento y movilidad del mercado.	Número de estudiantes matriculados.	Estudio de costos.	Facultad de Producción y Diseño.
	Mantener condiciones favorables de sana competencia.			

Fuente: elaboración propia.

#### 8.4.3 Estrategias de distribución.

Aumentar la cobertura actual en un 10 % en el Municipio de Medellín y demás municipios del Área Metropolitana, llegando al mayor número de entidades del sector público y privado que tengan como fin la gestión de recursos de financiación y cofinanciación para contribuir al desarrollo integral de su región.

En la Tabla 25 se puede observar la estrategia de distribución con las respectivas tácticas, indicadores, recursos y responsables.

**Tabla 25.** *Estrategias y tácticas de distribución.*

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable.</b>
Expansión territorial a nivel de Medellín y el Área Metropolitana	Base de datos de entidades del sector público y privado	Número de empresas.	Bases de datos	Oficina de Comunicaciones.
			Mapas de rutas.	
	Telemercadeo (visita, llamada telefónica y envío de correos)	Número de llamadas.	Telemercaderista.	Facultad de Producción y Diseño
		Coreos enviados		

Fuente: elaboración propia.



Las acciones de telemercadeo y visitas a empresas que se proponen en el siguiente capítulo, en las estrategias de comunicación, serán el soporte para la expansión territorial en la que se busca ampliar mercado más allá de las fronteras de Medellín incluyendo cinco municipios del Valle del Aburrá.

Se propone iniciar la labor comercial en el primer semestre del año 2019 en los municipios de Bello e Itagüí, que cuentan con el mayor número de habitantes después de Medellín. En el segundo semestre se continuará la labor en el siguiente orden: Envigado, Copacabana y Caldas.

#### 8.4.4 Estrategias de comunicación.

Se propone una estrategia de comunicación selectiva acompañada de las acciones de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y labor de ventas, que se describen a continuación.

En la Tabla 26 se pueden observar las estrategias de publicidad con las respectivas tácticas, indicadores, recursos y responsables que se refieren al mercadeo digital y a los medios de comunicación.

**Tabla 26.** Estrategias y tácticas de publicidad.

<i>Estrategia</i>	<i>Táctica</i>	<i>Indicador</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>
Diseño del plan de medios virtual y del plan de medios tradicional.	Mercadeo digital; que incluye portal web, <i>mailing</i> , <i>blog</i> y redes sociales.	Número de visitas. Estudiantes matriculados.	Web master <i>Community manager</i> Computador	Oficina de Comunicaciones
	Impresos; que incluye Plegable y afiches.	N.º de plegables, n.º de afiches, n.º de avisos. Tamaño.	Publicista	
	Radio.	N.º de emisoras  N.º de cuñas	<i>Copy</i>	Oficina de Comunicaciones
		Duración de la cuña		

Fuente: elaboración propia.

*Portal web.*

La docencia es uno de los cuatro procesos misionales de la Institución Universitaria Pascual Bravo, cuenta con 15 programas tecnológicos, 8 programas profesionales y 3 programas de posgrado, bajo la modalidad virtual y presencial. Para el programa objeto de este plan de mercadeo, es decir, la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial) se propone un rediseño y revisión de su presentación en el portal web de la institución, incluyendo una galería fotográfica.

*Mail marketing.*

Campañas virtuales mediante el envío de correos para lograr una relación más profunda y directa con los estudiantes actuales y potenciales, y de esta manera anunciar acerca de las novedades del programa y los beneficios de inscribirse en este. Las campañas serán comunicadas a través del diseño de un volante electrónico que será enviado por correo electrónico, utilizando la base de datos que tiene la institución, la cual se debe alimentar de manera periódica con el perfil del público objetivo al que se dirige el programa.

*Blog.*

Diseño de un sitio web exclusivo para el programa, en el que se pretende publicar artículos referentes a la gestión de proyectos, para ofrecer contenido en forma cronológica sobre los siguientes temas: modelo de desarrollo y políticas públicas, gestión ambiental, diseño de proyectos, ingeniería económica y financiación, calidad de proyectos, entre otros temas de interés y afines al programa.

### *Redes sociales.*

Publicar comentarios de contenido propio o de terceros en Facebook y Twitter. Además, publicar preguntas y sondeos para captar la atención de la comunidad de seguidores y gestionar sus comentarios.

Trasladar a atención al cliente las incidencias, dudas o preguntas de los usuarios realizadas en Facebook, para que se respondan en la misma plataforma.

### *Plegable.*

Se diseñarán e imprimirán 1.000 plegables en papel propalcote, *full* color, que serán entregados a los estudiantes que muestren interés por inscribirse en el programa.

### *Afiche.*

Las campañas que serán comunicadas a través del volante electrónico se anunciarán en la sede de la institución con afiches del programa, tamaño extratabloide, de 42 x 33.

### *Radio.*

Un paquete de 4 cuñas diarias de 20 segundos, de lunes a viernes, en los meses de abril, mayo y septiembre, en Blu Radio Medellín.

