

PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO
PARA LAS IES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

CADAVID GONZÁLEZ SANDY YULIETH
SANCHEZ JARAMILLO ANA MARIA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO
MEDELLÍN

2016

PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO
PARA LAS IES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

CADAVID GONZÁLEZ SANDY YULIETH
SANCHEZ JARAMILLO ANA MARIA

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR COMERCIAL Y DE MERCADEO

Asesor

Andrés Felipe Uribe Acosta- Coordinador de trabajo de grado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2016

DEDICATORIA

Finalizado este trabajo expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a Dios primera por su ayuda y fortaleza que nos dio para de este desarrollar este trabajo de la mejor manera, nuestra familia y amigos por su apoyo incondicional y claro está, a la Institución Universitaria ESUMER y docentes, por su experiencia y profesionalismo con el que cada sábado nos daban su cátedra fomentando en nosotros espíritu por amor a la labor realizada.

AGRADECIMIENTOS

Ana María Sánchez Jaramillo

Primero agradecer a mi familia por ser el pilar de vida y apoyarme siempre en el camino hacia el cumplimiento de mis metas, también agradecer aquellas personas que me rodean y aportaron su granito de arena con apoyo, acompañamiento en el transcurso de todo este proyecto y por ultimo pero no menos importe a Dios y a esas personas que ya no están pero que se, que desde donde están son mis guías.

Sandy Yulieth Cadavid González

Agradezco sin lugar a duda primeramente a Dios por ser el dueño y compañero de este proyecto y guiador de cada paso dado en este sueño; a mis padres porque fueron ayuda importante; a la institución Universitaria Esumer por brindarnos conocimientos y apoyo; y finalmente pero no menos importante, mi bastón físico, mi polo a tierra y mi más fiel ayuda y compañero Jhony Alejandro Martínez Cely quien sin su ayuda, palabras de apoyo y comprensión no lo hubiese logrado

RESUMEN

La presente investigación aborda el tema de mercadeo de servicios, enfatizando en el mercadeo educativo en las organizaciones de educación superior, específicamente en las IES del departamento de Antioquia, a su vez, se muestra la importancia de usar herramientas como la investigación de mercados y la realización del plan de mercadeo con el propósito de recopilar información importante que permita estar a la vanguardia del sector, conocer las tendencias educativas a nivel nacional e internacional, conocer la viabilidad en la oferta de programas y servicios académicos, el nivel de satisfacción de los usuarios tanto interno como externo y claro está, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en estas organizaciones que permitan ajustarse mejor a las necesidades de la sociedad y del sector productivo.

Palabras clave: Mercadeo educativo, Mercadeo de servicios, Investigación de Mercados, Plan de mercadeo, Comercial, Estrategias

TABLA DE CONTENIDO

1.	TÍTULO	11
2.	IDEA	12
3.	TEMA.....	13
4.	OBJETO DE ESTUDIO.....	14
5.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
6.	JUSTIFICACIÓN.....	19
7.	ANTECEDENTES.....	23
7.1.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	32
8.	OBJETIVO GENERAL	34
8.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
9.	MARCOS DE REFERENCIA	35
9.1.	MARCO TEÓRICO.....	35
9.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	47
9.3.	MARCO CONTEXTUAL	51
9.4.	MARCO LEGAL	61
10.	MARCO METODOLÓGICO	65
10.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
10.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
10.3.	MÉTODO Y METODOLOGÍA.....	66
10.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	66
10.5.	TÉCNICA.....	67
10.6.	INSTRUMENTO.....	68
11.	RESULTADOS.....	68
12.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
12.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS DEPARTAMENTOS COMERCIALES Y DE MERCADEO EN LAS IES DE ANTIOQUIA	89

12.2. ACTUALES ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS IES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	91
12.3. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO IMPLEMENTADAS POR LAS IES	92
12.4. PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	93
12.4.1. ORGANIGRAMA.....	97
12.4.2. MANUAL DE FUNCIONAL	98
12.4.3. SEGMENTACIÓN-POSICIONAMIENTO	108
12.4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	112
12.4.5. PLAN DE MERCADEO	115
13.4.6 MEZCLA DE MARKETING EN SERVICIOS	119
13.4.7. ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)	126
13.4.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	131
13. CONCLUSIONES	135
14. RECOMENDACIONES	137
15. BIBLIOGRAFÍA.....	139
16. ANEXOS.....	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de IES por municipio en el departamento de Antioquia.....	15
Tabla 2 Antecedentes	23
Tabla 3 Actuales estrategias implementadas por las IES del departamento de Antioquia	91
Tabla 4 Líder de área del departamento comercial y de mercadeo.....	99
Tabla 5 Perfil del líder de mercadeo	100
Tabla 6 Perfil del analista de promoción institucional.....	101
Tabla 7 Perfil del analista de comunicaciones e información.....	102
Tabla 8 Perfil del analista de producción de medios	103
Tabla 9 Perfil del líder comercial.....	104
Tabla 10 Perfil del analista de relaciones publicas	105
Tabla 11 Perfil del analista de relación con los egresados.....	106
Tabla 12 Perfil de la asesora comercial	107
Tabla 13 Propuesta plan de mercadeo	125
Tabla 14 Procedimiento para el plan estratégico del departamento comercial y de mercadeo	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Tasa de cobertura bruta en educaciones superior, según nivel de formación	52
Gráfica 2 Número de programas académicos activos y con acreditación de alta calidad por nivel de formación	53
Gráfica 3 Porcentaje de empleadores que reportan dificultades a la hora de contratar	55
Gráfica 4 Tipo de Institución de Educación Superior.....	68
Gráfica 5 Carácter de la IES	69
Gráfica 6 Instituciones que cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia de Mercadeo.....	70
Gráfica 7 Razones por las que las IES que no cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia de mercadeo	71
Gráfica 8 IES que cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia comercial	72
Gráfica 9 Razones por las que las IES no cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia comercial.....	73
Gráfica 10 Estructura organizacional del departamento de mercadeo.....	74
Gráfica 11 Estructura Organizacional del departamento comercial	75
Gráfica 12 Tiempo de conformación del departamento de mercadeo	76
Gráfica 13 Tiempo de conformación del departamento comercial.....	77
Gráfica 14 Funciones definidas en la estructura organizacional del departamento de mercadeo	78
Gráfica 15 Funciones definidas en la estructura organizacional del departamento comercial	79
Gráfica 16 IES que desarrollan un plan de mercadeo	80
Gráfica 17 Frecuencia plan de mercadeo	81
Gráfica 18 IES que realizan investigación de mercados.....	81

Gráfica 19 Razones por las que las IES no realizan investigación de mercados	82
Gráfica 20 Estrategias comerciales y de mercadeo realizadas por las IES	83
Gráfica 21 Herramientas utilizadas para conocer el impacto de las estrategias implementadas	84
Gráfica 22 IES que conocen el impacto de nuevos estudiantes de acuerdo a las estrategias implementadas	85
Gráfica 23 Conocimiento de las ventajas competitivas	86
Gráfica 24 Conocimiento de las IES de la percepción de las estrategias implementadas	87
Gráfica 25 IES que capacitan a su personal	88
Gráfica 26 Impacto del CRM en las Instituciones de Educación Superior.....	130
Gráfica 27 Flujo grama del procedimiento para el plan estratégico del departamento comercial y de mercadeo	134

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Elementos de la gestión de mercadeo empresaria	37
Ilustración 2 Mix de mercadeo para las organizaciones prestadoras de servicios	43
Ilustración 3 Los 4 Cs del cliente.....	45
Ilustración 4 Matriz de tamaños muestrales.....	67
Ilustración 5 Formulación estratégica de la IES	94
Ilustración 6 Organigrama propuesto.....	97
Ilustración 7 Segmentación – Posicionamiento	110
Ilustración 8 Variables para crear valor	111
Ilustración 9 Beneficios y dificultades de una investigación de mercados.....	114
Ilustración 10 Beneficios del plan de mercadeo en las IES	116
Ilustración 11 Fases para la elaboración de un plan de mercadeo	117
Ilustración 12 Mix de Mercadeo - Servicios.....	121

1. TÍTULO

Propuesta de un departamento comercial y de mercadeo para las IES del departamento
de Antioquia

2. IDEA

Analizar y diagnosticar los modelos comerciales y de mercadeo que son utilizados actualmente en las IES¹ del departamento de Antioquia para validar si las estrategias son implementadas de manera correcta con el fin de determinar cuáles son aquellas donde se podría realizar un plan de acción que permita el fortalecimiento, mejoramiento y crecimiento institucional desde un campo interno para reflejarlo de manera externa en sus públicos objetivos, por otra parte, también permitirá evaluar el impacto que conlleva los procesos de mercadeo implementados por las IES del departamento.

¹ Institución de Educación Superior

3. TEMA

Gestión comercial y de mercadeo en la Educación Superior de Antioquia.

Una Institución de Educación Superior que cuente con una gestión comercial y de mercadeo tendrá las herramientas necesarias para diseñar y ofertar servicios que respondan a las necesidades de la sociedad y del sector productivo.

4. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio está comprendido por las Instituciones de Educación superior en Antioquia, por lo tanto, se diagnosticará el estado actual de estas dependencias en las IES para así, elaborar la propuesta que permita a estas instituciones contar con una gestión comercial y de mercados para el diseño y oferta de los servicios respondiendo a las necesidades de la sociedad y del sector productivo.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad se encuentran registradas según (SNIES) un total de 343 Instituciones de Educación superior a nivel nacional de las cuales 54 (15,74%) se encuentran en el departamento de Antioquia como se ilustra en la tabla 1, lo que permite evidenciar un crecimiento significativo en la oferta de servicios educativos como respuesta a la constante demanda de personal capacitado ante el crecimiento económico que ha tenido el departamento y país en los últimos años.

Tabla 1. Número de IES por municipio en el departamento de Antioquia

MUNICIPIO	FRECUENCIA	%
Andes	1	1,85
Apartado	1	1,85
Bello	2	3,7
Caldas	1	1,85
Carmen de Viboral	1	1,85
Caucasia	1	1,85
Copacabana	1	1,85
Envigado	2	3,7
Marinilla	1	1,85
Medellín	34	62,96
Puerto Berrio	1	1,85
Rionegro	2	3,7
Sabaneta	2	3,7
Santa Rosa de Osos	1	0,185
Santafé de Antioquia	2	3,7
Turbo	1	1,85
TOTAL	54	100

Fuente: Pro Antioquia, 2014

El crecimiento de la oferta de IES ha generado la existencia de una competencia agresiva en el mercado de los servicios de educación superior, ocasionando la necesidad de que las instituciones empiecen a implementar una gestión de mercados como herramienta que les permita mantenerse a la vanguardia en el mercado.

En este sentido, algunas IES como la Universidad CES, Escuela de Ingeniería de Antioquía-EIA-, la Fundación Universitaria CEIPA, entre otras, han conformado un departamento de mercadeo orientado únicamente a la consecución de nuevos estudiantes y al posicionamiento de la institución en el departamento, desconociendo en gran medida las ventajas competitivas que una gestión comercial y de mercados pueda conllevar; orientándose a su vez, a la satisfacción de los usuarios y de las necesidades del sector productivo.

Por otra parte, Instituciones como la Fundación Universitaria Claretiana – UNICLARETIANA-, el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid-PCJIC-, la Corporación Universitaria Adventista – UNAC- entre otras, no cuentan con un departamento de mercadeo o de contar con este, no cuentan con los procesos y personal capacitado para desarrollar estrategias comerciales y de mercadeo de impacto, desconociendo en gran medida las actuales necesidades del mercado así como las ventajas competitivas de contar con una gestión comercial y de mercadeo.

En este contexto, se evidencia que a pesar de los esfuerzos realizados por algunas IES en la búsqueda de implementar una gestión de mercados, aún se desconoce la ventaja

competitiva que se puede obtener al implementar en conjunto una gestión comercial, que permitirá un acercamiento directo con los futuros usuarios de los servicios ofertados, un conocimiento de las necesidades actuales del mercado y una relación más cercana con el sector externo.

Por lo anterior, se hace necesario la creación de un departamento comercial y de mercadeo que permita a las IES implementar una gestión orientada no solo la consecución de nuevos estudiantes y al posicionamiento de estas en el departamento si no, a la implementación de estrategias comerciales y de mercadeo que permitan una relación constante con los usuarios antes, durante y después de la prestación del servicio, la existencia de alianzas estratégicas con el sector productivo que complementen la prestación del servicio y el posicionamiento de la Institución en un contexto local, regional y nacional; logrando que las instituciones formen un contexto donde el protagonista sea el usuario de tal forma que las estrategias pensadas, diseñadas e implementadas por los departamentos comerciales y de mercadeo conciban.

El tema del Mercadeo educativo, visto como la oportunidad de apoyar el proceso de satisfacción y acompañamiento de los estudiantes desde la elección de carrera, pasando por el mantenimiento dentro de ella y post graduación -contexto laboral- es un campo poco reflexionado y aplicado en el ámbito educativo de Colombia”. (Gómez, 2013, pág. 6)

Ahora bien el mercadeo educativo viniendo desde la búsqueda de brindar un mejor servicio de los programas y desde la creación de buenas experiencias ha hecho necesario

un replanteamiento de las estrategias para lograr así mejor calidad en su servicio como lo plantea María Consuelo del Pilar Contreras en su trabajo de tesis:

“La satisfacción de sus expectativas y también para el cumplimiento de las promesas proclamadas dentro de la visión de las instituciones educativas; es decir el proceso de mercadeo que propenda por la calidad de la educación y mejoramiento de los ambientes de aprendizaje, con valores éticos, como forma para generar imagen corporativa, atraer estudiantes y fidelizarlos así como garantizar el seguimiento y cumplimiento de lo que se promete a los alumnos” (Gómez, 2013, pág. 8)

En este contexto, se plantea como pregunta de investigación ¿Qué aspectos comerciales, de mercadeo y organizacionales debería tener en cuenta las IES a la hora de conformar un departamento comercial y de mercadeo?

6. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo organizacional de un departamento comercial y de mercadeo en las Instituciones de Educación Superior del departamento de Antioquia.

Se pretende realizar a las IES de Antioquia debido a varios factores, entre ellos, se encuentra que Antioquia es el segundo departamento seguido de Bogotá que más IES tiene en el país con un total de 54 de 343 es decir un 15.75%; por otra parte, el mercadeo educativo es poco conocido y/o implementado por las IES aun teniendo conocimiento del creciente aumento de la oferta de programas de pregrado, postgrado, la prestación de servicios de extensión y la realización de proyectos de investigación que amerita que estas organizaciones cuenten con estrategias que permitan mejorar su oferta de servicios permitiendo así mayor competitividad en el sector para ofertar programas de calidad así como para lograr el posicionamiento local, regional y nacional en contextos como el sector productivo, el cual ha presentado un crecimiento económico significativo, lo que ha exigido de un personal capacitado y competente que contribuya a la región, por último, dicha propuesta contribuiría a las reformas de educación superior que se han venido tratando desde los años 70 en América Latina como consecuencia de dos fenómenos: el incremento de la demanda por educación superior y el desarrollo de un sector privado de corte empresarial, en sí, el aumento en la demanda significa cambiar el modelo selectivo y elitista de la educación superior por una perspectiva más inclusiva, asociada a una población estudiantil de menores recursos económicos y culturales (Lemaitre y Pires, 2008).

Es clara la importancia que refiere mercadeo en los diferentes tipos de organizaciones, sea en el ámbito comercial, industrial y de servicios, sin importar el tamaño y activos que esta tenga se hace necesario “mercadear” y comercializar los productos y servicios (Rangel y Sanabria, 2010). En este sentido, la gestión comercial y de mercadeo es fundamental para las IES; no basta con poseer servicios educativos de alta calidad o con aumentar anualmente las metas de nuevos usuarios, si no se conoce a quién se dirigen estos, las estrategias que permitan el posicionamiento institucional y no se cuente con las alianzas estratégicas pertinentes con el sector productivo.

Tradicionalmente las organizaciones de carácter educativo se desarrollaron en un medio estable y protegido durante mucho tiempo, sin embargo, en los últimos años el entorno se ha transformado dramáticamente llevando también a cambios significativos en el tipo de formación que la sociedad demanda del sistema educativo (Rangel y Sanabria, 2010). Variando desde su cambio de estrategias y formas de llegar a su público y así poder captar la atención y lograr convertir sus servicios –programas- en más que carreras muy bien demandadas.

“Adicionalmente, ante la diversidad de programas y organizaciones educativas existentes, cada una de ellas requiere mecanismos de divulgación que les permita transmitir las particularidades de sus instituciones, su orientación académica, el soporte institucional existente, las acciones de investigación que desarrolla, su enfoque pedagógico, el tipo de impacto social que pretende lograr, el tipo de profesional que busca formar, etc.” (Rangel y Sanabria, 2010, pág. 118)

En los últimos años se han realizado cambios estructurales en las necesidades de la población acompañando claro está, la mayor demanda y diversificación de la educación

superior; esa dinámica ha promovido que las IES se expandan, diversifiquen y diferencien cada vez más, en la cobertura y oferta. La localización, diversidad y diferenciación de las IES también reflejan diferentes niveles de calidad (Brunner, 1990), por lo cual, las IES ha asumido un papel protagónico para hacer una mayor contribución con recursos humanos cualificados, creación de conocimiento y prestación de servicios dirigidos al bienestar y desarrollo de las sociedades en la región.

El desarrollo de esta propuesta permitirá que las IES cuenten con estrategias que les reconozcan por ser competitivas en el mercado de los servicios de educación superior donde la conformación de un departamento comercial y de mercado permitirá la diferenciación en el sector, crecimiento de la demanda, posicionamiento en el sector académico y empresarial y demás beneficios; por parte, las estrategias de mercadeo van a generar estrategias orientadas a reafirmar una imagen institucional diferenciadora que respalde su quehacer académico al servicio de las exigencias de la sociedad, determinar la viabilidad de la oferta de programas académicos, posicionar a la IES en el mercado local, departamental y nacional, identificar sus capacidades para atender nuevos mercados, e identificar la posición de la Institución frente a su competencia; por su parte, las estrategias comerciales ayudarán a ofertar los servicios institucionales de manera más eficaz dando cumplimiento a las metas de crecimiento institucional desde el quehacer misional de la IES, así mismo, en conjunto con el departamento de Bienestar Universitario se trabajará por determinar el nivel de satisfacción de los usuarios durante y después del proceso formativo.

Es por esto que la integración de estas dos estrategias condescenderá a las Instituciones de Educación superior obtener el posicionamiento institucional deseado, tener una herramienta que permita identificar la posición de la IES frente al entorno, así como identificar sus capacidades para atenderlo, y a su vez encontrarse contextualizado con las necesidades de la sociedad y del sector productivo.