En la Tabla 27 se puede observar la estrategia de promoción, con las respectivas tácticas, indicadores, recursos y responsables, que se refieren a las acciones que producen una respuesta inmediata en ventas.

**Tabla 27.** *Estrategias y tácticas de promoción de ventas.*

<i>Estrategia</i>	<i>Táctica</i>	<i>Indicador</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable.</i>
Propuesta de acciones promocionales	Material promocional (USB)	N.º de <i>souvenirs</i>	<i>Souvenirs</i>	Oficina de Comunicaciones
	Descuentos (familiares, estudiantes y egresados)	N.º de estudiantes % de descuento N.º de estudiantes		

Fuente: elaboración propia.

### *Material promocional.*

Se regalarán 100 memorias USB en el mes de mayo y otras 100 en el mes de septiembre, marcadas con el escudo de la Institución Universitaria Pascual Bravo, a los estudiantes que muestren interés por inscribirse en el programa.

### *Descuentos.*

Se ofrecerá 10 % de descuento en el valor de la matrícula para egresados titulados de los programas de pregrado que deseen matricularse en la especialización.

En la Tabla 28 se puede observar la estrategia de relaciones públicas, con las respectivas tácticas, indicadores, recursos y responsables que se refieren a los eventos que ayudan a la promoción del programa y a generar una imagen positiva de la institución con los diferentes públicos.

**Tabla 28.** *Estrategias y tácticas de relaciones públicas.*

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable.</b>
Creación y promoción de eventos	Desayunos.	N.º de desayunos N.º de asistentes.	Comida. Personal organizador. Facilitador. Memorias.	Oficina de Comunicaciones
	Visitas a emisoras y programas de televisión.	N.º de emisoras y programas de radio y TV N.º de visitas.	Una persona comercial	

Fuente: elaboración propia.

### *Desayuno.*

El último jueves de cada mes, de febrero a noviembre, se invitarán estudiantes actuales y potenciales para que asistan de manera gratuita a un desayuno, en el que podrán compartir con reconocidos expertos en el ámbito académico y empresarial, conceptos y experiencias relacionados con la gestión de proyectos.

*Visitas a emisoras y programas de televisión.*

Se hará un recorrido por las siguientes emisoras: Cámara FM, Múnera Eastman, RCN, Blu Radio, Caracol Radio, con un profesor, un estudiante o un egresado del programa para hablar acerca de sus beneficios y bondades.

En la Tabla 29 se puede observar la estrategia de ventas con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables, que se refieren exclusivamente a la labor comercial.

**Tabla 29.** *Estrategias y tácticas de ventas.*

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable.</b>
Diseño de acciones netamente de ventas	Telemercadeo.	N.º de empresas. N.º de llamadas.	Bases de datos, telemercaderista	Oficina de Comunicaciones
	Visita a empresas.	Correos enviados N.º de empresas. N.º de visitas.	Bases de datos, mapas de rutas, asesor comercial	

Fuente: elaboración propia.

*Telemercadeo.*

Se propone combinar las siguientes actividades: llamada telefónica, visita personal y correos. Se tendrá una persona encargada de la logística del telemercadeo.

*Visitas a empresas.*

Se programarán visitas a las empresas para lograr cercanía y familiaridad con los sectores público y privado.

## 8.5 Presupuesto de comunicaciones

Para el año 2019 se propone una inversión en acciones de comunicación, mencionadas anteriormente, por un valor total de \$54.040.000 (ver Tabla 30).

**Tabla 30.** *Presupuesto de comunicaciones*

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
<b>Publicidad</b>													
Diseño portal web			\$2.500.000										\$2.500.000
Actualización portal web	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$960.000
Banner whatsapp	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$960.000
Afiches	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$3.600.000
Pendón	\$160.000						\$1.600.000						\$1.760.000
Poster redes sociales	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$960.000
Posicionamiento SEM	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$1.200.000
Impresos (volantes, plegables)	\$400.000		\$400.000		\$400.000		\$400.000		\$400.000		\$400.000		\$2.400.000
Radio				\$6.000.000	\$6.000.000				\$6.000.000				
<b>Total publicidad</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$640.000</b>	<b>\$3.540.000</b>	<b>\$6.640.000</b>	<b>\$7.040.000</b>	<b>\$640.000</b>	<b>\$2.640.000</b>	<b>\$640.000</b>	<b>\$7.040.000</b>	<b>\$640.000</b>	<b>\$1.040.000</b>	<b>\$640.000</b>	<b>\$32.340.000</b>
<b>Promoción</b>													
material promocional (usb)					\$1.200.000				\$1.200.000				\$2.400.000
<b>Total promoción</b>					<b>\$1.200.000</b>			<b>\$0</b>			<b>\$0</b>		<b>\$2.400.000</b>
<b>Relaciones públicas</b>													
Desayuno		\$500.000		\$500.000		\$500.000		\$500.000		\$500.000			\$2.500.000
Visitas a emisoras y programas de televisión.	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
<b>Total relaciones públicas</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$700.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$700.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$700.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$700.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$700.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$4.900.000</b>
<b>Ventas</b>													
Telemercadeo.	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$12.000.000
Visita a empresas.	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
<b>Total ventas</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$14.400.000</b>
<b>Total mix de comunicaciones</b>	<b>\$2.600.000</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$4.940.000</b>	<b>\$8.540.000</b>	<b>\$9.640.000</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$4.040.000</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$8.440.000</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$2.440.000</b>	<b>\$2.040.000</b>	<b>\$54.040.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 8.6 Calendario de comunicaciones

Para el año 2019 se propone el siguiente calendario de comunicaciones, el cual permite tener presentes los meses en que se llevarán a cabo las acciones propuestas (ver Tabla 31).

**Tabla 311.** *Calendario de comunicaciones.*

<b>Publicidad</b>												
Diseño portal web												
Actualización portal web												
Banner whatsapp												
Afiches												
Pendón												
Poster redes sociales												
Posicionamiento SEM												
Impresos (volantes, plegables)												
Radio												
<b>Promoción</b>												
material promocional (usb)												
<b>Relaciones públicas</b>												
Desayuno												
Visitas a emisoras y programas de televisión.												
<b>Ventas</b>												
Telemercadeo.												
Visita a empresas.												

Fuente: elaboración propia.

## 9. Presupuesto para la ruta de soluciones

En la Tabla 32 se observa el presupuesto de \$26.954.000, destinado para la ruta de soluciones.

**Tabla 32.** *Presupuesto para la ruta de soluciones.*

	Actividad	Cantidad	Valor	Total
Socialización ante el Comité	Refrigerios	8	\$12.000	\$96.000
Rectoral	Papelería y útiles	8	\$6.000	\$48.000
	Refrigerios	10	\$12.000	\$120.000
Investigación de mercados	Papelería y útiles		\$300.000	\$300.000
	Valor del estudio		\$8.000.000	\$8.000.000
	Honorarios	40	\$150.000	\$6.000.000
Plan de mercadeo	Refrigerios	20	\$12.000	\$240.000
	Papelería y útiles		\$150.000	\$150.000
	Honorarios	80	\$150.000	\$12.000.000
			<b>Total</b>	<b>\$26.954.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 10. Valor de la consultoría

El valor de la consultoría suma un total de \$45.000.000 (ver Tabla 33).

**Tabla 333.** *Presupuesto para la consultoría*

Horas	Valor hora	Valor	Total
400	\$110.000		\$44.000.000
<b>Otros gastos</b>			
10	Papelería y útiles	\$60.000	\$600.000
10	Servicios públicos	\$40000	\$400.000
<b>Total</b>			<b>\$45.0000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 11. Viabilidad financiera

En la tabla 34 se observa que en la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo se tiene proyectado matricular 152 estudiantes en el



año 2019; de los cuales 76 corresponden a las cohortes 3 y 4, más otros 76 estudiantes que corresponden a las cohortes 4 y 5.

**Tabla 344.** *Proyección de estudiantes a matricular en 2019.*

Proyección estudiantes	2017	2018		2019	
	SEMESTRE II	SEMESTRE III	SEMESTRE IV	SEMESTRE III	SEMESTRE IV
N° de Inscritos	40	40	40	40	40
N° de estudiantes cohorte 1	40	36			
N° de estudiantes cohorte 2		40	36		
N° de estudiantes cohorte 3			40	36	
N° de estudiantes cohorte 4				40	36
N° de estudiantes cohorte 5					40
Deserción de Estudiantes cohorte 1 (10%)		4	4		
Deserción de Estudiantes cohorte 2 (10%)			4	4	
Deserción de Estudiantes cohorte 3 (10%)				4	4
Deserción de Estudiantes cohorte 4 (10%)					4
<b>Total estudiantes</b>	<b>40</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>

Fuente: elaboración propia.

152

Al multiplicar el valor del salario mínimo mensual legal vigente de \$828.116 por 5,5 smlmv, que es el valor de la matrícula por cada estudiante, sumado el ingreso por concepto de inscripciones de \$2.046.930 (\$51.173 por cada estudiante), se obtiene un ingreso total por valor de \$348.199.418 por semestre, que equivalen a \$696.398.836 para el año 2019 (ver Tabla 35).