7. ANTECEDENTES

Tabla 2 Antecedentes

AUTOR	TITULO	AÑO	OBJETIVOS	RESULTADO OBTENIDO
<p>Judith Saldaña Espinosa Javier Cervantes Aldana</p>	<p>Mercadotecnia de Servicios</p>	<p>2000</p>	<p>Estudiar los servicios como actividad medular de las empresas del sector terciaria de la economía</p>	<p>Determinó que la mercadotecnia de servicios se ocupa de las peculiaridades de prestar un servicio productivamente</p>
<p>Dr. Carlos Mello Moyano</p>	<p>Marketing de servicios</p>	<p>2002</p>	<p>Definir el mercadeo de servicios</p>	<p>Permitió ampliar los conceptos de Servicio y definir de manera más amplia el concepto de mercadeo de servicios</p>

<p>MAE. José Martínez Phd. Franklin Hernández MBA. Carla Garita MAE. Rytha Picado MBA. Gustavo Cubillo</p>	<p>Propuesta para la Creación del Departamento de Mercadeo y Comunicación del Instituto Tecnológico de Costa Rica</p>	<p>2008</p>	<p>Diseñar y proponer la creación de un Departamento de Mercadotecnia en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.</p>	<p>Diseño el modelo del departamento de Mercadotécnica que el Instituto tecnológico de Costa Rica debería tener de acuerdo a las características propias de este.</p>
---	---	-------------	--	---

<p>Milton Ricardo Ospina Díaz Pedro Emilio Sanabria Rangel</p>	<p>Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de Educación Superior en Colombia: El modelo MIGME</p>	<p>2010</p>	<p>Contribuir a orientar las políticas de las organizaciones de Educación Superior para desarrollar la oferta de programas académicos pertinentes. Mostrar la importancia de utilizar herramientas y estrategias mercadológicas tales como la investigación de mercados y el plan de mercadeo en las organizaciones de Educación Superior de Colombia.</p>	<p>Permitió dar a conocer la importancia de utilizar herramientas y estrategias mercadológicas tales como la investigación de mercados y el plan de mercadeo en las organizaciones de Educación Superior de Colombia.</p>
---	--	-------------	--	---

<p>Joaquín Vázquez García</p>	<p>La Mercadotecnia en el Desarrollo de las Instituciones de Educación Superior Particulares en Baja California</p>		<p>Integrar desde un punto de vista mercadológico la apertura de programas y estrategias institucionales que las IES deberán tener presente en la prospectiva de crecimiento y consolidación de la calidad y pertinencia de los programas.</p>	<p>Generó un diagnóstico institucional relacionado con las percepciones mostradas por los públicos atendidos, así como en los segmentos de mercado identificados como propios en los programas formativos promovidos.</p>
--	---	--	--	---

PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO PARA LAS IES DEL DEPARTAMENTO DE
ANTIOQUIA

<p>Lisbeth Josefina Reales Chacón Frank Adolfo Heredia Gómez Jacinto Antonio Arce Aguirre</p>	<p>La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad</p>	<p>2008</p>	<p>Estudia las diversas organizaciones, la educativa y sus perspectivas, posturas e introducción al paradigma de la postmodernidad cuya dinámica de cambio han permeado la cultura organizacional, de la cual se desarrolla su concepción en la Educación.</p>	<p>Permitió conocer la organización educativa con sus posturas y los paradigmas de la postmodernidad</p>
--	---	-------------	--	--

<p>Edgar Enrique Zapata Guerrero</p>	<p>Mercadeo Educativo ¿Cómo promover la oferta de Instituciones y programas?</p>	<p>2010</p>	<p>Presentar en una forma integral y sencilla, la conceptualización y aplicación práctica de planes estratégicos de mercadeo educativo, en el orden universitario, con investigaciones realizadas en Latinoamérica</p>	<p>Validó la conceptualización y aplicación de planes estratégicos de mercadeo educativo.</p>
---	--	-------------	--	---

<p>Marco Lorenzatti</p>	<p>Marketing para Instituciones y Centros de Educación Continua</p>	<p>Sin fecha</p>	<p>Realizar un aporte profesional referido al marketing a los fines de que las instituciones y centros de educación continua puedan encontrar nuevas herramientas para mejorar la manera de relacionamiento con sus públicos meta y de esta forma acercarse a la consecución de su Misión institucional.</p> <p>Identificar las prácticas habituales de marketing de las instituciones educativas y contrastarlas con lo que significa el</p>	<p>Permitió identificar las prácticas habituales de marketing de las instituciones educativas y contrastarlas con lo que significa el verdadero proceso de Planeamiento estratégico y operativo de marketing</p>
--------------------------------	---	------------------	---	--

<p>Diego Yesis Mejía Galeano</p>	<p>Recompras de programas académicos en Educación Superior: Los factores decisivos desde el marketing</p>	<p>2013</p>	<p>Conocer y explicar la satisfacción y lealtad en Educación Superior por parte de los estudiantes antiguos y deseos de estudiantes de bachillerato próximo a ingresar a determinada Institución</p>	<p>Se pudo comprobar que quienes valoran mucho más el desempeño de la institución tienen intenciones de hacer recompras o hicieron recompra, asimismo quienes hacen recompran sugerirían la institución como proveedor de cualquier servicio a alguna persona conocida y quienes perciben un desempeño bajo no desean hacer recompras.</p>
---	---	-------------	--	--

<p>María Consuelo del Pilar Contreras Gómez</p>	<p>Mercadeo En Educación. Elementos Para Una Propuesta Pertinente</p>	<p>2013</p>	<p>Plantear los elementos, para una propuesta o modelo de mercadeo pertinente al sector de la educación orientado a la calidad del servicio, a la dimensión humana y su aplicación ética en las instituciones educativas.</p>	<p>El mercadeo en el sector de la educación, es un tema inmaduro, con una conceptualización no muy clara. Existen prejuicios por falta de conocimiento sobre los verdaderos alcances del mercadeo. El mercadeo en la educación, bajo el concepto de servicio es un tema incipiente y con poca divulgación a nivel del quehacer del docente, lo que constituye un reto apremiante en el cambio de actitudes hacia los procesos que involucran la satisfacción de las necesidades prospectivas de los</p>
--	---	-------------	---	---

<p>Luis Araya- Castillo</p>	<p>Dinámica Competitiva De Las Universidades En Chile y la necesidad de potenciar el mercado de la educación a distancia</p>	<p>2015</p>	<p>Creación de nuevas estrategias mercadológicas y académicas para el crecimiento a Través de la oferta de programas de estudios en el formato a distancia.</p>	<p>Estableció que en mayor o menor medida, en cada uno de los países existe una carencia de regulación en la calidad de los programas que se ofrecen en la modalidad a distancia, lo cual afecta las opciones laborales y desarrollo personal de los estudiantes egresados</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

7.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El concepto de mercadeo de servicios y mercadeo educativo, en especial este último es relativamente reciente debido a que generalmente se tiene la idea de que mercadeo solo es posible aplicarlo a lo que refiere producto y no servicio, sin lograr

visualizar posibilidad de que exista un Mercadeo Educativo igual de efectivo para este sector.

Sin duda alguna el sector de los servicios es uno de los que en los últimos años ha ganado mayor competitividad según lo indica Fedesarrollo donde para el año 2014-1 el sector servicios sociales presentó un crecimiento con relación al 2013-1 del 6.3% y en cuanto a la contribución de crecimiento al PIB ha aportado el 1.1% (Fedesarrollo, 2014), por lo que se hace importante que estos conceptos de mercadeo de servicios así como el mercadeo educativo sea tenido en cuenta para realizar un proceso de contribución al país generando un crecimiento del sector de los servicios de educación superior refiere obteniendo así, todas las ganancias que la implementación de estos procesos refiere en la educación.

Por último, el mercadeo educativo, bajo el concepto de servicio es un tema primitivo y con poca divulgación en nuestro medio, lo que constituye un reto apremiante para aquellas IES que deseen lograr el cambio de actitudes hacia los procesos que involucran la satisfacción de las necesidades prospectivas de los usuarios.

8. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que sirva de modelo para la implementación de un departamento comercial y de mercadeo en las Instituciones de Educación superior del departamento de Antioquia.

8.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los posibles modelos comerciales y de mercadeo que se encuentren implementados en las IES del departamento de Antioquia.
- Proponer estrategias comerciales y de mercadeo que puedan ser efectuadas en las IES que implementen el departamento comercial y de mercadeo.
- Diseñar la propuesta del departamento comercial y de mercadeo que pueda ser implementado en las IES de Antioquia basado en funciones.

9. MARCOS DE REFERENCIA

9.1. MARCO TEÓRICO

Desde sus inicios las instituciones educativas han crecido gracias a la inercia propia de las necesidades de sus naciones y a su vez, dados desde un mercado poco competitivo. Así la educación presenta un papel fundamental en el desarrollo cultural y social de las naciones, aumentando el nivel de competencia y obligando a responder a una demanda exigente con propuestas libres de errores; por lo anterior, estar preparados para competir con estrategias acordes a las necesidades del entorno y con lealtad, amerita creer en aquellas herramientas que permitan un mejor gerenciamiento institucional, donde el marketing es una de ellas. (Manes, 2004)

Es aquí donde diversos autores se han dado a la tarea de dar a entender el significado de mercadeo donde únicamente se ha considerado simplemente como una actividad que se puede utilizar solo al proceso de intercambio económico y dado netamente desde una perspectiva empresarial, en esa dirección (Philip y Armstrong, 2003), autores del libro "Marketing", señalan que mercado como:

"Es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados metas puede atender mejor la **organización** y

diseña productos, **servicios** y programas apropiados para atender a estos mercado” (p.151).

Por su parte, también en términos netamente empresariales (Jobber y Fahy, 2005).

Definen el mercadeo moderno como:

“La consecución de los objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la competencia” (p. 3)

No obstante, instituciones como la Asociación Americana de Marketing, han ampliado estas nociones, a ámbitos que superan la dimensión empresarial, al definir el mercadeo como:

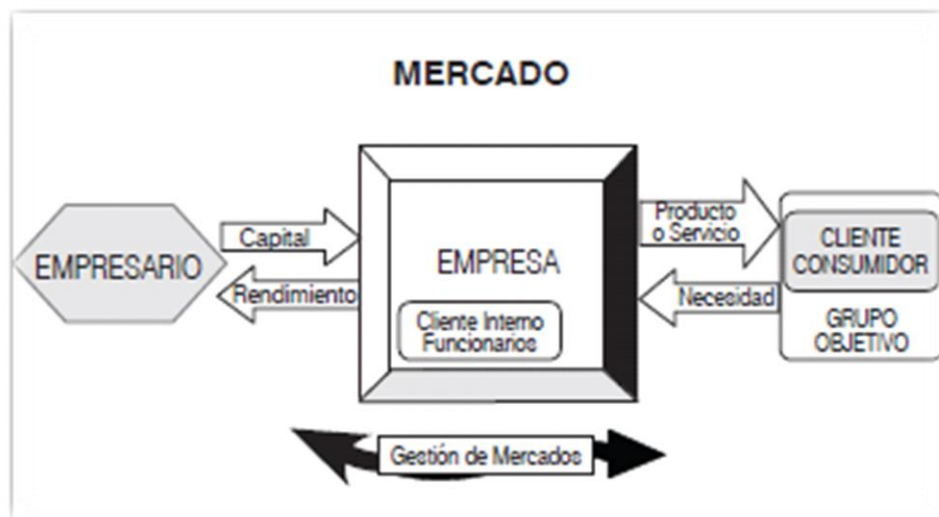
“El proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales”

Así mismo, Peter Druker afirma.

“Que el objetivo del mercadeo consiste en hacer superflua la venta, la finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda fácilmente” (Kotler & Armstrong, 2003).

En la ilustración 1 se presenta de manera más clara esta concepción del mercadeo empresarial.

Ilustración 1 Elementos de la gestión de mercadeo empresaria



Fuente: Ospina y Sanabria, 2010

Es en este sector económico donde se presenta cada día más una competencia completamente agresiva debido a que se cuenta con la premisa de que “la competencia nunca duerme” es por esto que mercadeo en las organizaciones empresariales se centra en los objetivos de desarrollo de una posición fuerte, rentabilidad, supervivencia y un

permanente crecimiento que solo puede ser garantizado mediante el incremento permanente de las ventas.

No obstante, según Parsons si se entiende la organización como una unidad social - conjunto de personas- establecida intencionalmente para trabajar con un fin específico pero en la cual también existen multiplicidad de intereses- y también como una institución que sirve a los propósitos de quien la establece -pero también a los fines de sus demás miembros y de la sociedad en su conjunto-, por lo anterior, es claro que el concepto de mercadeo no puede establecerse en el simple intercambio económico para la satisfacción de objetivos individuales, siendo esto aún más evidente en organizaciones como las organizaciones educativas (Rangel y Sanabria, 2010).

Por consiguiente, tomando como referencia la definición dada por (Kotler & Armstrong, 2003).en su libro Marketing, se deduce que mercadeo no solo se ha de tratar en un sentido netamente empresarial trabajándose en el análisis del mercado y la selección de un segmento atractivo y rentable o en la determinación de precio para un producto específico adecuado según el segmento al que se dirige, si no que tal y como se describe, atiende las **organizaciones** diseñando **servicios** y programas apropiados para atender a mercados específicos, en este caso, el sector educativo; entendiéndose organizaciones según (Association American Marketing, 2008) la organización

"Cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas".

Por lo anterior, se obtiene como resultado la posibilidad de determinar las necesidades de la sociedad donde mercadeo logra ser un concepto totalmente incluyente que termina incorporando las nociones de ventas tales como exhibición, servicio, distribución, nicho, fijación de precio, diagnóstico de mercado o actividades facilitadoras del intercambio, entre otras a la prestación de servicios

De esta manera, podemos empezar a hablar sobre mercadeo de los servicios, donde en realidad no es una expresión reciente debido a que empieza a cobrar importancia a partir de los años 70's como resultado de la situación económica que se presentaba en Estados Unidos, transformando paulatinamente la economía del país donde predominaba la producción de bienes tangibles. Esta tendencia generalizada hacia el desarrollo del sector servicios transformaría también la forma como se habría de realizar el mercadeo (Rangel y Sanabria, 2010).

Por consiguiente, y a pesar de que inicialmente se contemplaba únicamente el desarrollo del mercadeo en el sector de los productos de consumo masivo por ser allí donde se forjó; Philip Kotler, en Estados Unidos fue de los primeros en proponer una ampliación del concepto de mercadeo hacia los servicios evidenciándose claramente la posibilidad de desarrollar el mercadeo en ese sector, definiendo servicio como:

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es especialmente intangible y no se puede poseer, su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico (Keller y Kotler, 2012, pág. 356).

Así mismo, a partir de 1970 se comienzan a reconocer publicaciones que hacen alusión al concepto de mercadeo de servicios de acuerdo a lo señalado por Milton Ospina y Pedro Sanabria en su artículo, autores como Brown J. (1995), L.L. Berry (1983), Pierre Eiglier & Eric Langeard (1989), Christian Gronroos (1990), Evert Gummesson (1995), Christopher Lovelock (1988) y Lynn Shostack (1982, 1992) fueron los pioneros de este nuevo enfoque (Rangel y Sanabria, 2010). Con este nuevo término y funcionalidad del mercadeo, las “4 Ps”, se trasladaron al sector servicios con gran aceptación, logrando mostrar que el mercadeo de servicios no es diferente al mercadeo realizado para productos de consumo. (Rangel y Sanabria, 2010).

Como resultado, al tomarse el mercadeo tradicional (Compra y venta de productos) es claro que se debe de realizar ajustes que permitan adaptar este concepto al sector que hace referencia, según lo indican Milton Ospina y Pedro Sanabria en su artículo “Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de Educación Superior en Colombia: El modelo MIGME”, denota que dada las particularidades de los servicios en relación con la producción de bienes, el mercadeo tradicional debe realizar adaptaciones importantes que reflejen esas especificidades. Sin embargo, las adaptaciones señaladas son más de orden conceptual que instrumental pues no requieren modificaciones de las técnicas e instrumentos del mercadeo sino una visión analítica de las implicaciones que tiene el mercadeo en este tipo de organización y, de manera más amplia, en el sector en que se encuentra. (Rangel y Sanabria, 2010).

De este modo, se empieza a conocer y hablar del concepto de marketing educativo, entendiéndose este según Samuel Triguero como

“Un proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a un valor percibido, distribuidas en tiempo y lugar y, éticamente promocionadas para generar bienestar entre individuos y organizaciones” (Triguero, pág. 3).

Así mismo, (Lonzeratti, s.f) define marketing educativo como

“Función transversal a toda la organización, siendo su principal objeto instrumentar procesos de análisis, planeamiento y ejecución de programas y actividades de formación, capacitación, investigación y extensión, cuidadosamente diseñadas, comunicadas y entregadas para satisfacer necesidades y requerimientos de los segmentos meta; contribuir al logro de la misión institucional; y finalmente, a través de lo anterior, favorecer el desarrollo de la sociedad en su conjunto y el de sus miembros”.

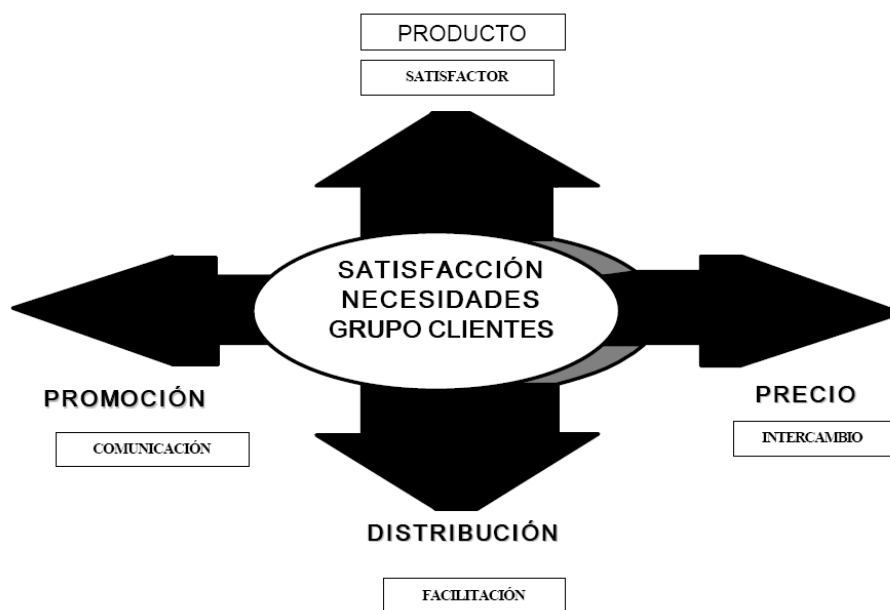
Ahora bien, (Fernando Rincon, 2009) también define educación de acuerdo al documento denominado Año de la Educación para la Innovación y la Competitividad” como

“Un proceso de formación integral, pertinente y articulado con los contextos local, regional, nacional e internacional que desde la cultura, los saberes, la investigación, la ciencia, la tecnología y la producción, contribuye al justo desarrollo humano, sostenible y solidario, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos, y alcanzar la paz, la reconciliación y la superación de la pobreza y la exclusión” (Fernando Rincon, 2009).

Por consiguiente, analizando las definiciones anteriormente presentadas, para lograr el objetivo de cada IES en el ámbito comercial y de mercadeo el cual a su vez, pertenece a un sistema que ha de responder a las necesidades sociales, en este caso, las necesidades colombianas; se hace necesario que la educación acuda a la gestión de mercadeo específicamente en su campo de acción, es decir, el mercadeo de servicios con conceptos propios, en el mismo sentido, el mercadeo educativo (como parte del mercadeo de servicios) es fundamental como modelo de gestión para alcanzar los propósitos que la sociedad ha trazado para la educación siendo esta, una pieza clave para identificar las demandas sociales, señalar los propósitos y objetivos que debe perseguir la organización educativa en el contexto en que se desenvuelve.

En ese orden de ideas, Edgar Enrique Zapata en su artículo “Mercadeo Educativo ¿Cómo promover la oferta de Instituciones y programas? ha realizado una adaptación de las 4 p’s del mercadeo para la gestión de las organizaciones educativas con su marketing educativo; la adaptación realizada pone en consideración el contraste entre las 4p’s y las 4c de cliente con novedosas variables tales como las de satisfactor, intercambio, facilitación y comunicación; esta confrontación se demuestra en la ilustración 2 (Zapata, 2010).