**Tabla 355.** *Ingresos proyectados del programa durante 2019*

INGRESOS POR INSCRIPCION					
Valor inscripción	\$ 47.500	\$ 49.443	\$ 49.443	\$ 51.173	\$ 51.173
<b>INGRESO TOTAL INSCRIPCIONES</b>	<b>\$ 1.900.000</b>	<b>\$ 1.977.710</b>	<b>\$ 1.977.710</b>	<b>\$ 2.046.930</b>	<b>\$ 2.046.930</b>
INGRESOS POR MATRICULA					
Valor matrícula por estudiante	\$ 4.057.444	\$ 4.296.831	\$ 4.296.831	\$ 4.554.638	\$ 4.554.638
Ingreso matrícula cohorte 1	\$ 162.297.740	\$ 154.685.916	\$ -	\$ -	\$ -
Ingreso matrícula cohorte 2	\$ -	\$ 171.873.240	\$ 154.685.916	\$ -	\$ -
Ingreso matrícula cohorte 3	\$ -	\$ -	\$ 171.873.240	\$ 163.966.968	\$ -
Ingreso matrícula cohorte 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.185.520	\$ 163.966.968
Ingreso matrícula cohorte 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.185.520
<b>Ingreso total matrícula</b>	<b>\$ 162.297.740</b>	<b>\$ 326.559.156</b>	<b>\$ 326.559.156</b>	<b>\$ 346.152.488</b>	<b>\$ 346.152.488</b>
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>\$ 164.197.740</b>	<b>\$ 344.870.066</b>	<b>\$ 328.536.866</b>	<b>\$ 348.199.418</b>	<b>\$ 348.199.418</b>

Fuente: elaboración propia.

\$696.398.836

En cuanto a los gastos del personal docente, referentes a los sueldos y salarios, incluidas las prestaciones sociales, los aportes al sistema de seguridad social suman un total de \$104.599.436, como se puede observar en la Tabla 36.

**Tabla 366.** *Costos de docentes durante 2019.*

COSTOS PROGRAMA	2017		2018		2019	
	SEMESTRE II	SEMESTRE I	SEMESTRE II	SEMESTRE I	SEMESTRE II	SEMESTRE II
<b>COSTOS DOCENTES</b>						
<b>Sueldos y Salarios</b>						
Cohorte 1	\$ 15.039.168	\$ 15.039.168				
Cohorte 2		\$ 16.091.904	\$ 16.091.904			
Cohorte 3			\$ 16.091.904	\$ 17.203.855		
Cohorte 4				\$ 17.203.855	\$ 17.203.855	
Cohorte 5					\$ 17.203.855	
<b>Subtotal sueldos y salarios</b>	<b>\$ 15.039.168</b>	<b>\$ 31.131.072</b>	<b>\$ 32.183.808</b>	<b>\$ 34.407.709</b>	<b>\$ 34.407.709</b>	
<b>Prestaciones Sociales</b>						
Cohorte 1	\$ 3.308.617	\$ 3.308.617	\$ -	\$ -	\$ -	
Cohorte 2	\$ -	\$ 3.540.219	\$ 3.540.219	\$ -	\$ -	
Cohorte 3	\$ -	\$ -	\$ 3.540.219	\$ 3.784.848	\$ -	
Cohorte 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.784.848	\$ 3.784.848	
Cohorte 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.784.848	
<b>Subtotal Prestaciones Sociales</b>	<b>\$ 3.308.617</b>	<b>\$ 6.848.836</b>	<b>\$ 7.080.438</b>	<b>\$ 7.569.696</b>	<b>\$ 7.569.696</b>	
<b>Aportes SGSSS</b>						
Cohorte 1	\$ 3.158.225	\$ 3.158.225	\$ -	\$ -	\$ -	
Cohorte 2	\$ -	\$ 3.379.300	\$ 3.379.300	\$ -	\$ -	
Cohorte 3	\$ -	\$ -	\$ 3.379.300	\$ 3.612.809	\$ -	
Cohorte 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.612.809	\$ 3.612.809	
Cohorte 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.612.809	
<b>Subtotal SGSSS</b>	<b>\$ 3.158.225</b>	<b>\$ 6.537.525</b>	<b>\$ 6.758.600</b>	<b>\$ 7.225.619</b>	<b>\$ 7.225.619</b>	
<b>Aportes sobre la nómina</b>						
Cohorte 1	\$ 1.353.525	\$ 1.353.525	\$ -	\$ -	\$ -	
Cohorte 2	\$ -	\$ 1.448.271	\$ 1.448.271	\$ -	\$ -	
Cohorte 3	\$ -	\$ -	\$ 1.448.271	\$ 1.548.347	\$ -	
Cohorte 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.548.347	\$ 1.548.347	
Cohorte 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.548.347	
<b>Subtotal Aportes sobre la nómina</b>	<b>\$ 1.353.525</b>	<b>\$ 2.801.796</b>	<b>\$ 2.896.543</b>	<b>\$ 3.096.694</b>	<b>\$ 3.096.694</b>	
<b>TOTAL PERSONAL DOCENTE</b>	<b>\$ 22.859.535</b>	<b>\$ 47.319.229</b>	<b>\$ 48.919.388</b>	<b>\$ 52.299.718</b>	<b>\$ 52.299.718</b>	

Fuente: elaboración propia.

\$104.599.436

Para el plan de mejoramiento propuesto en las estrategias de producto se tiene proyectada una inversión de \$73.000.000, como se observa en la Tabla 37.

**Tabla 377. Plan de mejoramiento 2019.**

Factor	INVERSIÓN			2018	2019
Revisión del plan de estudios	\$6.000.000	2017		\$6.000.000	
Estudio de Impacto del programa	\$12.000.000	2017		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Divulgación de los resultados de los trabajos de grado	\$3.500.000	2018			\$3.500.000
Visita de docentes nacionales e internacionales para fortalecer el programa	\$50.000.000	2017		\$25.000.000	\$25.000.000
Fomentar la relación de los profesores con comunidades académicas nacionales e internacionales	\$21.000.000	2017	2018	\$10.500.000	\$ 10.500.000
Consolidar el mecanismo de seguimiento a los resultados de las evaluaciones aplicadas a los docentes	\$1.000.000	2017	2018	\$ 500.000	\$ 500.000
Oferta de cursos, diplomados, o seminarios	\$6.000.000	2017	2018	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Divulgación de la cultura de autoevaluación a la comunidad académica del programa	\$2.000.000	2017	2018	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Promover la participación de la comunidad académica en los grupos de investigación	\$2.000.000	2017	2018	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Fortalecer el bilingüismo	\$1.000.000	2017	2018	\$ 500.000	\$ 500.000
Publicar en revistas Indexadas los productos de los proyectos de investigación	\$1.000.000	2017	2018		\$1.000.000
Participación de los docentes y estudiantes del programa en proyectos que fortalezcan las líneas de investigación del grupo QUALIPRO	\$2.000.000	2017	2018	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Motivar en los docentes y estudiantes del programa la participación o vinculación a redes de conocimiento y la presentación de proyectos de investigación.	\$4.000.000	2017	2018	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Fortalecer la participación de la comunidad académica, tanto docentes como estudiantes, en los diferentes procesos de movilidad	\$10.000.000	2017	2018	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Participación en eventos académicos a nivel nacional e internacional para divulgar los resultados de investigación	\$10.000.000	2017	2018		\$10.000.000
Promover la cultura del bilingüismo	\$1.000.000	2017	2018	\$ 500.000	\$ 500.000
Divulgar y promover la participación de los servicios que ofrece Bienestar	\$3.000.000	2017	2018	\$3.000.000	
Implementar estrategias para incrementar la participación de los egresados del programa	\$800.000	2017	2018	\$ 400.000	\$ 400.000
Estrategia de seguimiento a los resultados de los trabajos de grado de los estudiantes del programa	\$2.000.000	2017	2018	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Promoción del uso del material bibliográfico y las bases de datos que posee la Biblioteca	\$1.000.000	2017	2018	\$ 500.000	\$ 500.000
Elaboración de proyectos de inversión para ampliación, mejoramiento o modernización de la infraestructura requerida para la operación del programa	\$1.200.000	2017	2018	\$ 600.000	\$ 600.000
<b>TOTAL INVERSIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>\$140.500.000</b>			<b>\$67.500.000</b>	<b>\$73.000.000</b>

Fuente: elaboración propia.

También, es necesario considerar los costos indirectos que se generan en el programa; tales como: el mantenimiento, los materiales, los suministros, los medios educativos, el uso de la plataforma académica y el apoyo de la oficina de Admisiones y Registros, de la Facultad de Producción y Diseño —encargada del programa—, entre otros, que suman un valor total de \$305.948 (ver Tabla 38).

**Tabla 388. Costos indirectos.**

COSTOS INDIRECTOS	UNIDAD	COSTO UNITARIO	Cantidad de estudiante activos		40	76	76	76	76
			2017	2018		2019			
			SEMESTRE II	SEMESTRE I	SEMESTRE II	SEMESTRE I	SEMESTRE II		
Docente de tiempo completo primer año	Mes	\$ 6.476.137	\$ 35.618.754	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 40.326.730	\$ 40.326.730	
Docente de tiempo completo segundo año	Mes	\$ 6.476.137	\$ -	\$ -	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 40.326.730	\$ 40.326.730	
Mantenimiento, materiales y suministros	Estudiante	\$ 123.374	\$ 4.934.960	\$ 9.759.920	\$ 9.759.920	\$ 9.759.920	\$ 9.704.599	\$ 9.704.599	
Apoyo Admisiones	Estudiante	\$ 93.750	\$ 3.750.000	\$ 7.416.413	\$ 7.416.413	\$ 7.416.413	\$ 7.374.375	\$ 7.374.375	
Apoyo CIS	Estudiante	\$ 25.000	\$ 1.000.000	\$ 1.977.710	\$ 1.977.710	\$ 1.977.710	\$ 1.966.500	\$ 1.966.500	
Apoyo Financiera	Estudiante	\$ 52.000	\$ 2.080.000	\$ 4.113.637	\$ 4.113.637	\$ 4.113.637	\$ 4.090.320	\$ 4.090.320	
Apoyo Oficina Personal	Estudiante	\$ 45.000	\$ 1.800.000	\$ 3.559.878	\$ 3.559.878	\$ 3.559.878	\$ 3.539.700	\$ 3.539.700	
Decanatura	Estudiante	\$ 13.622	\$ 544.865	\$ 1.077.585	\$ 1.077.585	\$ 1.077.585	\$ 1.071.477	\$ 1.071.477	
Jefatura Dpto	Estudiante	\$ 31.500	\$ 1.260.000	\$ 2.491.915	\$ 2.491.915	\$ 2.491.915	\$ 2.477.790	\$ 2.477.790	
Uso de plataforma académica SAI	Estudiante	\$ 33.000	\$ 1.320.000	\$ 2.610.577	\$ 2.610.577	\$ 2.610.577	\$ 2.595.780	\$ 2.595.780	
Medios educativos (equipos, bibliografías, sofwar)	Total 3 años	\$ 12.000.000				\$ 6.000.000	\$ 6.000.000		
TOTAL INVERSIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO	Total 3 años	\$ 140.500.000		\$ 33.750.000	\$ 33.750.000	\$ 33.750.000	\$ 36.500.000	\$ 36.500.000	
TOTAL			\$ 52.308.578	\$104.477.893	\$ 148.198.153	\$ 148.198.153	\$155.974.000	\$149.974.000	