Ilustración 2 Mix de mercadeo para las organizaciones prestadoras de servicios



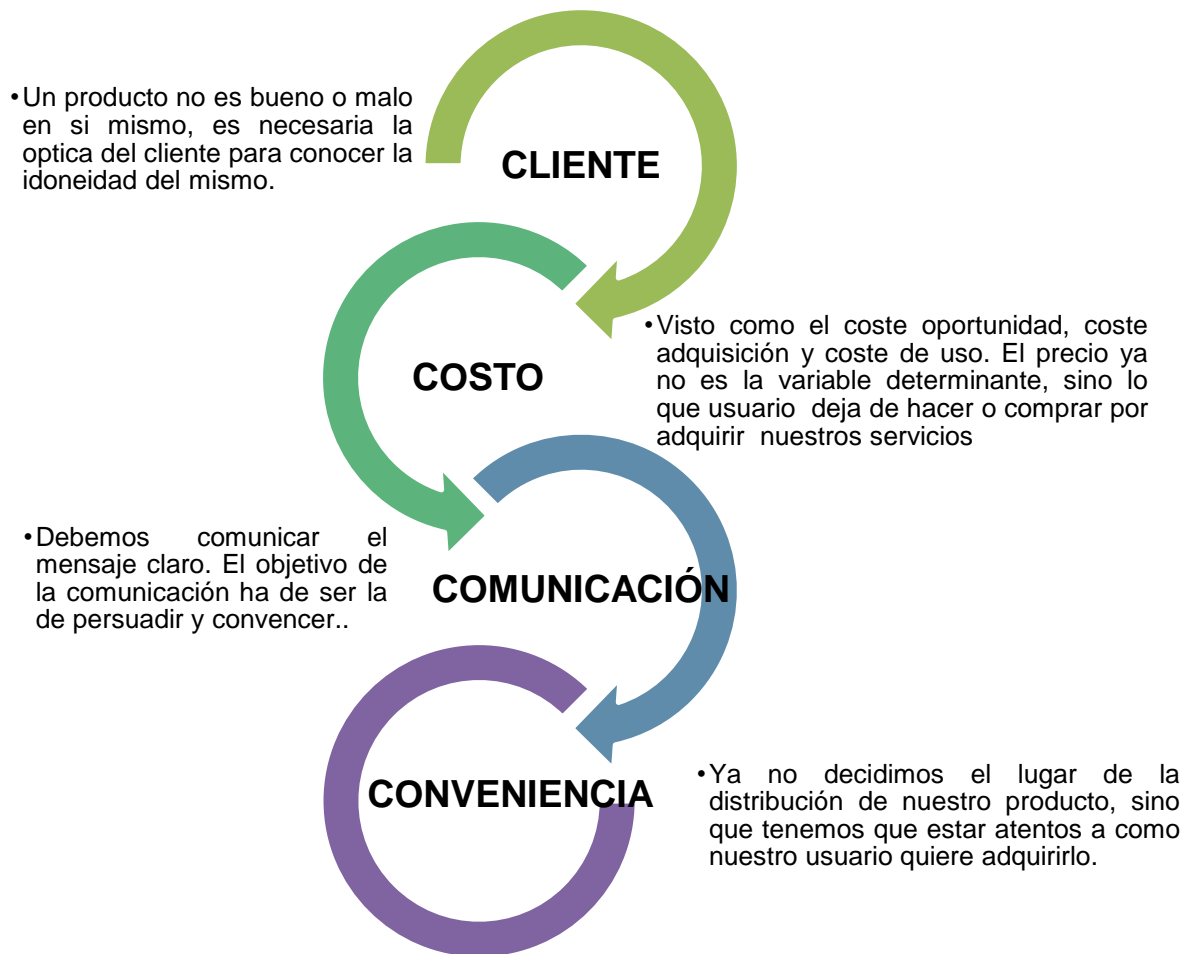
Fuente: Zapata, 2010

- Para el caso de los programas académicos de educación, y extensión ofertadas por las IES, el “producto educativo” (Satisfactor) debe comprender tanto el programa mismo como la calidad académica que debe acompañarlo.
- Por otra parte, el autor señala el precio (intercambio) del mercadeo educativo como una mediación entre la oferta académica de la universidad y las necesidades educativas de los estudiantes.
- El siguiente aspecto es la plaza (Facilitación), que está referida a la facilidad que se otorga a los estudiantes para acceder a la oferta educativa.
- Finalmente, para este autor, la promoción (Comunicación) es la estrategia de comunicación dirigida a los estudiantes y a los diferentes grupos de interés en relación con la imagen institucional, los programas académicos, las actividades, desarrolladas, etc. (Zapata, 2010)

A su vez, Phillip Kotler con base en los planteamientos realizados por Lauterborn a la temática tradicional de la mezcla de mercadotecnia al proponer

“La conveniencia de cambiar las 4 Ps del vendedor (empresa), por las 4 Cs del cliente. Es decir, cambiar un enfoque de transacción a uno de relación con el cliente; en este cambio el centro de atención ya no es el producto sino el cliente; no nos enfocamos en un precio de venta, sino en cuál es el coste de adquisición para el comprador, se cambia de distribución y ventas a comodidad de acceso al servicio; esta opción llevará una gran variedad de canales. Ya no se hablará más de promoción, ahora se hablará de crear una comunidad; una relación directa y de confianza con el cliente que llevará a fortalecer los lazos de comunicación y por ende a acelerar las ventas” (Kotler, 1990) ilustración3.

Ilustración 3 Los 4 Cs del cliente



Fuente: Elaboración Propia, 2015²

Las variables modificadas serían entonces:

- De la p de Producto a la noción de Cliente:
- De la p de Precio a la noción de Costo
- De la p de Plaza a la noción de Conveniencia o Comodidad
- De la p de Promoción a la noción de Comunicación y Comunidad

(Rangel y Sanabria, 2010). Por otra parte, en este caso específicamente para los

² Basadas en el modelo propuesto por Edgar Zapata en su artículo “¿Cómo promover la oferta de programas educativos?”

servicios, Zeithaml y Bitner también habían planteado una aproximación alternativa al modelo tradicional de “Cuatro P’s” al desarrollar un modelo ampliado de “Siete P’s” en cuyo despliegue incorporan tres nuevos elementos: Personas, Procesos y Evidencia física quienes referencian estos de como una “mezcla expandida” para servicios.

Las personas incluyen a todos los actores humanos que intervienen en la entrega del servicio y que pueden influenciar las percepciones del comprador tales como los directivos, empleados y consumidores, entre otros. Además, dada la intangibilidad del servicio, los clientes siempre querrán un enlace tangible, que ayude a entender la naturaleza del servicio que van a recibir y esto es la evidencia física o ambiente en que se entrega el servicio, donde interactúan proveedor y cliente facilitando la comunicación del servicio. El proceso necesario para que el servicio pueda ser reconocido, es el otro componente que agrupa todos aquellos mecanismos, procedimientos y flujo de actividades reales requeridos para la entrega del servicio (Bitner y Zeithaml, 2002).

Ya finalizando, aunque no han sido muchas las propuestas dadas sobre el tema autores como Donado (2000), Martínez (2001) o Manes (2005) concuerdan en abordar la evolución del mercadeo y aproximarse a la posibilidad de aplicar las técnicas del mercadeo en las instituciones educativas; coincidiendo en los numerosos beneficios que ello genera para el logro de la sostenibilidad de las organizaciones educativas, la satisfacción de los estudiantes, el desarrollo de programas académicos pertinentes y el beneficio social (Rangel y Sanabria, 2010).

9.2. MARCO CONCEPTUAL

Según el ministerio de educación colombiano define la IES (Instituciones de educación superior) como

“Entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano” (Ministerio de Educación Colombiano, 2010)

Estas instituciones están clasificadas en dos categorías A y B, donde la primera son según su carácter académico y la B, según su naturaleza jurídica, es decir que la categoría A son aquellas instituciones que también se clasifican en:

- Instituciones Técnicas Profesionales.
- Instituciones Tecnológicas.
- Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas.
- Universidades (Ministerio de Educación Colombiano, 2010)

Y en la categoría B se encontraran según las principales características que desde lo jurídico y administrativo que diferenciaran si su orden es público o privado, las primeras se clasifican en otras dos subcategorías las cuales son entes públicos estos son aquellos que tienen el control de tutela general como establecimiento público y los entes universitarios autónomos estos “gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público” (Ministerio de Educación Colombiano, 2010).

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

Las IES prestan servicios de educación con diferentes modalidades de formación académica en el país como los son modalidad de formación técnica profesional (relativa a programas técnicos profesionales), modalidad de formación tecnológica (relativa a programas tecnológicos) modalidad de formación profesional (relativa a programas profesionales).

Sin embargo, las IES independiente que sean entes públicos o privados deben contar con un sistemas previamente establecido de como brindar un buen servicio a las personas que acceden a sus programas, para ello es necesario tener claro que la prestación de servicios es diferente a la venta y compra de un producto genérico, es decir, la prestación de servicios debe tener una metodología diferente de comercializarse que la de un producto tangible, por ende primero se debe definir que es el mercadeo de servicios y así poderlo direccionar un servicio educativo.

Es por esto, que los señores Ricardo Ospina y Emilio Sanabria en su artículo sobre el modelo de MIGME en la educación superior en Colombia, indican que el mercadeo de servicios comienza en la década 70's, en este periodo se destacó la transformación de la economía basada originalmente en la producción de bienes hacia otra donde predominan

los servicios, allí el mercadeo de productos masivos se transforma y evoluciona como una herramienta aplicada para la industria de servicios usando teorías como las 4 P's, logrando que el mercadeo tradicional cambie su forma analítica frente a las circunstancias plantadas en esta industria, logrando que no solo sea una transacción comercial si no que se vaya más allá en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del usuario o cliente a través de intangibles (Rangel y Sanabria, 2010).

Por ende la educación se puede denominar como servicio debido a que este debe velar por la satisfacción de necesidades sociales en temas de aprendizaje y desarrollo intelectual, debido a al planteamiento anterior de mercadeo de servicios, la educación se sitúa como un servicio que debe cumplir con los requisitos de cumplimiento de necesidades como la del aprendizaje, capacitación en diversas áreas de conocimientos, y en las expectativas mínimas de una sociedad la cual busca un servicio de alta calidad y buena prestación de sus programas.

Para ello las IES deben contar con un método de administración que permita evidenciar la capacidad y desenvolvimiento de sus servicios para cada comunidad y dependiendo de su naturaleza, es decir, que las instituciones deben contar con una metodología que permita el desarrollo de las estrategias planteadas para cada programa de educación superior que ofrece cada una de las IES. Como lo menciona Mejía Galeano (2014) en su artículo definiendo el marketing educativo citando a Pasternak (2005) dice que en “nuestra sociedad contemporánea la educación es comercializada como cualquier otro producto o servicio, la decisión de adquirir conocimiento es la culminación de un proceso de valorar costos y beneficios, además hay factores que influyen en la razón por la

cual una persona escoge una u otra institución (las instituciones de educación superior se preocupan de estos factores debido a la competencia)” también resaltando que la competitividad de las instituciones hace que en el mercado encontremos un esfuerzo por parte de estas en generar una buena reputación en programas especializados.

En este orden de ideas, el área de mercadeo y comercial para una IES puede resultar muy dispensable debido que desde allí se plantean las estrategias que van a permitir capturar un público objetivo que quiera acceder a la educación superior. Para ello se debe definir que es un departamento comercial y de mercadeo y como se puede direccionar a los servicios educativos.

Un departamento comercial tiene como objetivo la creación de actividades que hagan llegar un servicio o producto a cierto mercado identificado previamente por medio de herramientas de caracterización de mercados, ya definido que un departamento comercial se puede decir que las actividades comerciales de una IES es lograr por medio de actividades o estrategias captar la atención de las personas que desean un servicio de educación superior.

9.3. MARCO CONTEXTUAL

Colombia evidencia que durante los últimos cuatro años, no se ha avanzado en ninguna posición en el pilar de educación superior y capacitación a nivel mundial obteniendo en el año 2014 la posición 69, tal y como se presenta en la ilustración4, dicha situación se replica en el contexto latinoamericano, en el cual Colombia continúa en el séptimo lugar en la escala de educación superior, requiriendo avanzar más de 28 puestos para superar a Brasil, tercer país con el mejor sistema educativo en la Latinoamérica (Competitividad, 2014-2015).

Con la dificultad existente en el país, en agosto del 2010, el gobierno estableció como foco principal de los esfuerzos, la **calidad y pertinencia** dados los importantes avances en cobertura que se han logrado durante los años anteriores; sin embargo, y a pesar de los esfuerzos desarrollados durante los últimos cuatro años, aún subsisten retos en términos de calidad y pertinencia, pero también de coberturas en algunos niveles de formación. (Competitividad, 2014-2015).

A su vez, con lo estipulado por el gobierno como foco principal en educación superior (Calidad, pertinencia y cobertura) se cuenta actualmente con los siguientes resultados.

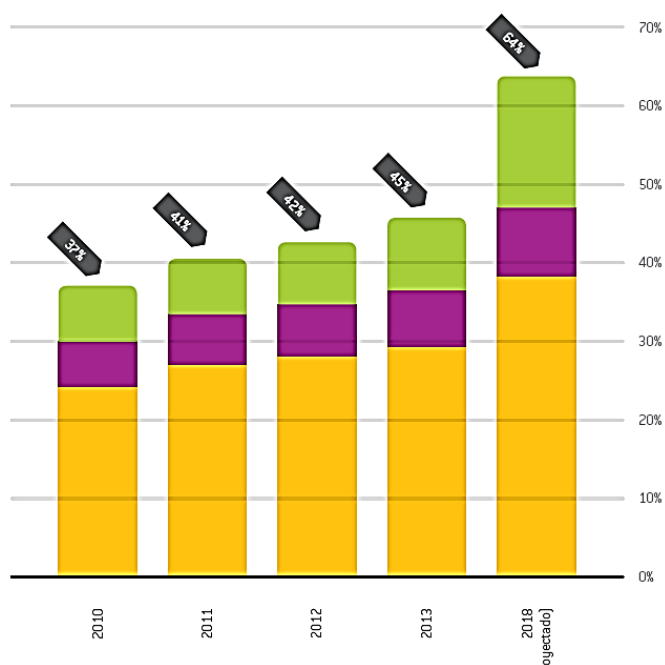
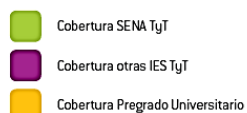
En cobertura: El país en los últimos años ha aumentado rápidamente las tasas de cobertura de Educación superior, con ritmos similares a los que experimentaron países de

la región como Chile y Uruguay en la primera década del milenio con tasas cercanas a 75% y 65% respectivamente. Gran parte de este crecimiento se determina por el acelerado incremento de la matriculas en programas técnicos profesionales y tecnológicos (TyT) del SENA.

Gráfica 1 Tasa de cobertura bruta en educaciones superior, según nivel de formación

LOS AUMENTOS DE COBERTURA RESPONDEN EN GRAN MEDIDA A UNA ACELERADA DINÁMICA DE PROGRAMAS TYT DEL SENA. EN 2018 LA MATRÍCULA DEL SENA REPRESENTARÍA MÁS DE UNA CUARTA PARTE DE LA MATRÍCULA TOTAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL PAÍS

Gráfico 4. Tasa de cobertura bruta en educación



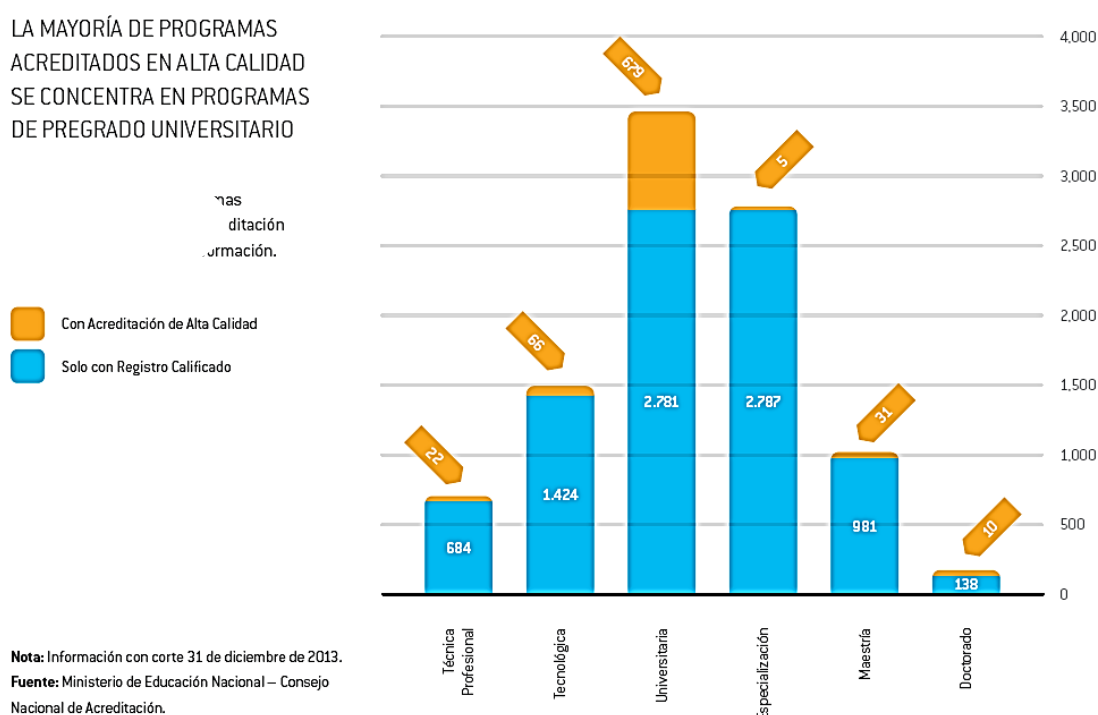
Fuente: Ministerio de Educación Nacional, cálculos Consejo Privado de Competitividad.

Fuente: Consejo Privado de Competitividad, 2014-2015

Este rápido incremento de la matrícula del SENA, asociado al carácter gratuito de su oferta, genera un escenario de competencia desleal en el nivel TyT debido a que aunque la gratuidad promueve la oferta y la demanda de programas de la entidad, menoscaba los esfuerzos de otras IES que ofrecen estos mismos tipos de programas. (Competitividad, 2014-2015).

Calidad: En la ilustración se muestra cómo solo 8.5%, es decir, 798 programas de un total de 10.253 programas activos en 2013 del país se encuentran acreditados en alta calidad.

Gráfica 2 Número de programas académicos activos y con acreditación de alta calidad por nivel de formación



Fuente: Consejo Privado de Competitividad, 2014-2015

En cuanto a acreditaciones institucionales, en Colombia solo 11.5% de las IES cuentan con acreditación de alta calidad, entre 2010 y 2014 se aumentó de 20 a 34 IES. Este incremento de acreditaciones de alta calidad debería responder a inequidades regionales en la oferta de formación; debido a que sólo se encuentra oferta de instituciones acreditadas en 14 de los 32 departamentos del país.

Por lo anterior y de acuerdo con un reciente estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Colombia es el país de la región que más invierte en formación para el trabajo como porcentaje del PIB y, sin embargo, su productividad laboral es una de las más bajas (Competitividad, 2014-2015).

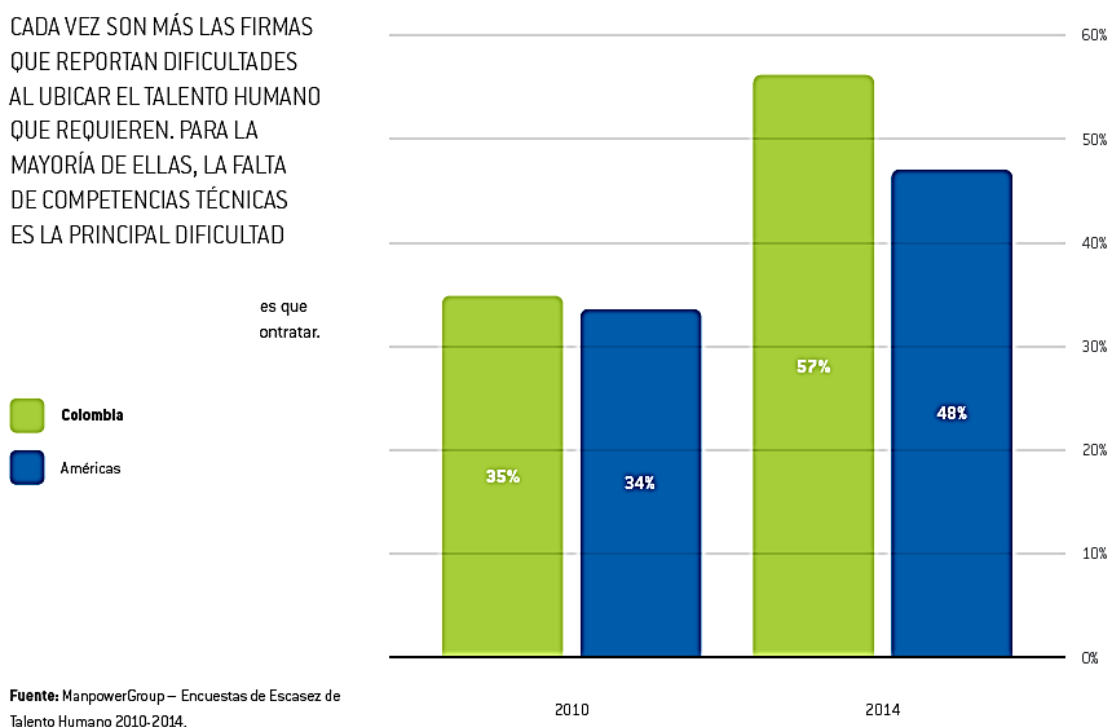
Pertinencia: El Consejo Privado de Competitividad, considera que una formación académica congruente es aquella que reducir al máximo las diferencias existentes entre oferta y demanda en el mercado laboral y aportar a la diversificación de la producción. (Competitividad, 2014-2015)

Por otra parte, de acuerdo con el más reciente reporte de escasez de talento humano de ManpowerGroup (2014), alrededor de 57% de las empresas en el país reportaron dificultades a la hora de encontrar el talento humano adecuado en 2014, frente a 35% en 2010, de acuerdo a la ilustración 7. Las principales razones que reportaron las empresas por las que les es difícil encontrar personal han sido: la ausencia de competencias técnicas y específicas al sector (40% de las respuestas), la falta de estudios y certificaciones (30%) y la falta de experiencia (25%). (Competitividad, 2014-2015).

Agregando a lo anterior, el Consejo Privado de Competitividad afirma:

“El desarrollo y el crecimiento de un país dependen en gran medida de su talento humano, el cual influye directamente sobre la productividad de las empresas y, por tanto, en la capacidad de estas para competir a nivel mundial.” (Consejo Privado de Competitividad, 2014-2015, pág. 22)

Gráfica 3 Porcentaje de empleadores que reportan dificultades a la hora de contratar



Fuente: Consejo Privado de Competitividad, 2014-2015

Como se mencionaba anteriormente, la ausencia de capital humano relevante para un sector es una de las principales barreras que limitan el proceso de transformación productiva de una economía. Por lo cual, Colombia ha venido haciendo grandes esfuerzos en materia de apuestas productivas e iniciativas *cluster*³, muchas de las cuales han identificado la falta de talento humano como una de las principales limitantes a su desarrollo. Lo cierto es que aunque diferentes ministerios y agencias públicas han venido implementando programas y proyectos para mejorar la pertinencia de la formación, estos esfuerzos se han realizado de manera descoordinada y muchos de ellos carecen de coherencia frente a las apuestas del país y los departamentos, y los actores locales –

³ Las iniciativas cluster son esfuerzos deliberados para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas (Red Cluster Colombia)

encargados de liderar iniciativas *cluster* y/o apuestas productivas– se encuentran perdidos sobre cómo abordar este tema, ante la falta de una política clara. (Competitividad, 2014-2015).

Es por lo anterior que en el departamento de Antioquia se han diseñado estrategias que permitan solventar y garantizar educación de calidad reconociendo a su vez que Antioquia es un territorio diverso, pluriétnico y multicultural; el departamento cuenta con varios problemas sociales que dificultan en gran parte el crecimiento de la región.

Las dificultades más visibles en el departamento son la desigualdad, la violencia y la ilegalidad siendo este último uno de los problemas que despierta la mayor problemática e interés por sus dirigentes y claro está, por la población, es por lo anterior que la Gobernación de Antioquia a estipulado en su (Plan de desarrollo Antioquia, 2012-2015) varias líneas a tratar con el fin de solventar y convenir a Antioquia en un departamento competitivo en todas sus regiones, fomentando la educación como eje central para alcanzar la transformación, sin una educación de calidad para todos, las desigualdades sociales están destinadas a acrecentarse.

En este contexto, la creación del plan de desarrollo “Antioquia la más Educada” se desagrega en siete líneas estratégicas a llevar a cabo.

LÍNEA 1 – ANTIOQUIA LEGAL

**LÍNEA 2 – LA EDUCACIÓN COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN DE
ANTIOQUIA**

LÍNEA 3 – ANTIOQUIA ES SEGURA Y PREVIENE LA VIOLENCIA

LÍNEA 4 –INCLUSIÓN SOCIAL

LÍNEA 5 - ANTIOQUIA ES VERDE Y SOSTENIBLE

**LÍNEA 6 – PROYECTO INTEGRAL REGIONAL PARA EL DESARROLLO DE
URABÁ**

LÍNEA 7 - ANTIOQUIA SIN FRONTERAS

De acuerdo al (Plan de desarrollo Antioquia, 2012-2015), en su línea número dos - **LA EDUCACIÓN COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN DE ANTIOQUIA-** presenta como objetivo “garantizar el derecho a la educación a través del fortalecimiento y defensa de una educación pública de calidad, que permita la generación de oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los antioqueños, a través del fomento del deporte, la cultura, la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendimiento, y le apueste a la formación del talento humano (Plan de desarrollo Antioquia, 2012-2015).

Por otra parte, también se abrirán las posibilidades de oportunidades educativas que potencien el talento y desarrollen capacidades en la población antioqueña, como elemento esencial que contribuya a resolver tres problemas como la exclusión, la violencia y la ilegalidad, lo cual permitirá a su vez el cumplimiento de otros derechos sociales y culturales que han sido históricamente vulnerados.

Impedir esa brecha de la desigualdad por medio de la educación amerita unos retos altos tales como los de alcanzar niveles de cobertura amplios en educación básica y media, así como el aumento de la demanda de la educación superior y la formación para el trabajo.

Por lo anterior el departamento requiere universidades e instituciones de educación superior públicas y privadas de calidad que permitan la inclusión social, deseando que estén ubicadas en las regiones donde es más difícil el acceso a la educación, que cuenten con un profesorado pertinente al contexto de la región, programas acordes a las particularidades propias de cada municipio, con programas de emprendimiento e innovación asociados a las riquezas de la zona donde harán presencia; universidades e instituciones que sean la expresión de oportunidades de inclusión social para jóvenes que no encuentra un camino diferente a buscar en Medellín las oportunidades que sus regiones no les pudo brindar; se requiere crear un verdadero sistema de educación superior en el departamento con núcleos centrales que interactúen con los nodos regionales. (Plan de desarrollo Antioquia, 2012-2015).

Con esta línea estratégica el departamento apuesta por la educación en la que se verá reflejada el diseño y ejecución de programas y proyectos que respondan a las necesidades particulares de cada subregión debido a que con el modelo de regionalización de la educación superior anterior se pudo determinar en un ejercicio comparativo realizado entre las ofertas actuales de educación media técnica, formación para el trabajo y el desarrollo humano y educación superior por subregiones que existe:

- Desequilibrio en estas ofertas.
- No existe una visión sistémica del desarrollo educativo en las regiones,

que permita la articulación con pertinencia de los programas ofrecidos en Media Técnica, Formación para el Trabajo y Educación Superior, lo que se refleja en la oferta educativa, así: Media Técnica 160 programas, en Formación para el Trabajo 239 y Educación Superior 536

- La mayoría de las Instituciones de Educación Superior y de Formación para el Trabajo que tienen presencia en las regiones, ofrecen los mismos programas a los municipios, por lo que se concluye que no consultan adecuadamente los intereses de las comunidades educativas, ni responden a políticas de desarrollo y planes estratégicos subregionales pertinentes.
- Existen actualmente insuficientes estímulos para el acceso y la permanencia de los jóvenes en la educación superior, un fondo de créditos que no responde a la situación económica de los estudiantes, con un porcentaje muy bajo de condonación y con dificultades en su administración y operación.

Con el anterior modelo de regionalización de la educación superior, consistente en la aplicación en las subregiones de programas con profesores residentes en Medellín, no ha mejorado la cobertura ni la calidad, obteniendo como consecuencia las siguientes problemáticas:

- Programas de educación superior que se realizan sólo sábado y domingo.
- Profesores (contratistas de cátedra) que viajan semanalmente a orientar cursos.
- Falta de análisis sobre la pertinencia de los programas que se ofrecen y escasa vinculación con el sector productivo, social y cultural.
- Bajo número de programas con acreditación y deficientes condiciones para acceder al material de apoyo del docente. (Antioquia, 2012)

En las últimas décadas Medellín y el Valle de Aburrá han asumido estrategias e instrumentos orientados a impulsar y acompañar el desarrollo de todas las subregiones de Antioquia, para asegurar así un modelo territorial sustentable, equitativo y competitivo. Este propósito que debe tener continuidad en el tiempo, se expresa en la Alianza Medellín – Antioquia (AMA), firmada por los actuales gobernantes para el período 2012 – 2015, la cual queda consignada en la Línea 7 Antioquia Sin Fronteras.

Es por esto que Antioquia la más educada cuenta con la responsabilidad de marcar un alto en el camino para cerrar las brechas entre la opulencia y la miseria con el objetivo de lograr una sociedad justa, que permita que, independientemente del género, etnia, religión, orientación sexual, riqueza de la familia o lugar de nacimiento, todas las personas tengan la oportunidad de tener una vida digna. (Antioquia, 2012)

9.4. MARCO LEGAL

Según el ministerio de educación “En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”. (Ministerio de educación Colombiano, 2013).

El decreto 5012 del 2009, artículo 2 señala las funciones administrativas que el Ministerio de Educación donde este formula, prepara, asesora y dicta planes y programas educativos a IES colombianas, velando por el cumplimiento de normas y leyes por parte de la entidades privadas y públicas.

La Constitución Política de Colombia cuenta con fundamentos para el servicio de la educación en el país, allí se podrá encontrar las funciones, las acciones de inspección, vigilancia para este, el cumplimiento de sus funciones morales, intelectuales y físicas a las personas a las cuales se educaran, independientemente sean entidades públicas o privadas desde su formación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados) hasta la educación superior.

A continuación se nombraran algunas leyes, decretos y normas que rigen el sistema de educación superior en Colombia:

“La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal. La educación superior, por su parte, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.” (Ministerio de educación Colombiano, 2010).

La ley 30 de 1992 en la actualidad es vigente, sin embargo algunos artículos en la actualidad no se pueden ejecutar parcialmente debido a que la corte constitucional designo que serían artículos no vigentes como los son: 57, 111, 114, 132, 139 y 143. Por otro lado el artículo 27 de esta ley se encuentra vigente condicionado debido a que “En el entendido que los exámenes de Estado que autoriza esa disposición, no se pueden realizar a estudiantes egresados de programas académicos no aprobados ni registrados por el Estado” (Ministerio de Educación Colombiano, 2006).

Ley 1740 de Diciembre 23 de 2014, “La finalidad de la presente leyes establecer las normas de la inspección y vigilancia de la educación superior en Colombia, con el fin de velar por la calidad de este servicio público, su continuidad, la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, el cumplimiento de sus objetivos, el adecuado cubrimiento del servicio y porque en las instituciones de educación superior sus rentas se conserven y se apliquen debidamente, garantizando siempre la autonomía universitaria constitucionalmente establecida” (Ministerio de Educación Colombiano, 2014).

“Decreto 1478 de Julio 13 de 1994 este decreto considera en el artículo 97 de la ley 30 exige a quienes pretendan crear una institución de educación superior, demostrar capacidad para cumplir las funciones encomendadas y acreditar que la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética, académica, científica y pedagógica.

En el artículo 100 de la Ley 30 se establecen de manera general los requisitos y documentos que son necesarios para formular la solicitud de reconocimiento de personería jurídica para las instituciones privadas de educación superior; el CESU señaló su contenido, forma y condiciones, y en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 121 de la Ley 30, estableció los requisitos para la creación de Seccionales y atendiendo lo ordenado por el artículo 36 de la misma ley, propuso al Gobierno Nacional la presente reglamentación”. (Ministerio de Educación Colombino, 1994).

La ley 1188 de 25 Abril del 2008 está regula el aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior mediante el cual el Estado verifica el cumplimiento de las condiciones de calidad por parte de las instituciones de educación superior. (Ministerio de Educación Colombiano, 2008).

Allí en el artículo 2 se encontrar las condiciones mínimas de los programas académicos y condiciones de los establecimientos como la existencia de una estructura administrativa y académica flexible, ágil y eficiente, al servicio de la misión de las instituciones de educación superior.

También se establece en el mismo artículo mencionado anteriormente de la presente Ley, La implantación de un modelo de bienestar universitario que haga agradable la vida en el claustro y facilite la resolución de las necesidades insatisfechas en salud, cultura, convivencia, recreación y condiciones económicas y laborales y la consecución de recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de las metas con calidad, bienestar y capacidad de proyectarse hacia el futuro, de acuerdo con las necesidades de la región y del país. (Ministerio de Educación Colombiano, 2008).

La Ley 1150 de 16 de julio 2007 como objeto tiene La presente ley tiene por objeto introducir modificaciones en la Ley 80 de 1993, así como dictar otras disposiciones generales aplicables a toda contratación con recursos públicos. En el artículo 2 abarca la eficacia y transparencia de la contratación de servicios independientes a las instituciones. (Ministerio de educación Colombiano, 2007)

10. MARCO METODOLÓGICO

10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La propuesta de un modelo de un departamento comercial y de mercadeo para las IES de Antioquia es una investigación de tipo exploratoria debido a que el objetivo de esta, es realizar un modelo y para ello es necesario explorar y evaluar las diferentes formas de operar y los impactos de sus actividades en las áreas, y así poder pasar a una investigación tipo descriptiva debido a la necesidad inicial de determinar y realizar un diagnóstico de los departamentos comerciales y de mercadeo en las IES.

10.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación será cuantitativa debido a que en primera instancia se ha de analizar la existencia de áreas comerciales y de mercadeo en las IES de Antioquia, para luego analizar y determinar la razón por las cuales algunas IES no cuentan con esta estructura organizacional y a su vez, estudiar a las IES que si presentan este departamento dentro de su organigrama.

10.3. MÉTODO Y METODOLOGÍA

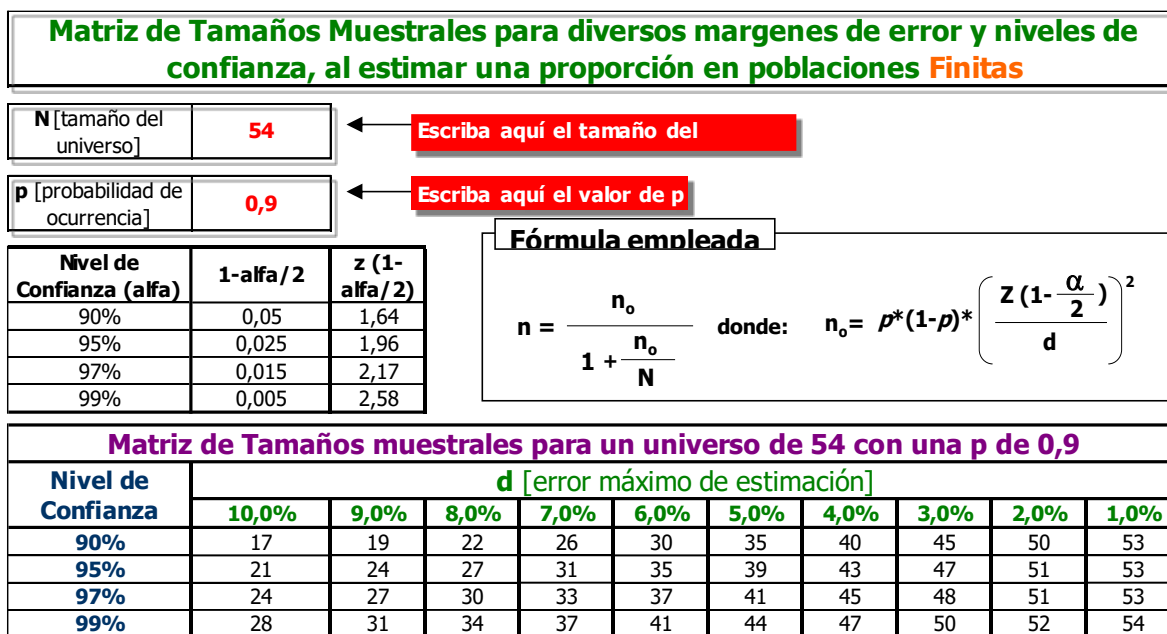
Método analítico debido a que es esencial la comprensión de todos sus componentes para poder lograr la propuesta de un departamento comercial y mercadeo en las IES de Antioquia.

Por otra parte, la investigación será tipo exploratoria debido a que es necesaria la revisión bibliográfica especializada, observación la población de estudio, y descriptiva debido a que es necesario medir cada una de las variables independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas.

10.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el departamento de Antioquia actualmente existen 54 IES de las cuales se optará por realizar el método de muestreo intencional a 20 IES que brinden programas administrativos debido a que estos son los programas más ofertados por las instituciones. El método escogido para realizar la investigación es el muestreo probabilístico, debido a que cualquiera de las 54 instituciones de Educación Superior puede ser seleccionado para realizar el estudio.

Ilustración 4 Matriz de tamaños muestrales



Fuente: Elaboración propia. 2015

10.5. TÉCNICA

Para realizar la investigación se hará uso de un encuesta previamente diseñada y alineada con los objetivos de la investigación, llevando así por medio de este instrumento la recolección de datos necesarios para hacer un diagnóstico sobre la población de estudio, en este caso las personas que actualmente trabajan en el área de mercadeo, o realizan funciones de esta, pero claro está, en especial de los coordinadores de estas áreas.

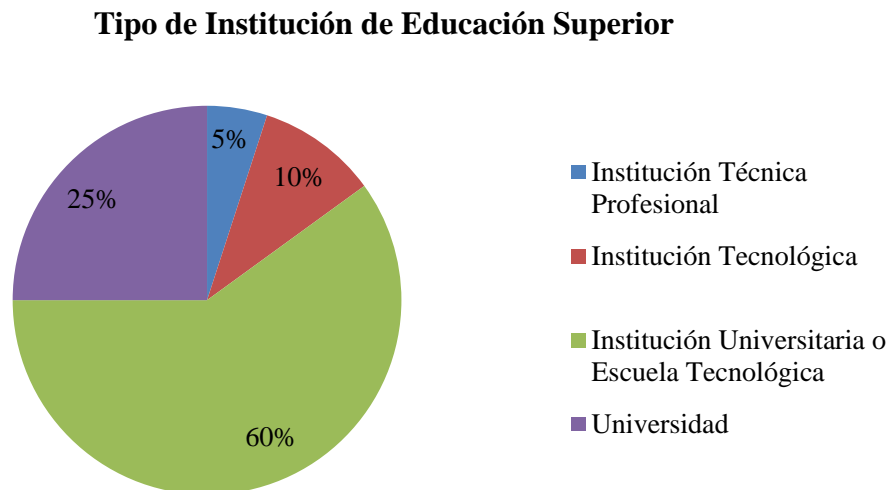
10.6. INSTRUMENTO

Se encuentra en el capítulo de anexos en el numeral 16.1 como Anexo1:
instrumento de la investigación

11. RESULTADOS

- ¿Qué tipo de Institución de Educación Superior es?

Gráfica 4 Tipo de Institución de Educación Superior



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

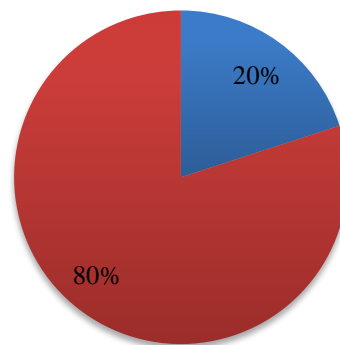
Las IES de Antioquia son en un 60% Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, el 25% son universidades, el 10% son Instituciones Tecnológicas y el resto con Instituciones Técnicas Profesionales.

- **¿Cuál es el carácter de la IES?**

Gráfica 5 Carácter de la IES

Carácter de la IES

■ Pública ■ Privada



Fuente: Elaboración Propia, 2016

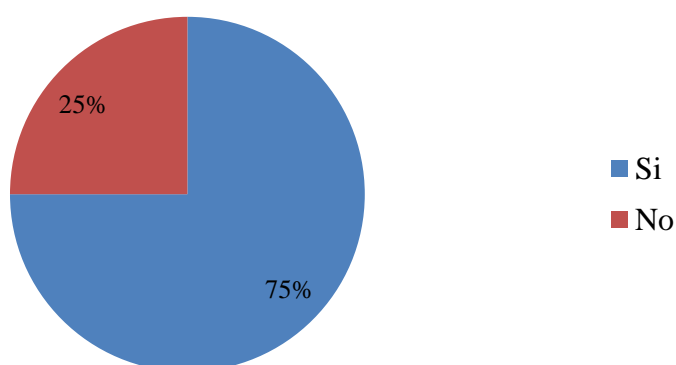
Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia son en un 80% Instituciones de Educación Superior privadas y el 20% de carácter público.