Fuente: elaboración propia.

\$305.948

En la Tabla 39 se puede observar el estado de resultados que incluye los ingresos totales de \$696.398.836, menos los costos de los docentes, la inversión en el plan de mejoramiento, los costos indirectos, el valor del plan de comunicaciones propuesto para el año 2019, el presupuesto de la ruta de soluciones y el valor de la consultoría. Es decir, considerando todas las partidas que representan egresos y que se presentaron en las tablas anteriores, se obtiene un resultado positivo al final de la operación (utilidad neta antes de intereses e impuestos) de \$86.857.399 que representan un rendimiento del 12% al compararlo con las ventas.

**Tabla 399. Estado de resultados.**

Conceptos	\$	%
Ventas	\$ 696.398.836	
Costos docentes	\$ 104.599.436	
Inv en plan de mejoramiento	\$ 73.000.000	
Costos Indirectos	\$ 305.948.001	
Comunicación y mercadeo	\$ 54.040.000	
Ruta de soluciones	\$ 26.954.000	
Consultoría	\$ 45.000.000	
Utilidad neta aii	\$ 86.857.399	12%

Fuente: elaboración propia.

## **12. Conclusiones**

Se logró diseñar por completo el plan de mercadeo propuesto para la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en Medellín, en el año 2019, un trabajo que se desarrolló de manera conjunta entre el Comité Rectoral, la Oficina Asesora de Comunicaciones y la consultora.

La realización del diagnóstico del entorno, del diagnóstico interno, el estudio del nivel de competitividad y la investigación de mercados de la Especialización en Gestión de Proyectos de la Institución Universitaria Pascual Bravo permitieron diseñar la ruta de soluciones teniendo como guía el plan de mercadeo para la definición de las estrategias de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).

El trabajo en equipo del Comité Rectoral y la Oficina Asesora de Comunicaciones con la consultora permitió llegar a un acuerdo en las cifras propuestas en el presupuesto de comunicaciones y en el presupuesto de la ruta de soluciones, así como acordar las fechas propuestas en el calendario de comunicaciones.

La ejecución de las estrategias corporativas y de mercadeo dependerán del verdadero compromiso que tengan las partes interesadas en su realización.

Este plan de mercadeo servirá como guía para la realización de otras propuestas del resto de programas que ofrece u ofrecerá la Institución Universitaria Pascual Bravo.

## **13. Recomendaciones**

Implementar las actividades propuestas en el plan de mercadeo y en la ruta de soluciones planteadas para el año 2019.

Llevar a cabo las acciones propuestas en el plan de mercadeo, en términos del *marketing mix* (producto, precio, plaza y promoción).

Diseñar e implementar la estrategia de posicionamiento alineada al direccionamiento estratégico institucional.

Revisar de manera periódica el diseño curricular de la Especialización en Gestión de Proyectos, comparando lo ejecutado versus lo planteado, y realizando los ajustes necesarios para el mejoramiento continuo del programa.

Socializar el plan de mercadeo al grupo de profesores y personal administrativo relacionados con la especialización.

## 14. Glosario

*Community manager.*

Según la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO, 2009), el *community manager* es la persona que se encarga de cuidar y mantener la comunidad de seguidores que una empresa o marca puede atraer, y es el punto de contacto entre sus necesidades y la oferta de la empresa. Tiene conocimiento en varias áreas.

Lambrechts (2011) complementa el concepto, señalando que es una persona que debe conocer sobre redacción, de comunicación digital, de herramientas analíticas y de posicionamiento SEO y posicionamiento SEM. Es la persona que se encarga de optimizar la comunicación de las marcas en las redes sociales.

*Posicionamiento.*

Según Ries y Trout (1981), es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente de las personas a las que se dirige una oferta; de manera que, frente a una necesidad que esta oferta pueda satisfacer, los clientes potenciales le den prioridad ante otras similares. Así, pues, es algo que se hace, no en el área comercial de una empresa, o en la calle o en un supermercado, sino en la mente de las personas.