- **¿La Institución cuenta con un departamento, área, proceso o dependencia de mercadeo?**

Gráfica 6 Instituciones que cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia de Mercadeo

Instituciones que cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia de mercadeo

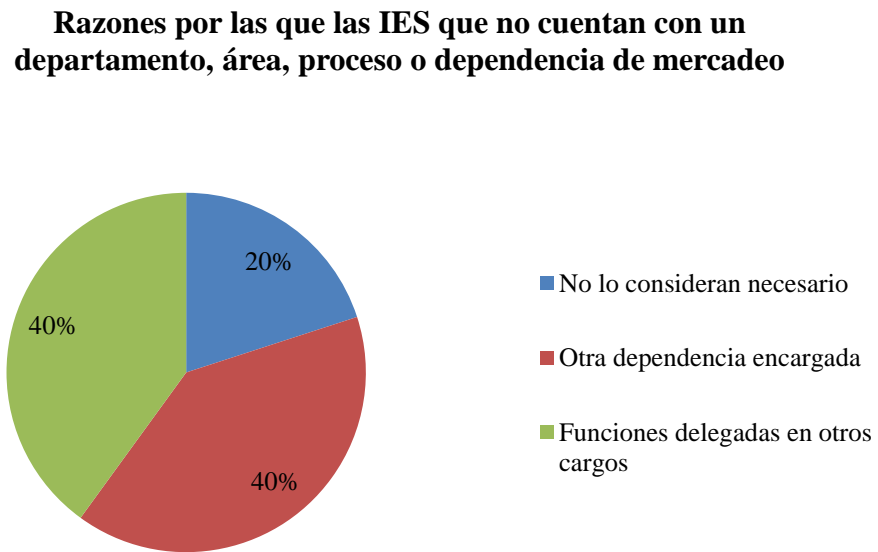


Fuente: Elaboración Propia (2016)

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 75% cuentan con un departamento área, proceso o dependencia de mercadeo, el 25% restante no cuentan con esta, argumentando según gráfica7 en un 40% que estas funciones son realizadas por otro departamento o son funciones delegadas en otros cargos y en un 20% no lo consideran necesario.

Gráfica 7 Razones por las que las IES que no cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia de mercadeo

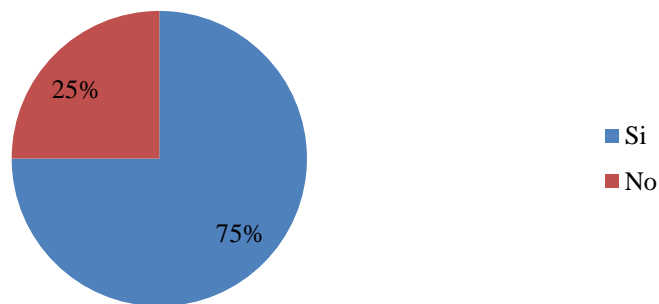


Fuente: Elaboración Propia, 2016

• **¿La Institución cuenta con un departamento, área, proceso o dependencia comercial?**

Gráfica 8 IES que cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia comercial

Instituciones que cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia Comercial



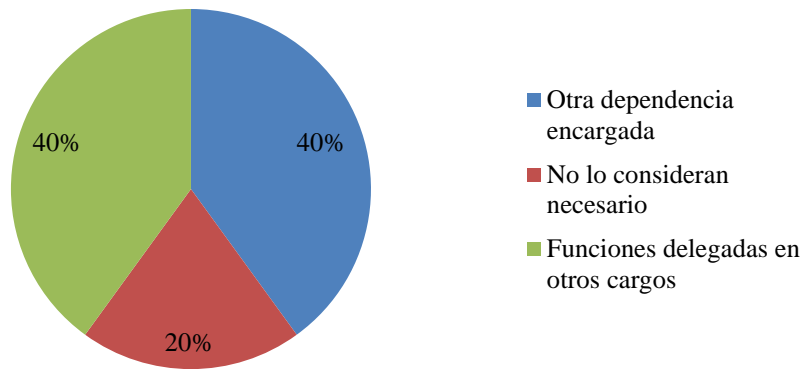
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 75% cuentan con un departamento área, proceso o dependencia comercial, el 25% restante no cuentan con esta, argumentando según gráfica9 en un 40% que estas funciones son realizadas por otro departamento o son funciones delegadas en otros cargos y en un 20% no lo consideran necesario

Gráfica 9 Razones por las que las IES no cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia comercial

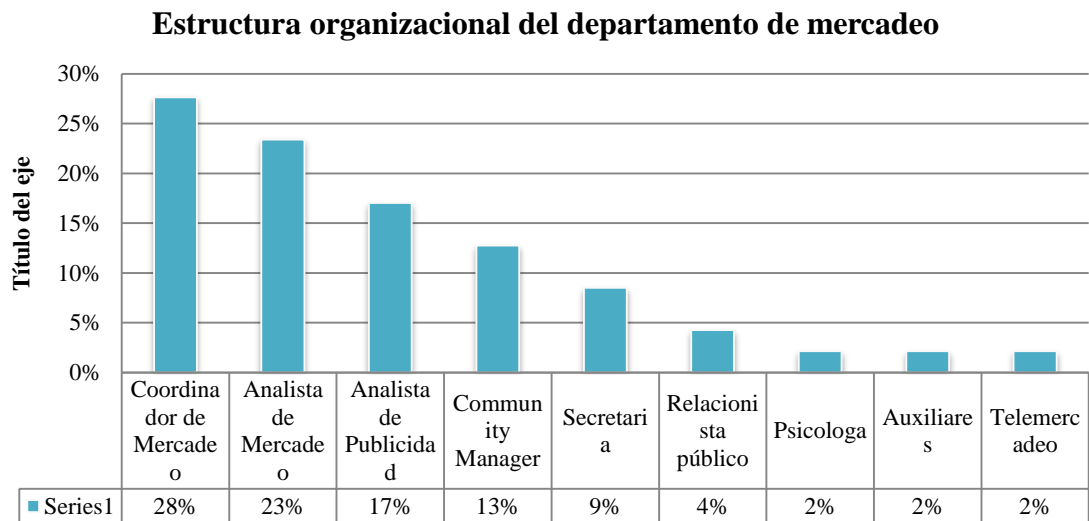
Razones por las que las IES no cuentan con un departamento, área, proceso o dependencia comercial



Fuente: Elaboración Propia, 2016

• **Indique como se encuentra conformada la estructura organizacional de departamento de mercadeo**

Gráfica 10 Estructura organizacional del departamento de mercadeo



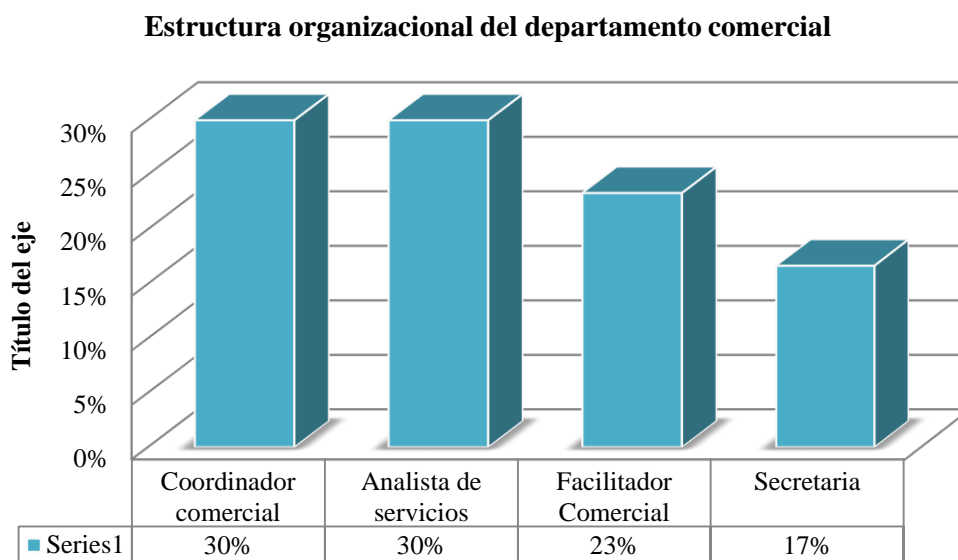
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento de mercadeo (75%) describen en un 28% la existencia de un Coordinador de Mercadeo, en un 23% Analistas de Mercadeo, un 17% con Analistas de Publicidad, un 13% con un Community Manager y el resto conformado por secretarias, relacionistas públicos, psicólogas, auxiliares y personas encargadas del Telemercadeo, aunque claro está, no en todas las universidades los cargos se llaman igual más las funciones si son similares.

• **Indique como se encuentra conformada la estructura organizacional del departamento comercial**

Gráfica 11 Estructura Organizacional del departamento comercial



Fuente: Elaboración Propia, 2016

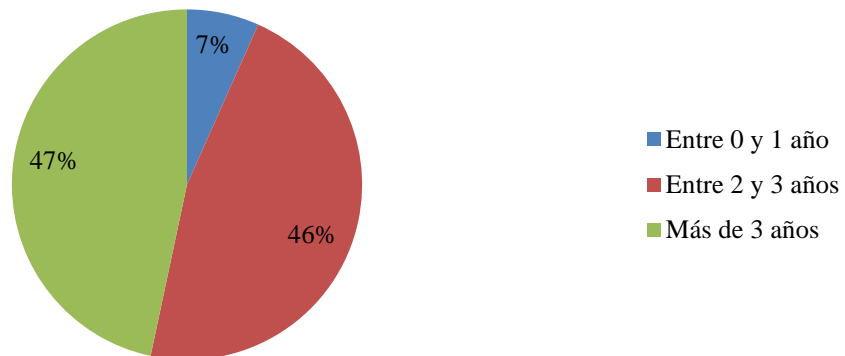
Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento comercial (75%) describen en un 30% la existencia de un Coordinador comercial y Analistas de servicios, un 23% facilitadores comerciales y el 17% cuentan con secretarias, aunque claro está, no en todas las universidades los cargos se llaman igual más las funciones si son similares.

- **¿Hace cuánto se encuentra conformado el departamento de Mercadeo?**

Gráfica 12 Tiempo de conformación del departamento de mercadeo

Tiempo de conformación del departamento de Mercadeo



Fuente: Elaboración Propia, 2016

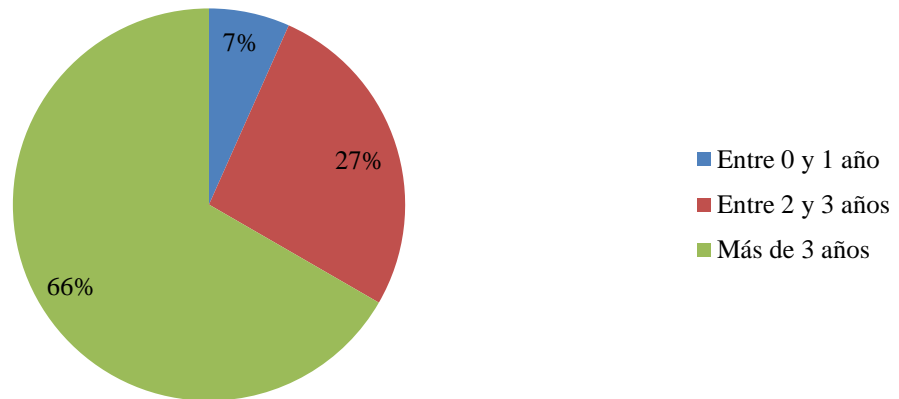
Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento de mercadeo lo constituyeron en un 47% hace más de 3 años, el 46% entre 2 y 3 años, y el resto entre menos de un año.

• **¿Hace cuánto se encuentra conformado el departamento Comercial?**

Gráfica 13 Tiempo de conformación del departamento comercial

Tiempo de conformación del departamento comercial



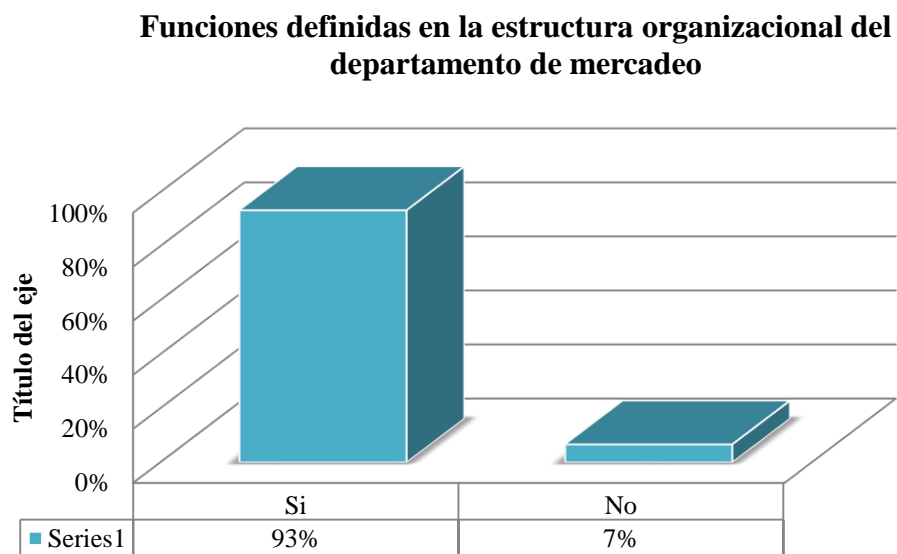
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento comercial lo constituyeron en un 66% hace más de 3 años, el 27% entre 2 y 3 años, y el resto entre menos de un año.

- ¿Se encuentran definidas las funciones de los cargos que conforman la estructura organizacional del departamento de mercadeo?

Gráfica 14 Funciones definidas en la estructura organizacional del departamento de mercadeo



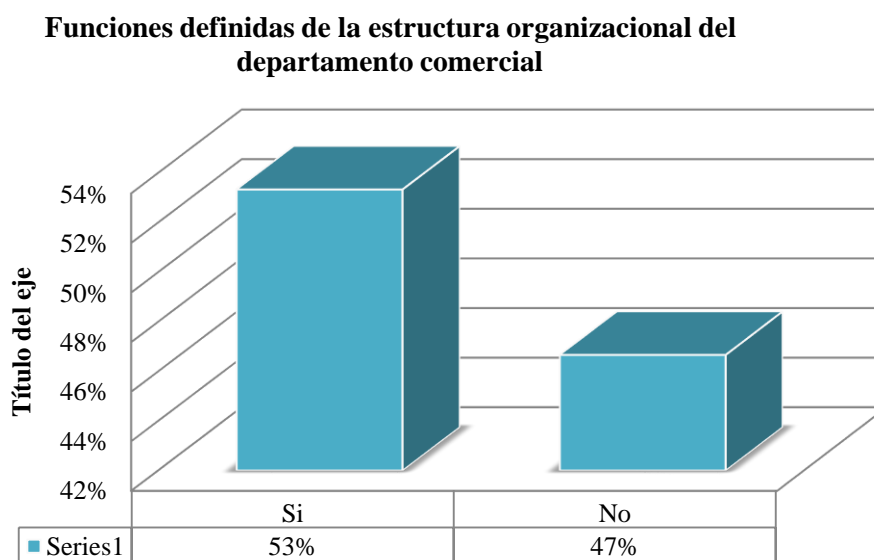
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento de mercadeo presentan en un 93% con unas funciones en su estructura organizacional definidas y solas un 7% no cuentan con esta.

- **¿Se encuentran definidas las funciones de los cargos que conforman la estructura organizacional del departamento comercial?**

Gráfica 15 Funciones definidas en la estructura organizacional del departamento comercial



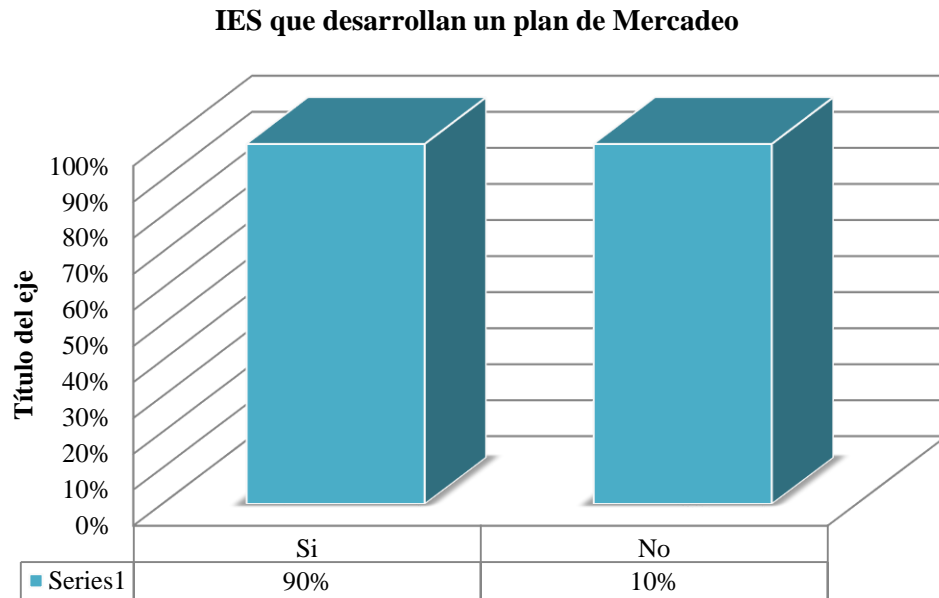
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento comercial presentan en un 53% con unas funciones en su estructura organizacional definidas y solo un 47% no cuentan con estas.

• **¿Desarrollan un plan de mercadeo?**

Gráfica 16 IES que desarrollan un plan de mercadeo

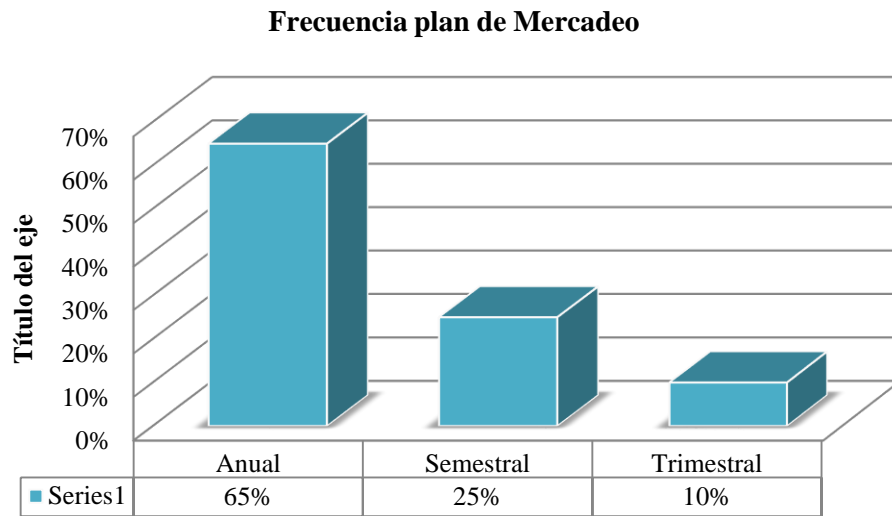


Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia que cuentan con un departamento de mercadeo y/o comercial elaboran en un 90% un plan de mercadeo con una frecuencia anual según grafica17 del 65% y 25% semestralmente, solo 10% realizan este trimestralmente.

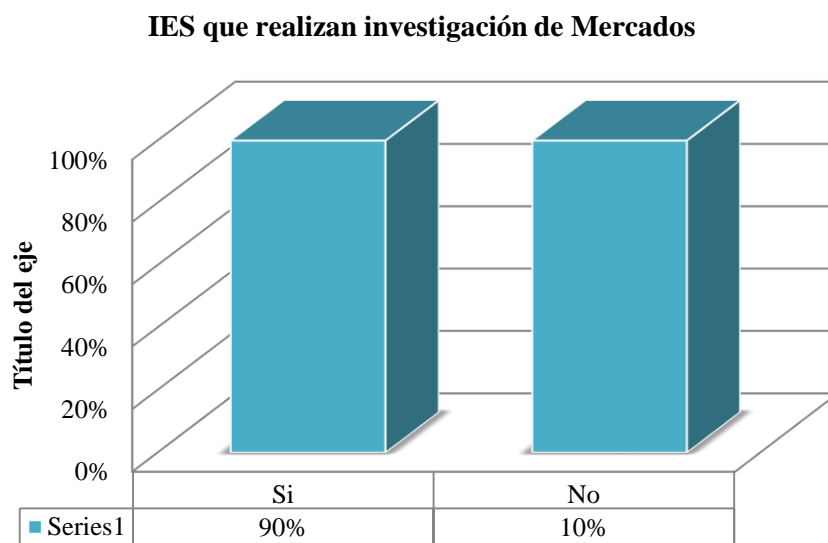
Gráfica 17 Frecuencia plan de mercadeo



Fuente: Elaboración Propia, 2016

- **¿Realizan una investigación de mercados para ofertar los servicios de la Institución?**

Gráfica 18 IES que realizan investigación de mercados

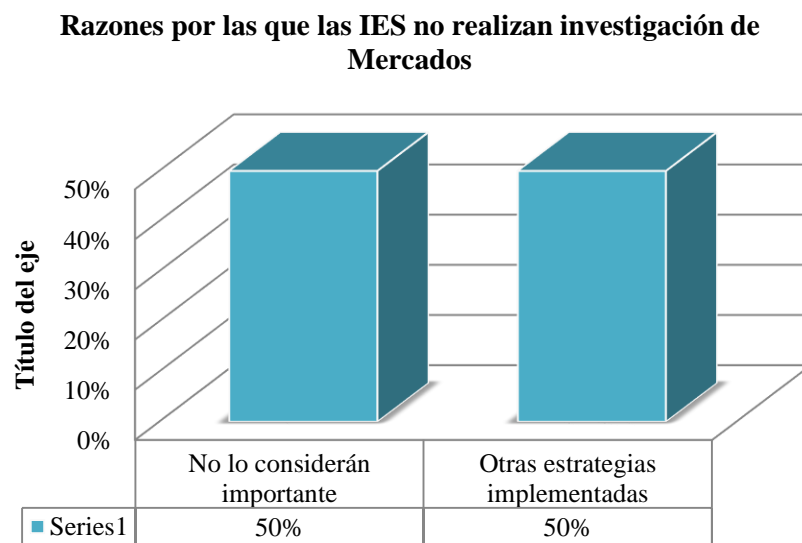


Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 90% realizan investigación de mercados y el 10% no realizan este argumentando según gráfica19 en un 50% que no lo consideran importante así como en un 50% consideran que en su lugar implementan otras estrategias.

Gráfica 19 Razones por las que las IES no realizan investigación de mercados

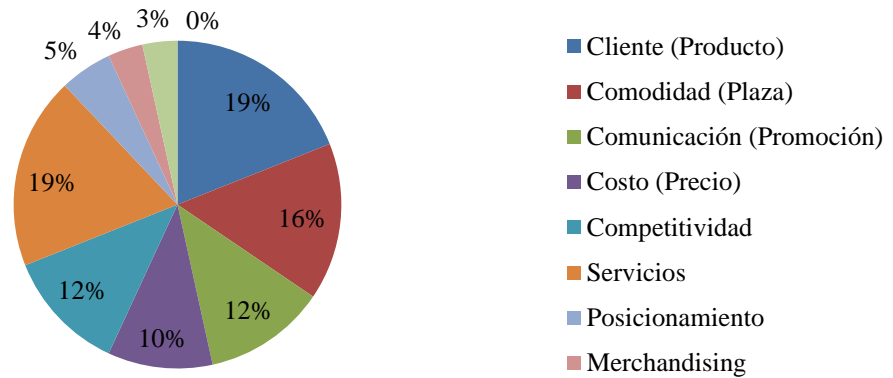


Fuente: Elaboración Propia, 2016

• **Indique cuáles de estas estrategias realiza**

Gráfica 20 Estrategias comerciales y de mercadeo realizadas por las IES

Estrategias Comerciales y de maercedeo realizadas por las IES



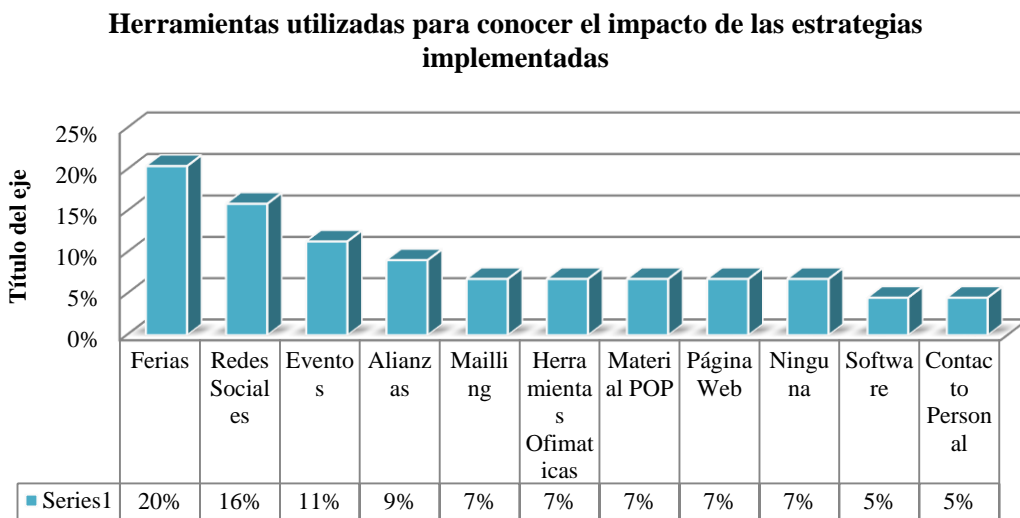
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 19% realizan estrategias de cliente (producto) así como de servicios, en un 15% de comodidad (plaza) y un 12% en ambas de posicionamiento y comunicación (promoción) y el resto entre costo (precio), competitividad, merchandising y fijación de precios.

• **¿Qué herramientas utilizan para conocer el impacto de las estrategias implementadas?**

Gráfica 21 Herramientas utilizadas para conocer el impacto de las estrategias implementadas



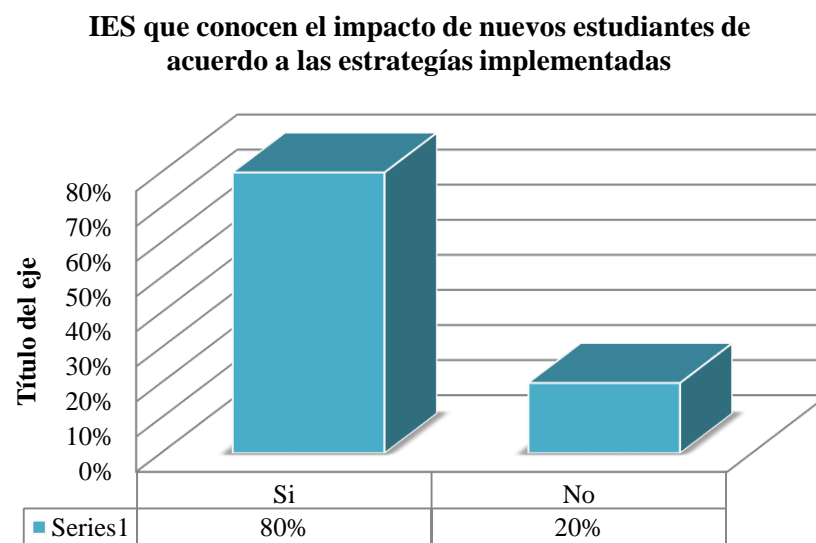
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 20% implementan sus estrategias en ferias, un 16% en redes sociales, un 11% en eventos y el resto implementadas en alianzas estratégicas, mailing, herramientas ofimáticas, material POP, software, contacto personal o ninguna de estas.

- **¿Conoce el número de nuevos estudiantes, posicionamiento de marca y demás beneficios obtenidos una vez finalizada una estrategia implementada?**

Gráfica 22 IES que conocen el impacto de nuevos estudiantes de acuerdo a las estrategias implementadas



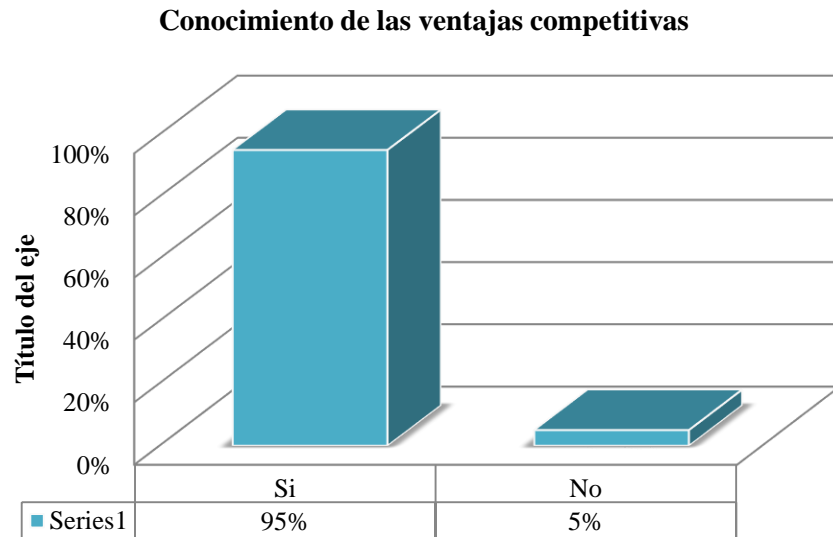
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 80% conocen el impacto recibido una vez son implementadas las estrategias en la llegada de nuevos estudiantes y solo un 20% no conocen este impacto.

- ¿Conocen cuál (es) son sus ventajas competitivas?

Gráfica 23 Conocimiento de las ventajas competitivas



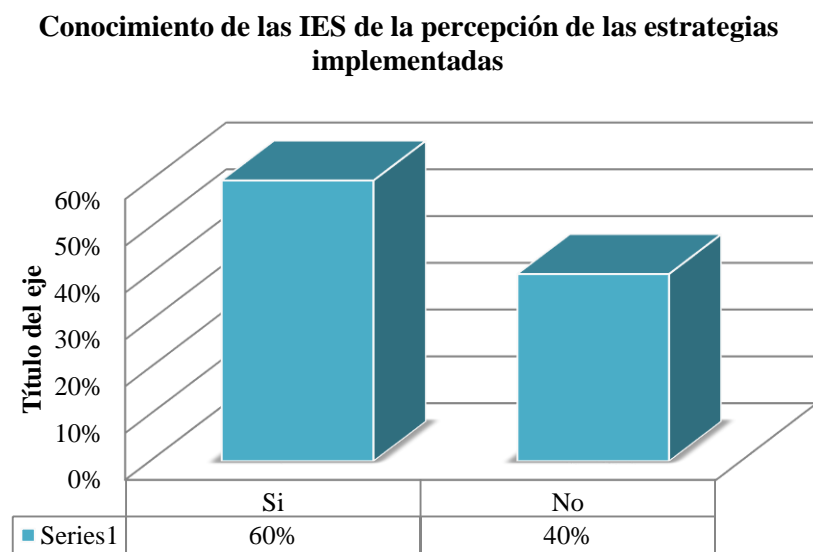
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia un 95% conocen cuál (es) son sus ventajas competitivas y solo un 5% no conocen esta.

- **¿Realizan encuestas a sus usuarios internos y externos para conocer la percepción de las estrategias comerciales y/o de mercadeo implementadas?**

Gráfica 24 Conocimiento de las IES de la percepción de las estrategias implementadas



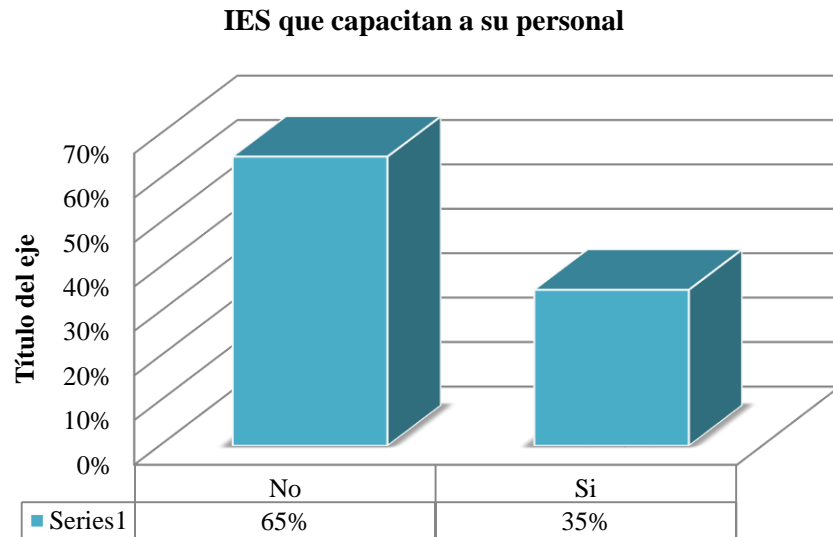
Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia un 60% conocen la percepción recibida una vez son implementadas las diferentes estrategias y solo 40% no conocen estas.

• **¿El personal se capacita constantemente?**

Gráfica 25 IES que capacitan a su personal



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e interpretación

Las IES de Antioquia en un 65% no capacitan al personal que desempeñan las funciones comerciales o de mercadeo y solo un 35 % si lo realizan.

12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

12.1. ANALISIS DEL ENTORNO DE LOS DEPARTAMENTOS

COMERCIALES Y DE MERCADEO EN LAS IES DE ANTIOQUIA

Basado en el análisis de la investigación se puede observar que en la mayoría de las IES de Antioquia se encuentran conformado un departamento de mercadeo, sin embargo, la mayoría de ellos aún son departamentos jóvenes en donde se puede evidenciar falencias a la hora de determinar qué tan rentable puede ser un área de estas para una IES, es decir, muchas de estas instituciones de educación superior no cuentan con una estrategia o herramienta que les permita cuantificar su efectividad a la hora de medir sus indicadores de reclutamiento de nuevos estudiantes.

Agregando a lo anterior, fue posible observar patrones similares entre ellas, como su estructura organizacional, la gran mayoría de estas cuentan con directores de mercado o comerciales, con analistas de servicio al cliente y manejo comunicaciones, también se observó que muchos de estos departamentos no eran responsables del marketing interno de la institución esta actividad es netamente de bienestar institucional que funciona como área independiente de la de mercadeo.

Es importante resaltar que las IES en Antioquia que en base al muestro corresponde al 37% del total de la población, podemos evidenciar que estas han empezado

a comprender la importancia de este departamento para ellas, sin embargo, hace falta implementar mayor estructura, más herramientas que les permitan aproximarse más a su público objetivo debido a que estos no solo se encuentran en las ferias o colegios; se hace necesario la implementación de una publicidad más asertiva, más agresiva y segmentada según los públicos de interés, logrando así, mayor efectividad.

En cuestión de precios y formas de pago, las IES han venido adoptando un sistema de inclusión mucho más alto a sus históricos, es decir, las IES del departamento tuvieron que implementar no solo estrategias de reclutamiento de nuevos estudiantes, si no también ampliar su público objetivo a nuevas clases sociales, económicas y culturales, debido a los múltiples programas que el gobierno ofrece para educación superior; logrando así desarrollar métodos de los cuales gracias a un benchmarking funcional adopta procesos como becas, apoyos de sostenimiento entre otros, lo cual se convierte en oportunidades para su público.

12.2. ACTUALES ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS IES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

Tabla 3 Actuales estrategias implementadas por las IES del departamento de Antioquia

CLASIFICACION DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA
MARCA	Estrategias de marca de línea Estrategias de marca gamma Estrategia de marca garantía	Aprovechar su marca educativa como gancho de apalancamiento para posicionar sus programas académicos
BENCHMARKING	Benchmarking interno Benchmarking funcional	Las Instituciones de Educación Superior constantemente se encuentra en búsqueda del cómo lograr la interrelación entre áreas y así poder lograr un mejoramiento continuo desde la parte interior, también se apoyan en investigaciones sobre otras instituciones para la identificación de un proceso clave susceptible de ser mejorado.
POSICIONAMIENTO	Estrategias de penetración de mercado	Las IES logran aumentar su publicidad, ampliar su fuerza en las actividades comerciales y de mercadeo, efectuar nuevos descuentos, becas, modalidades de pago y realizar ofertas diferentes a las que posiblemente tengan que competir
DIVERSIFICACIÓN	Concéntrica	Las IES ofrecen programas extracurriculares como diplomados cursos, seminarios, vacacionales y demás logrando así que el servicio principal (Programas académicos) se puedan complementar.
INTEGRACIÓN	Integración horizontal	Las IES logran obtener alianzas estratégicas con otras entidades como colegios, sector público, otras IES del departamento y país entre otras que hacen de esto una ventaja competitiva
MICHAEL PORTER	Estrategia de Diferenciación	Las IES logran caracterizarse por algo en específico como sus programas, sus horarios, modalidades de aprendizaje, modalidades de pago, especialización en ciencias diferentes a sus competidores.
	Estrategia de enfoque	Las IES pueden segmentar su público objetivo y llegar a ellos más fácilmente

Fuente: Elaboración Propia, 2016

**12.3. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO
IMPLEMENTADAS POR LAS IES**

ACTIVIDAD ESTRATEGICA	IMPACTO ESPERADO POR LA IES
VISITAS ACADÉMICAS	El impacto esperado de estas visitas, las IES de índole privado esperan resultados dependiendo del tamaño de este, es decir, la población es un total de 200 en un colegio en donde se dirigen a los grados 10 y 11, ellos en base a las personas que se encuentran interesadas dependiendo del programa pueden esperar un total de 80 personas interesadas en total de todos los programas en el momento, sin embargo, de estas 80 personas al final en el proceso de inscripción para la compra de formularios y exámenes de admisión por lo general el solo 20% llega hasta el momento de la matrícula.
FERIAS ACADÉMICAS	En las ferias académicas las IES no solo buscan el interés de las personas que estén interesadas en sus programas también hacen activaciones de marca que le sirve como métodos de posicionamiento al momento de llegar a ser identificada por algo en específico, allí las IES tienen un alcance mucho mayor a las visitas académicas y pueden resultar mucho más efectivas debido a que las personas que se acercan a ellos ya cuentan con un grado de interés por alguno de sus programas, ellas allí usan herramientas como la programación de visitas a los campus, programación de entrevistas, también se les sirve para la ampliación de sus bases de datos.
ALIANZAS EMPRESARIALES	Algunas de las IES del departamento cuentan con este tipo de estrategias donde muchas veces la empresa aliada es la principal ofertante de los programas a sus trabajadores, el impacto que este tipo de estrategias llegan a tener para estas IES es un poco más bajo que las ferias y visitas pero es mucho más efectivo debido a que por lo general son programas que están dirigidos y diseñados para personas con intereses específicos y concretos

Fuente: Elaboración Propia, 2016

12.4. PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADERO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

Los departamentos comerciales y de mercadeo en el ámbito de la Educación Superior claramente pueden seguirse implementando como actualmente muchas de las IES lo realizan, pero claro está con una estructura organizacional clara y definida partiendo desde las estrategias corporativas fundamentada en la razón de ser de la universidad o institución de educación superior, es decir que estos dos departamentos deben centrar sus esfuerzos conjuntos hacia la visión general del plantel, y así poder dar paso a una segmentación de nichos específicos, estrategias bien implementadas que logren resultados claros en las IES y demás beneficios que permiten garantizar el cumplimiento de la función social y económica, trabajando los expertos en mercados en estrategias pero ejecutadas por las personas encargadas de las actividades y contactos comerciales.

Por lo anterior, se puede considerar que este es el primer paso en la creación de un departamento comercial y de mercadeo aplicable a cualquier IES y de cualquier carácter

Finalmente y contemplando la propuesta del departamento comercial y de mercadeo se vislumbra como una de las piedras angular que para diseñar y ejecutar un modelo comercial y de mercadeo en el sector educativo y de hecho en cualquier sector, se hace necesaria la participación y el consenso de estudiantes, docentes y directivos, ya que unos y otros en interacción dinámica obtienen beneficios mutuos (Pilar, 2013).

MODELO DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADERO SUGERIDO

El contar con una respuesta clara al interrogante de ¿Dónde se quiere llegar en la Institución, su respuesta alude a la definición y conocimiento de la formulación estratégica; por lo cual, antes de dar inicio, se hace conocer la estrategia maestra corporativa (estrategia general de la Institución Educativa: misión, visión y objetivos estratégicos); es importante, conocer el lugar en el que actualmente se encuentra la organización y hacia donde desea dirigir sus esfuerzos para realizar así, estrategias acordes.