### *Posicionamiento SEM*

Su nombre proviene de las siglas de «Search Engine Marketing» —en español, mercadeo en motores de búsqueda— y permiten mejorar el posicionamiento web mediante anuncios publicitarios que se pagan.

Mediante las técnicas SEM se pueden publicitar contenidos o productos a través del servicio de anuncios de Google, Facebook y Twitter, por ejemplo, para favorecer su hallazgo por parte de los usuarios. Esta técnica es muy efectiva para cumplir objetivos; tales como, aumentar las visitas a un sitio web o promover propuestas comerciales.

### *Posicionamiento SEO.*

Las siglas SEO provienen del inglés «Search Engine Optimization», y significan «optimización en los motores de búsqueda».

Mediante las técnicas de SEO, que no se pagan, se pueden optimizar los contenidos digitales, hasta los sitios web, para multiplicar las posibilidades de que los usuarios encuentren propuestas cuando realizan una búsqueda en Google.

### *Recordación.*

Según Ries y Trout (1981), mide el orden en el que la marca es recordada. Londoño y Caranton (2008) explican que en la recordación se puede evaluar, el *top of mind* (la primera marca que el consumidor recuerda) y las marcas dominantes (cuando se evalúa una categoría y es la única marca que se puede recordar).

### *Web master.*

Según la Agencia Digital Apolo, un *webmaster*, desarrollador web, administrador web o programador web, es la persona que se encarga de la administración, mantenimiento o programación de un sitio web; añadiendo la creación de contenidos como función adicional.

## Listado de referencias

- Amaya (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- Apolo (2017). *¿Qué funciones cumple un webmaster?* Recuperado de <https://apolo.marketing/que-funciones-cumple-un-webmaster/>
- Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (2009). *La función del community manager*. Recuperado de <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>
- Bittán, M. (2012). *El modelo Pest como herramienta de planificación*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Bocanegra (2011). *Las reformas legales a la Universidad en Colombia: los síntomas de una crisis permanente y la continuidad de una política*. Bogotá.
- Cortés (2011). *Gobernar la universidad pública: un problema político-administrativo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- David, F. R. (1993). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Escobar y Garcés (2011). *Mercadeo educativo, una estrategia de cambio en su promoción, en los programas de pregrado de las universidades privadas en la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Escuela Europea de Managment (2016). *¿Cómo analizar los factores tecnológicos de una empresa?* Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>.
- Espinosa (2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Estrada (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. En: *Palermo Business Review*, n.º 12.
- Grañó (2012). *La importancia de la legislación sobre la empresa*. Recuperado de <http://queaprendemos hoy.com/la-importancia-de-la-legislacion-sobre-la-empresa/>



- Institución Universitaria Pascual Bravo (2010). *Plan estratégico de desarrollo Institucional 2011-2020*. Medellín: Oficina Asesora de Planeación.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2012). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Medellín: Vicerrectoría Académica.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2016). *Informe de autoevaluación con fines de renovación de registro calificado de la Especialización en Gestión de Proyectos (Presencial)*. Medellín: I. U. Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2017). *Documento maestro de la Especialización en Gestión de Proyectos (presencial)*. Medellín: I. U. Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2018a). *Plan de desarrollo 2019–2022. La transformación continua*. Medellín: I. U. Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2018b). Investigación de mercadeo sobre percepción y posicionamiento de la Institución Universitaria Pascual Bravo en Medellín. Medellín: I. U. Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo (2018c). *Plan estratégico de Comunicaciones 2018*. Medellín: I. U. Pascual Bravo.
- ITM (2018). Especialización en formulación y evaluación de proyectos. Recuperado de <https://www.itm.edu.co/facultades/facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-2/formacion-3/especializacion-en-formulacion-y-evaluacion-de-proyectos/>
- IVACE (s. f.). Análisis Pestel. CIUDAD: EDITORIAL
- Kaufmann, J.; Armijo, M.; Cuesta, J. P.; Feinstein, O. N.; García, R.; García, M.; y Varea (2015). Governance Matters. En: *World Bank Policy Research Working, Paper 2196*.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1987). Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias, México, Ed. Mc Graw Hill, 4ta Ed., segunda en español, págs. 136-157.
- Kotler, P. (2012) *Dirección de marketing*. México: Pearson. Ed.14.