Ilustración 5 Formulación estratégica de la IES



Fuente: Elaboración Propia, 2016

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO

Objetivo general

Diseñará y administrará los procesos de: comunicación, información, promoción universitaria, admisiones, relaciones públicas, y relaciones con los egresados, de conformidad con la misión, la visión y las políticas de desarrollo de la Institución, así como la de apoyar la gestión de las unidades académicas en estos campos

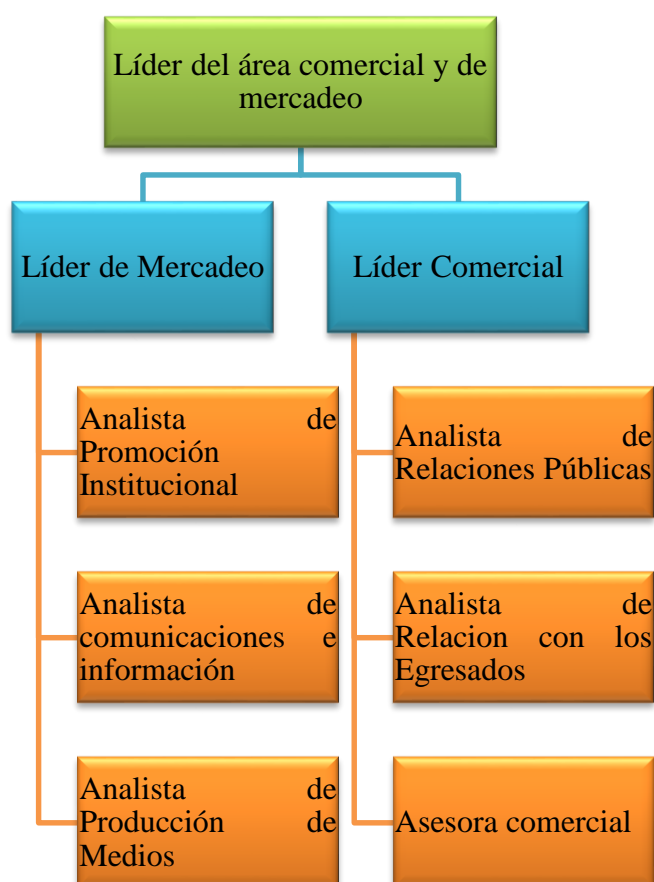
Objetivos específicos

- Presentar propuestas de políticas de relaciones universitarias tendientes a consolidar y proyectar la imagen corporativa.
- Dirigir, coordinar y desarrollar el proceso de planeación del sistema de comunicaciones internas y externas de la Institución, así como disponer permanentemente de un plan de desarrollo del sistema de admisiones y del mercadeo institucional.
- Crear condiciones para que la información institucional se realice a través de canales adecuados que garanticen la comunicación en doble vía

- Disponer de un sistema de información institucional oportuna y ágil que satisfaga las expectativas e intereses de la comunidad externa e interna.
- Asesorar a los usuarios internos de la Institución en la concepción de la información, elaboración de medios impresos, audiovisuales y electrónicos y la definición de los mismos.
- Promover la coordinación e integración de acciones, tendientes a fortalecer el proceso de relaciones universitarias institucionales, nacionales e internacionales.
- Dirigir el proceso de relaciones públicas y de protocolo de la Institución.
- Las demás que le asignen las autoridades competentes.

12.4.1. ORGANIGRAMA

Ilustración 6 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El organigrama propuesto, se encuentra diseñado con el fin de poder abordar los diferentes ámbitos que se requiere para un departamento comercial y de mercadeo completamente funcional, que de cubrimiento a las 4C anteriormente mencionadas, con funciones claras y específicas para cada uno de los implicados en los procesos, si bien, este no se encuentra creado para ser trabajado por cargos si no por funciones.

12.4.2. MANUAL DE FUNCIONAL

OBJETIVO Y ALCANCE

OBJETIVO

El presente manual contiene la información de las responsabilidades de los funcionarios que conforman el departamento comercial y de mercadeo de determinada institución⁴.

El manual presenta los siguientes objetivos:

- Establecer las funciones, responsabilidades para los cargos que conforman el departamento de mercadeo y comercial.

- Especificar los requerimientos de cada cargo en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, como un medio para orientar los procesos de selección, vinculación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y retroalimentación.

ALCANCE

El manual de funciones bajo el modelo de gestión por competencias es aplicable para los cargos que harán participación del departamento comercial y de mercadeo

^{4 4} Para el sector educativo, dada su complejidad y variedad de componentes no es viable establecer una fórmula mágica a la cual se puedan acoger todas las instituciones

Tabla 4 Líder de área del departamento comercial y de mercadeo

CARGO	Líder de área del departamento comercial y de mercadeo
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Rectoría
PERSONAL A CARGO	Líderes de Mercadeo y comercial
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Rectoría, vicerrektorías académicas y administrativas, personal a su cargo y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Instituciones de Educación Superior, sector productivo, Entes gubernamentales
RESPONSABILIDAD GENERAL	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el departamento comercial y de mercadeo	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar, planear y administrar los procesos de comunicaciones internas y externas, de información, mercadeo institucional, relaciones con los egresados de las IES y las relaciones públicas y protocolo de la Institución necesarios para lograr un posicionamiento corporativo de excelencia. • Presentar cada semestre un informe de gestión de acuerdo a las metas. • Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos. • Velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes • Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado • Las demás que le asignen las autoridades competentes 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Administración de Negocios, Negocios Internacionales, Mercadeo o carreras afines • Magister en Mercadeo o carreras afines • Nivel de Inglés AB
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como mínimo de 5 años en el sector servicios como director de mercadeo y coordinación
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de toma de decisiones • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Experiencia en desarrollo de estrategias a mediano y largo plazo • Gestión de proyectos

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 5 Perfil del líder de mercadeo

CARGO	Líder de Mercadeo
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder de área
PERSONAL A CARGO	Analista de promoción institucional Analista de Comunicaciones e información Analista de producción de medios
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Rectoría, vicerrectoría académica y administrativa, personal a su cargo y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Otras Instituciones de Educación superior, sector productivo, Público de interés. Entes gubernamentales
RESPONSABILIDAD GENERAL Desarrollo e implementación de estrategias de mercadeo que permitan dar cumplimiento a las metas establecidas en el plan estratégico de mercadeo	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones de mercado que la Institución requiera” • Proponer oportunidades de mejora • Impulsar proyectos de expansión y cobertura geográfica • Proponer y coordinar la implementación de las estrategias de mercadeo • Dar cumplimiento al presupuesto planteado para cada una de las actividades presupuestada previamente por el plan de mercadeo, logrando la captación del objetivo final de este. • Proponer el plan de marketing integral • Asegurar el cumplimiento la política de comunicación interna y externa • Coordinar las acciones promocionales, publicitarias • Participar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del departamento • Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria • Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados • Acompañar al equipo comercial en todos sus procesos • Las demás que le asignen las autoridades competentes 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Negocios, Negocios Internacionales, Mercadeo, Publicidad o afines • Preferiblemente con Especialización en Mercadeo • Participación en diplomados o seminarios de mercadeo, publicidad o afines • Nivel intermedio de Inglés, • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como mínimo de 3 años en el sector servicios como director de mercadeo y coordinación

HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad organizativa, de resolución de problemas. • Capacidad de coordinación y gestión de proyectos • Capacidad para la elaboración de estrategias de mercadeo • Creativo, propositivo y dinámico • Pensamiento estratégico
--	---

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 6 Perfil del analista de promoción institucional

CARGO	Analista de Promoción Institucional
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder de mercadeo
PERSONAL A CARGO	NA
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Facultades de la institución, extensión, Registro y control académico y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: NA.
RESPONSABILIDAD GENERAL Coordinar las actividades relacionados con las actividades de promoción y mercadeo de la Institución.	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Gestión la promoción institucional de los diferentes programas y servicios ofrecidos por la Institución. • Proponer planes de acción para la promoción y el mercadeo de los diferentes programas ofrecidos por la Institución a través de las Facultades • Evaluar los programas de mercadeo ofrecidos por las instituciones de educación superior en el medio, de manera que contribuyan a facilitar el direccionamiento estratégico de la promoción institucional. • Proponer y desarrollar estrategias de mercadeo interno y externo tendientes a promover los programas. • Coordinar programas de promoción universitaria con los programas académicos. • Mantener un flujo informativo constante con la audiencia meta direccionada y no direccionada y los funcionarios de la Institución a través de canales internos y externos masivos y no masivos. • Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados • Coordinar la investigación de mercados: competencia. • Evaluar periódicamente las características de la audiencia meta que permitan el ajuste de las estrategias de mercadeo. • Diseñar e implementar estrategias de mercadeo tendientes a generar un vínculo entre la Institución y los aspirantes • Las demás que le asignen las autoridades competentes. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo/profesional en Mercadeo, Publicidad o afines • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como mínimo de 2 años en el sector servicios como director de mercadeo y coordinación
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Creativo, propositivo y dinámico • Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 7 Perfil del analista de comunicaciones e información

CARGO	Analista de comunicaciones e información
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder de mercadeo
PERSONAL A CARGO	NA
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Todas las áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Público de interés.
RESPONSABILIDAD GENERAL	
Garantizará la comunicación y el flujo permanente de información entre la Institución y sus públicos.	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> •Garantizar el flujo permanente de la comunicación y de la información entre la Institución y sus públicos, con miras a posicionar la imagen Institucional. •Desarrollar los canales y medios de comunicación idóneos para realizar un efectivo acercamiento de los públicos de la Institución (Redes sociales, y demás medios de comunicación) •Aprovechar las tecnologías de la información de las cuales dispone la Institución para atender a las necesidades informativas de los públicos. •Velar por el buen manejo de la imagen corporativa. •Servicio al usuario •Las demás que le asignen las autoridades competentes. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo/profesional en Publicidad o afines • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en servicio al usuario, desarrollo de canales y medios de comunicación, redes sociales
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Creativo, propositivo y dinámico • Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 8 Perfil del analista de producción de medios

CARGO	Analista de producción de medios
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder de mercadeo
PERSONAL A CARGO	NA
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Todas las áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: NA
RESPONSABILIDAD GENERAL Asegurar la implementación de multimedia en la IES haciendo uso de la infraestructura tecnológica existente en cada Institución	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Planear y hacer la gestión de producción de medios para satisfacer las necesidades institucionales y las demandas externas. • Las demás que le asignen las autoridades competentes. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo/profesional en Mercadeo, Publicidad, diseño gráfico o afines • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en manejo de herramientas tecnológicas, multimedia, o afines.
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Creativo, propositivo y dinámico • Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 9 Perfil del líder comercial

CARGO	Líder Comercial
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder de área
PERSONAL A CARGO	Analista de Relaciones públicas Analista de Relaciones con los egresados Asesoras comerciales (2)
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Rectoría, vicerrectoría académica y administrativa, Admisión y control académico, extensión personal a su cargo y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Otras Instituciones de Educación superior, sector productivo, Público de interés. Entes gubernamentales
RESPONSABILIDAD GENERAL Liderar las actividades comerciales planteadas en conjunto con el líder de mercadeo	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la imagen institucional que se desea proyectar, mediante la gestión integral de mercadeo y publicidad • Definir y coordinar la implementación de las estrategias comerciales • Dar cumplimiento al presupuesto planteado para cada una de las actividades Presupuestada previamente por el plan comercial, logrando la captación del objetivo final de este. • Aportar en la elaboración del Plan de Marketing Integral • Participar en la elaboración del Plan Operativo y Presupuesto anual del departamento comercial y de mercadeo. • Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria • Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados • •Coordinar la investigación de mercados: competencia. • Encargarse del diseño de procesos y formulación de políticas e Indicadores para el área comercial. • Acompañamiento al equipo comercial en todos sus procesos • Las demás que le asignen las autoridades competentes 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Negocios, Negocios Internacionales, Mercadeo, Publicidad o afines • Preferiblemente con Especialización • Participación en diplomados o seminarios comerciales, publicidad o afines • Nivel intermedio de Inglés, • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como mínimo de 3 años en el sector servicios como director de mercadeo y coordinación

HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad organizativa, de resolución de problemas. • Experiencia en desarrollo de estrategias a mediano y largo plazo • Capacidad de coordinación y gestión de proyectos • Capacidad para la elaboración de estrategias de mercadeo • Capacidad para la resolución de problemas • Creativo, propositivo y dinámico • Desarrollo y ejecución de proyecto comerciales • Pensamiento estratégico
--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 10 Perfil del analista de relaciones publicas

CARGO	Analista de relaciones publicas
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder Comercial
PERSONAL A CARGO	NA
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Facultades académicas, extensión y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Otras Instituciones de Educación superior, sector productivo, Público de interés.
RESPONSABILIDAD GENERAL	
Planear, coordinar y realizar las actividades relacionadas con los públicos internos y externos.	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en el proceso de concepción de las estrategias y programas de relaciones con los públicos internos y externos. • Asistir a eventos y ferias académicas • Generar bases de datos de interés con toda la información correspondiente a los públicos de los programas y servicios ofertados por la IES • Las demás que le asignen las autoridades competentes 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo/profesional en mercadeo, comercio internacional, relaciones públicas o carreras afines • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en manejo de usuario, bases de datos, servicio al usuario, asistencia a eventos
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Creativo, propositivo y dinámico • Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 11 Perfil del analista de relación con los egresados

CARGO	Analista de relaciones con los egresados
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder Comercial
PERSONAL A CARGO	NA
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Bienestar Universitario, facultades de postgrados, extensión y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Egresados.
RESPONSABILIDAD GENERAL Fortalecer las relaciones de la Institución con los egresados	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Liderar los procesos de integración, participación e información tendientes a fomentar, fortalecer y consolidar las relaciones institucionales con los egresados. • Diseñar espacios de participación entre los programas académicos y los egresados para el fortalecimiento curricular. • Diseñar y mantener actualizada la base de datos de los egresados, en coordinación con Registro Académico • Colaborar con las direcciones de los programas académicos en el proceso de seguimiento de los egresados respecto a su desempeño y posicionamiento en el entorno. • Coordinar y promover el proceso de educación continua para los efectos de actualización y capacitación de los egresados • Servir de agente articulador para el mercado laboral entre el sector externo y los egresados. • Las demás que le asignen las autoridades competentes. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo/profesional en mercadeo, comercio internacional, relaciones públicas o carreras afines • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en manejo relaciones públicas, visita a Instituciones, servicio al usuario.
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Capacidad para proponer elaboración de estrategias de mercadeo • Creativo, propositivo y dinámico • Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla 12 Perfil de la asesora comercial

CARGO	Asesora Comercial
PROCESO AL QUE PERTENECE	Proceso Comercial y de Mercadeo
JEFE INMEDIATO	Líder Comercial
PERSONAL A CARGO	NA
NIVEL DE COORDINACIÓN	Interno: Bienestar Universitario, facultades de pregrado postgrados, extensión y todas las demás áreas de la Institución en cumplimiento de sus funciones
	Externo: Público de interés.
RESPONSABILIDAD GENERAL Garantizar las inscripciones de personas interesadas en los programas y servicios de la institución, manteniendo de forma activa la comunicación con el usuario	
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y realización de llamadas a usuarios • Atender a usuario de manera presencial y telefónica • Asesorar de manera oportuna y objetiva las necesidades de los usuarios • Mantener la búsqueda constante de nuevos usuarios y mercados • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios • Consolidar la imagen corporativa de la organización. • Asistir a ferias y visitas académicas • Mejorar continuamente el desempeño hacia el usuario 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica/Tecnólogo en servicio al usuario, relaciones públicas o carreras afines • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas
EXPERIENCIA 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en manejo de usuarios, bases de datos, servicio al usuario, asistencia a eventos
HABILIDADES CORPORATIVAS 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y capacidad de trabajo en equipo • Capacidad organizativa y de resolución de problemas. • Comunicación asertiva • Excelente presentación personal • Creativo, propositivo y dinámico

Fuente: Elaboración Propia, 2016

12.4.3. SEGMENTACIÓN-POSICIONAMIENTO

A criterio de (Jerome y Perreault, 1996) autores del libro "Marketing Planeación Estratégica", la estrategia de mercadotecnia

"Es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado"(p. 47).

Ahora bien, para (Philip y Armstrong, 2003) autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es

"La lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia". (p.65).

Es por lo anterior que se ha de plantear que en el departamento comercial y de mercadeo estrategias claras que permitan lograr los objetivos dispuestos en esto para esto y debido a la característica de intangibilidad de la educación, desarrollar un programa completo de marketing de una industria de servicios es frecuentemente difícil.

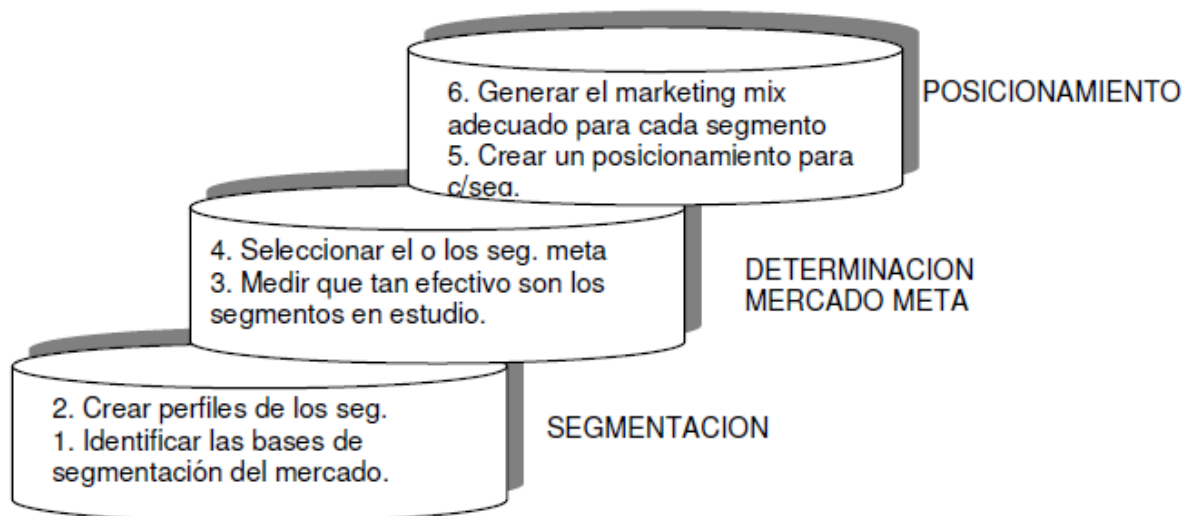
Igual que en el marketing de productos, se debe definir primero las metas comerciales y de mercado, diseñar y poner en práctica estrategias, fijar la mezcla de mercado, determinar el posicionamiento del servicio/marca y diseñar la mezcla de marketing adecuada para cada segmento que la institución desee atacar.

Para el desarrollo de las estrategias lo primero que se ha de realizar es analizar de manera clara el mercado y determinar así, los segmentos de este al que se pretende llegar, donde se ha de conocer claramente los componentes de esta población a llegar: se plantean las siguientes variables a tener en cuenta para conocer de manera clara a nuestro público objetivo.

- Geográficas, topográficas y climáticas
- Demográficas
- Socioeconómicas y Culturales
- Comportamentales
- Modelos de consumo
- Predisposición del consumidor

Por lo anterior, cada IES debe de tener presente a la hora de ofertar sus programas y servicios en elegir propuestas de valor que marquen una diferenciación con relación a su competencia y a su vez, que faciliten el posicionamiento en la mente de nuestros usuarios.

Ilustración 7 Segmentación – Posicionamiento



Fuente: Lorenzatti, s.f

Posicionamiento: Una vez que se ha seleccionado el o los segmentos meta del mercado, ahora queda decidir qué posición se pretende adquirir frente a los competidores actuales o potenciales. Para llevar a cabo este se requiere llevar a cabo los siguientes análisis:

- **Análisis del mercado:** Se requiere conocer cuál es la cantidad de la demanda y donde se ubica. Se puede segmentar el mercado y hacer una evaluación de la demanda de cada segmento. Con la investigación podemos hallar no sólo las necesidades de los consumidores, sino su posición frente a la competencia.
- **Análisis corporativo:** Analiza los recursos humanos, la mano de obra y los conocimientos que son los activos físicos de la organización. Además, analiza las limitaciones, restricciones, valores y metas como: utilidades, crecimiento, preferencias, profesionales.
- **Análisis competitivo:** Observa la competencia, sus puntos débiles y fuertes y las oportunidades que tenga ante esas debilidades.