- Lambrechts (2011). Guía Community Manager. Recuperado de <https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/Community-Manager-Maestros-del-Web.pdf>.
- Londoño, L.F. y Caranton, M. (2008). *Desarrollo de marca en mipymes de alimentos de la ciudad de Manizales que cuentan con marca registrada*. Manizales: Universidad de Manizales, Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, Especialización en Gerencia de Mercadeo y Ventas.
- Melo-Becerra L. y Ramos-Forero, J. (2017). El gasto público en Colombia: Algunos aspectos sobre su tamaño, evolución y estructura. En: *Borradores de Economía*, N.º 1003, Bogotá: Banco de la República.
- Ministerio de Educación Nacional (2016). Educación Técnica y tecnológica-descentralización. Bogotá: Mieducación.
- Ministerio de Educación Nacional (2018). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Recuperado de <http://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa#>
- Parada, P. (2013). *Análisis Pestel, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial S. A.
- Porter (1991). Competitividad y macroeconomía. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/cl-mm-macro/12.htm>
- Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En: *Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Postcron (2015). Categorías, SEO, SEM y más sobre *marketing* digital. Recuperado de <https://postcron.com/es/blog/categoria/seo-sem-marketing-digital/>
- Ries, A. y Trout. (1981). *Posicionamiento*. México: Mc Graw Hill.

Serebrenik (2010). Entornos políticos que afectan las empresas. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>

Universidad de Antioquia (2018). Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/ciencias-economicas/programas-academicos/programas-posgrado/especializacion-evaluacion-socioeconomica-proyectos/contenido/asmenulateral/acerca-del-programa>.

## Parte IV

### Apéndices

#### Apéndice 1. Instrumento de recolección de información.

Buenos días (tardes) mi nombre es Lina Betancur Estudiante, de Maestría de Esumer. En este momento estamos realizando una investigación sobre el posicionamiento de las universidades del Valle de Aburrá. Por esta razón, le pedimos el favor de responder las siguientes preguntas, que no tomarán más de ocho minutos.

#### 1. ¿Cuáles Universidades o I. U. del Valle de Aburrá conoce o ha oído nombrar?

**(NO LEER ALTERNATIVAS DE RESPUESTA)**

1	Ceipa	11	Universidad Autónoma Latinoamericana. Unaula
2	CES	12	Universidad Católica Luis Amigó
3	Corporación Universitaria Lasallista La Salle	13	Universidad Cooperativa de Colombia
4	Corporación Universitaria Minuto de Dios	14	Universidad de Antioquia
5	Corporación Universitaria Remington	15	Universidad de Medellín
6	Escolme	16	Universidad de San Buenaventura
7	Esumer	17	Universidad EAFIT
8	Fundación Universitaria María Cano	18	Universidad Nacional
9	Institución Universitaria Pascual Bravo	19	Universidad Pontificia Bolivariana. UPB
10	Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	20	Otra Universidad. ¿Cuál?

#### 2. ¿De las universidades o I. U. que usted acaba de mencionar cuál prefiere usted para estudiar?

---

#### 3. ¿Por cuál razón prefiere esa universidad o I.U.? LEER ALTERNATIVAS DE RESPUESTA Y SELECCIONAR UNA

1	Nivel académico	9	Valor de la matrícula
2	Calidad de los profesores	10	Los programas ofrecidos
3	Flexibilidad horaria, manejo del tiempo	11	Calidad humana

4	Prestigio de la Institución	12	Intercambio con otras universidades
5	Seguimiento que se le ofrece al estudiante	13	Alianzas empresariales
6	Reconocimiento de los profesionales en el medio laboral	14	Ubicación
7	Mayores posibilidades de empleo	15	Infraestructura física
8	Poder trabajar y estudiar al mismo tiempo	16	Otra Razón ¿Cuál?

**4. ¿Cuándo usted piensa en la Institución Universitaria Pascual Bravo qué es lo primero que le viene a la mente?**

---

**5. ¿Conoce los programas que ofrece la Institución Universitaria Pascual Bravo?**

1	SÍ. PASE 6.
2	NO PASE P.8

**6. ¿Cuáles programas conoce?**

1	
2	
3	

**7. ¿Considera que los programas que ofrece la Institución Universitaria Pascual Bravo son pertinentes (adecuados para lo que el medio solicita)?**

1	SÍ
2	NO

**8. ¿Considera que la Institución Universitaria Pascual Bravo debería ofrecer más programas académicos?**

1	SÍ. PASE 9.1
2	NO. PASE 10

**9. ¿Cuáles programas?**

1	
2	
3	

## PERFIL

**10. Sexo**

1	Masculino	2	Femenino
---	-----------	---	----------

**11. Estrato al que pertenece**

1	Uno	4	Cuatro
2	Dos	5	Cinco
3	Tres	6	Seis

**¿Por favor nos ayuda actualizando sus datos?**

Nombre del encuestado	
Teléfono/celular:	
Correo electrónico	
Barrio	
Fecha:	
Encuestador	

Muchas gracias por su colaboración.

En cumplimiento del artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, que reglamentó la Ley 1581 de 2012, los datos personales que se han recolectado se encuentran protegidos por la ley de protección de datos personales. El encuestado autoriza a la Institución Universitaria Pascual Bravo para que utilice los datos personales suministrados para fines estadísticos, de mercadeo y que su información personal sea ingresada a la base de datos de la Institución, para ser contactado por correo, llamada telefónica, correo físico o mensajes al celular, con el fin de enviarle información sobre sus productos y servicios.

<input type="checkbox"/>	SÍ
<input type="checkbox"/>	NO