Ilustración 8 Variables para crear valor



Fuente: Elaboración Propia, 2016

12.4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La Investigación de Mercados, es una de los instrumentos del mercadeo más importantes como mecanismo de identificación de las demandas sociales del mercado objetivo, acerca de los competidores y el entorno, permite incrementar el conocimiento que se tiene para la tomar decisiones asertivas.

Esta herramienta ha sido definida por la Asociación Americana de Mercadeo “AMA “como la:

“Recopilación sistemática, registro y análisis de los datos acerca de los problemas Relacionados con el mercado de bienes y servicios” (González, 2008).

Así mismo, Trespalacios resalta la importancia de la información que brinda la investigación de mercados al afirmar que, como:

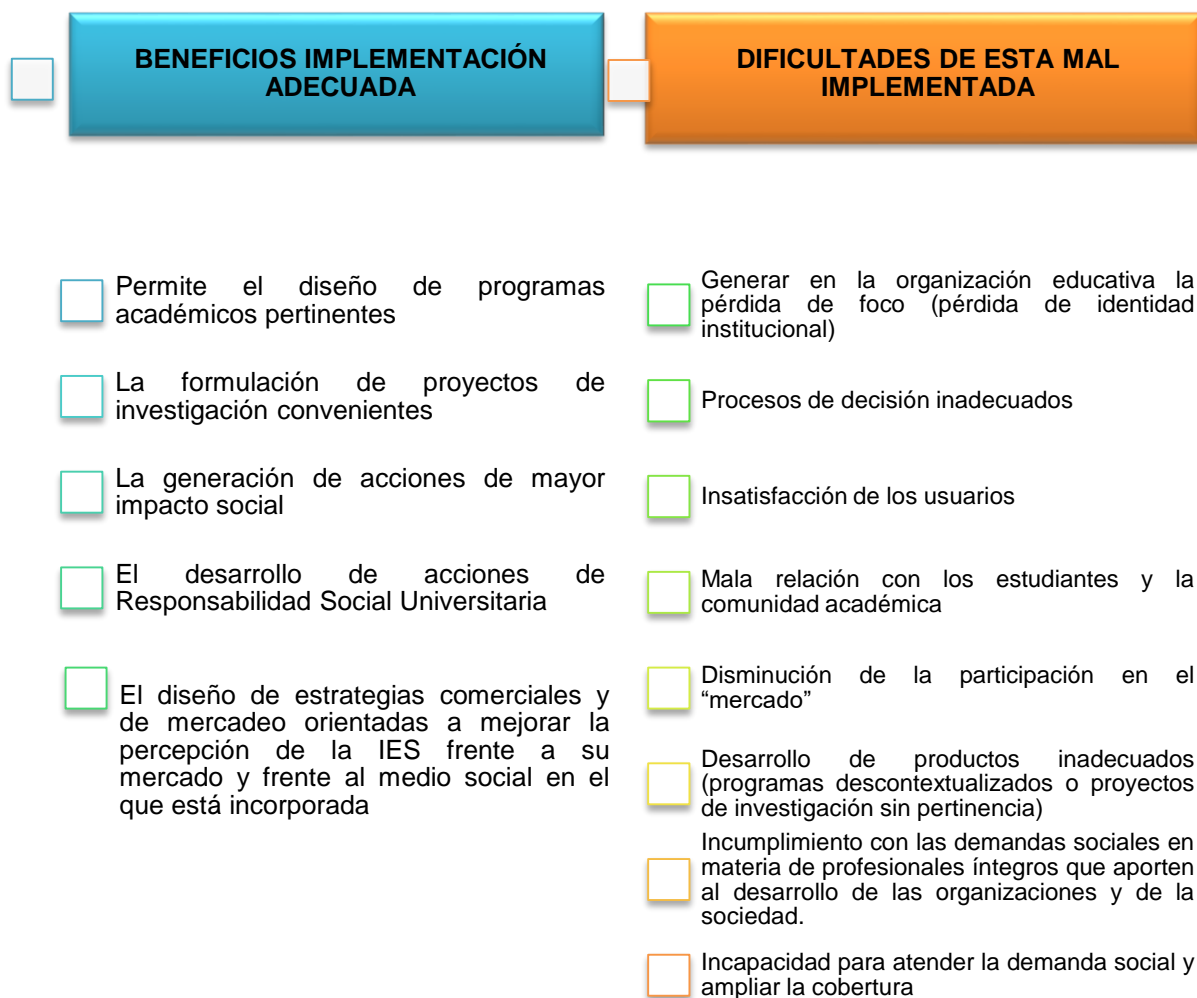
“El conocimiento es poder, en la disciplina del mercadeo se recomienda que las organizaciones se orienten a los mercados, que pongan toda la atención en comprender los pormenores de su comportamiento y tendencias. La necesidad consciente de que se precisa nueva información fomenta su búsqueda a través de diversas fuentes y medios, potenciando en ultimas la investigación de mercados” (Trespalacios Bello Vázquez y Casielles, 2010).

Como se mencionó anteriormente, siempre es adecuado realizar en él una serie adaptación al sector educativo debido a las particularidades propias de este sector. En este caso, se considera importante que la investigación de mercados tenga en cuenta los aspectos anteriormente mencionados de: Satisfactor – Cliente, Intercambio – Costo, Facilitación – Conveniencia – Comodidad, Comunicación – Comunidad.

Se puede resaltar la importancia estratégica que las investigaciones de mercado tienen para la adecuada gestión de los administradores educativos en cuanto les permite conocer variables externas relacionadas con las tendencias nacionales e internacionales de la educación, las ofertas académicas de otras instituciones, las preferencias en cuanto a programas y las diversas necesidades de los estudiantes (tipo de formación, perfil de formación, convenios interinstitucionales, actividades de bienestar universitario, etc.). A nivel interno esta herramienta permite medir las variables internas asociadas a la satisfacción de los estudiantes actuales, el compromiso de la comunidad académica en general, la percepción institucional, etc.

Estas dos dimensiones de la investigación de mercados, externa e interna, son las que van a permitir relacionar este enfoque de mercadeo con las diferentes herramientas requeridas en la actualidad para una adecuada gestión educativa.

Ilustración 9 Beneficios y dificultades de una investigación de mercados



Fuente: Elaboración Propia, 2016

12.4.5. PLAN DE MERCADEO

Una vez realizada la investigación de mercadeo se hace necesario convertir la información recolectada en acciones específicas descritas estas en el plan de mercadeo, mediante la formulación de este es que los resultados y recomendaciones obtenidas en la investigación de mercados se convierta en el soporte de la estrategia de las organizaciones Educativa.

Según Rafael Muñiz González, en el ámbito empresarial:

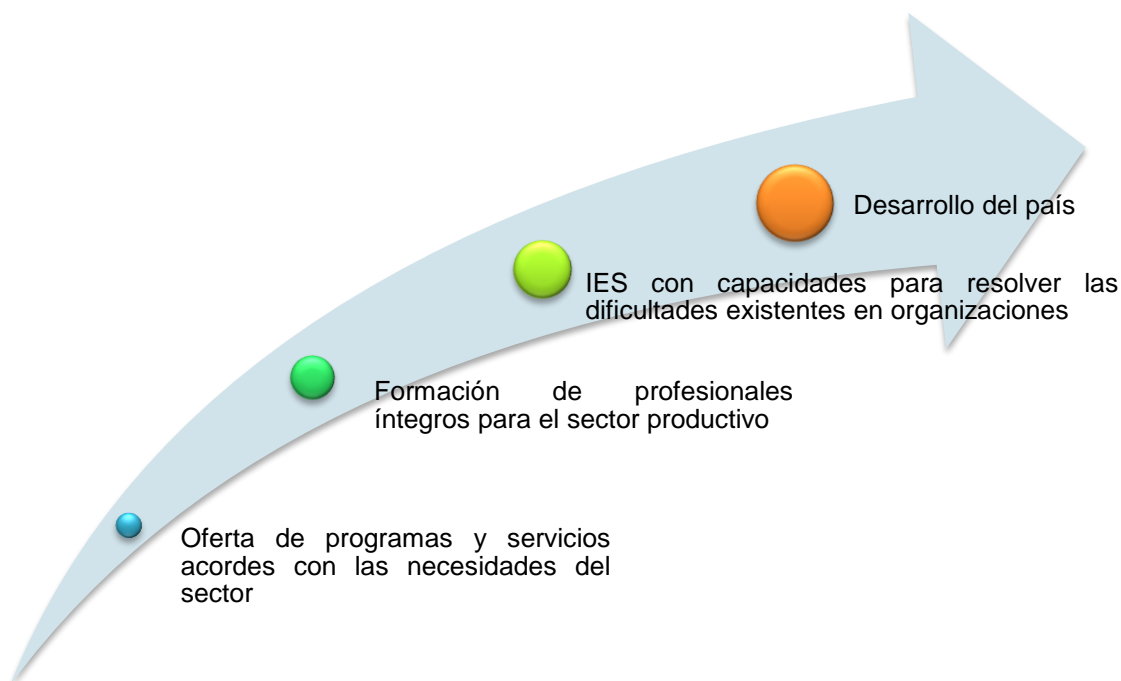
“El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados” (González, 2008).

Ahora bien, para el caso de las organizaciones educativas:

“El plan de mercadeo educativo incluye la definición del mercado meta al cual se dirige el programa educativo, y las acciones relacionadas con la denominada mezcla de mercadeo para el sector educativo: satisfactor, intercambio, facilitación y comunicación” (Zapata, 2010).

Dicho de otra manera, el plan de mercadeo permite a las IES la generación de vínculos esenciales con los enfoques de gestión estratégica, en el campo educativo tales como los presentados en la ilustración10.

Ilustración 10 Beneficios del plan de mercadeo en las IES



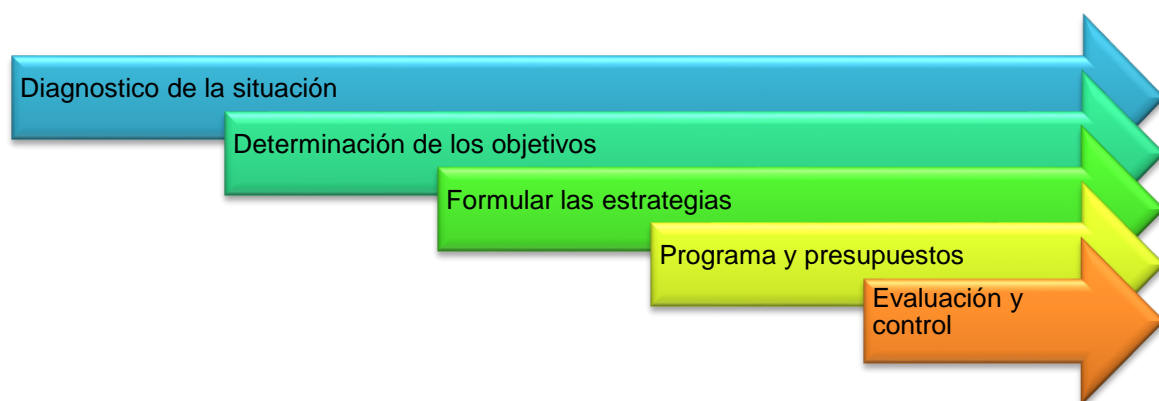
Fuente: Elaboración Propia, 2016

De acuerdo a lo propuesto por (Rangel y Sanabria, 2010).lo primero que plantean para que las IES puedan establecer el plan de mercadeo es:

- Realizar un diagnóstico en el que se encuentra la Institución, que le permita conocer las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar; para ello puede utilizar cualquier herramienta de diagnostico tales como el DOFA, La Matriz BCG, La Matriz Producto-Mercado, entre otras.

- Conocer finalidad de la organización educativa y a la determinación de los objetivos (cualitativos y Cuantitativos) que la IES tiene en un tiempo establecido.
- Definir los cursos de acción que se pueden establecer para obtener los propósitos y objetivos planteados y los medios necesarios para su realización.
- Traducir las estrategias y tácticas a programas y planes de acción (despliegue estratégico) de forma que quede incorporado el presupuesto, todos los costos asociados y los resultados previstos para cada una de ellas (indicadores
- Finalmente, establecer los medios de evaluación y control que se requieren para evidenciar el nivel de cumplimiento de los resultados, las tácticas, las estrategias y los fines (cronogramas de ejecución de actividades, tablas de asignación de recursos, indicadores de gestión por proceso, etc.) y por tanto, las acciones de mejoramiento que permitan su posterior cumplimiento, se resumen lo anterior en la ilustración 12.

Ilustración 11 Fases para la elaboración de un plan de mercadeo



Fuente: Ospina y Sanabria, 2010

Finalmente y a pesar de los múltiples beneficios del plan de mercadeo, la sola existencia del plan de mercadeo no garantiza su aporte a la gestión de cualquier organización; para que este cumpla su papel se debe desarrollar de forma estructurada, clara y organizada.

13.4.6 MEZCLA DE MARKETING EN SERVICIOS

Una vez las IES definan claramente el segmento o segmentos a los cuales se va a dirigir sus programas educativos, se ha de formular la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades detectadas en el grupo de interés.

De acuerdo a lo planteado por (Kotler & Armstrong, 2003) definen el Marketing Mix conocido también como Mezcla de Marketing como

“El conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta, La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto/servicio” (p. 63).

Por lo cual, como se señaló anteriormente, cuando mercadeo es aplicable sobre una organización dedicada a la prestación de servicios de cualquier orden, se origina la noción de mercadeo de servicios; en ese sentido ya no hablamos de mercadeo transaccional si no de mercadeo de servicios con el enfoque de las “4C” y no como convencionalmente se realiza con las “4p”.

En esa transición Phillip Kotler menciona:

“La conveniencia de cambiar las 4 Ps del vendedor (empresa), por las 4 Cs del cliente. Es decir cambiar un enfoque de transacción a uno de relación con el

cliente. En este cambio el centro de atención ya no es el producto sino el cliente. No nos enfocamos en un precio de venta, sino en cuál es el coste de adquisición para el comprador. Cambiamos de distribución y ventas a comodidad de acceso al servicio; esta opción nos llevará a una gran variedad de canales. Ya no hablaremos más de Promoción, ahora tratamos de crear una comunidad; una relación directa y de confianza con el cliente que nos lleve a fortalecer los lazos de comunicación y por ende a acelerar las ventas” (Kotler, 1999).

De acuerdo a lo planteado anteriormente en las IES hablamos de acuerdo a lo propuesto por Bruner (1989) sobre el concepto de las 4C de cliente, costo, conveniencia o comodidad y comunicación o comunidad es obviamente necesario, recordar estos elementos básicos que conforman una estrategia de marketing a su vez, relacionados con la segmentación y posicionamiento.

Ilustración 12 Mix de Mercadeo - Servicios



Fuente: Elaboración Propia, 2016

- **De la p de Producto a la noción de Cliente:**

En este sentido, pierde completamente importancia el interés y voluntad exclusiva de la organización y se le da total importancia a las necesidades de sus clientes anteriormente determinados; teniendo presente las necesidades de estos, se procede a “generar” o “mejorar” programas y servicios que respondan a dichas necesidades.

El servicio educativo, se considera como el producto y este equivale al Proyecto Educativo Institucional (PEI); “que como tal debe contener los principios orientadores, los objetivos, el perfil del estudiante y los medios para el desarrollo de estos, y proyectar acciones sistemáticas que permitan y faciliten lograr las metas, fines e ideales institucionales”. (Gómez, 2013).

- **De la p de Precio a la noción de Costo:**

Busca reducir aquellos costos que el cliente debe asumir por el hecho de comprar el servicio, señalado de manera que se facilite el acceso económico al servicio ofertado por las IES. En este sentido se considera no solo el valor a pagar por el servicio demandado sino el costo asociado a la compra del mismo, es la mezcla de valores monetarios y no monetarios que se encuentra dispuesto a pagar.

- **De la p de Plaza a la noción de Conveniencia o Comodidad:**

No se considera trascendental el lugar físico donde se realiza la distribución y venta sino que procura determinar la forma como se facilita el acceso material del cliente al bien o servicio ofrecido; de esta forma se le genera al cliente mayor comodidad para el acceso y se responde mejor a sus requerimientos.

Canales de distribución

Las IES deben aprovechar los avances tecnológicos y tendenciales que ahora se presentan en el campo tecnológico y comunicacional y dirigir sus enfoques a su vez, a nuevas modalidades de estudio como semi-presencial y a distancia cambiando el paradigma de la utilización únicamente de educación presencial.

Facilitación de la oferta académica

Hace referencia a la accesibilidad ofertadas por las IES tales como horarios, duración de los programas académicos, facilitar los procesos internos, titulación y transporte entre el campus y domicilio, etc

En la medida en que se faciliten o mejore la accesibilidad del nuestro mercado con base a sus necesidades y expectativas, será más posible contar con éxito en el mismo.

- **De la p de Promoción a la noción de Comunicación y Comunidad:**

No se pretende invadir la percepción del cliente con mensajes generalizados si no por el contrario, pretende hacerle llegar solo la información que el individualmente requiere.

La comunicación cuenta con la tarea fundamental de lograr que el producto se vuelva interesante, llamativo, aceptable y deseable para el mercado meta.

Los comunicadores educativos, cuentan con las siguientes tareas:

- Crear, mantener o mejorar la imagen corporativa
- Construir lealtad de los egresados
- Proveer información acerca de la oferta académica
- Atraer estudiantes potenciales y estimular su inscripción

Finalmente podemos concluir que este modelo tiene la gran ventaja de ser fácilmente adaptable al producto o servicio de cualquier tipo de organización y por tanto

puede ser considerado como un modelo generalizable, y adaptable de gran provecho para ser aplicado en cualquier sector, en este caso, en el mercadeo educativo (Rangel y Sanabria, 2010).

Tabla 13 Propuesta plan de mercadeo

1. ANALISIS DEL ENTORNO						
Externo			Interno			
Factores sociales Factores económicos Factores legales Factores ambientales Factores demográfica Factores tecnológicos			Identificación de debilidades Identificación de fortalezas Factores financieros Factores administrativos Factores académicos			
2. IDENTIFICACIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO POR PROGRAMA						
Investigación de mercados						
3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR MEDIO DE LA 4C`s						
USUARIO	COSTO	CONVENIENCIA	COMUNICACION			
Servicios	Precios	Infraestructura	Medios de comunicación			
Programas	Aliados estratégicos	Comodidad	Publicidad			
Procesos académicos		Canales de comercialización	Posicionamiento de marcas y programas			
Fidelización de los usuarios por medio de programas			Promociones			
CRM			Impulsar alianzas estratégicas			
4. ESPECIFICACIÓN DE PLAN DE MERCADEO						
Actividad	Herramienta	Procedimiento	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Control y evaluación
5. EVALUCION Y PLAN DE CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO						
Desarrollo de un plan alternativo, con modificaciones necesarias e identificadas en la etapa de evaluación						

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Nota: Lo anteriormente señalado no es un plan de mercadeo, es una estructura del ¿Cómo desarrollar un plan de mercadeo?, es decir, es una herramienta de orientación a un plan de mercadeo guiando por pasos lo que es necesario para el desarrollo de este.

13.4.7. ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)

Cada día se hace más complejo encontrar una ventaja que me permita ser competitivo en un entorno tan turbulento como el actual tanto en el sector servicios como de productos, es por esto, que la gestión de las relaciones con los clientes se vuelve parte fundamental para obtener ventajas competitivas de importancia estratégica, se convierte en sí misma, en un aspecto clave en la gestión empresarial.

Las IES como prestadoras de un servicio, han de contar con ventajas competitivas más cercanas a sus clientes tanto internos como externos, es por esto, que la orientación al mercado y el marketing relacional son parte fundamental de este; generando un cambio importante en el sector educativo, debido a que generalmente se habla de un marketing de masas, y que ha sido evolucionado con el desarrollo de nuevas tecnologías hacia la personalización de la relación con nuestro usuario

coincidiendo con la estrategia de negocio basada completamente en la gestión de relaciones con los clientes CRM⁵ (Customer Relationship Management, CRM).

Kotler (2000), en su libro sobre Marketing, considera esta gestión de relaciones con los clientes como un proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.

(Sindell, 2003) Presenta la diferencia entre el servicio al cliente y el CRM, expresando que el primero es normalmente una

“Función reactiva que tiene como meta la eficacia”,

A diferencia del CRM que es

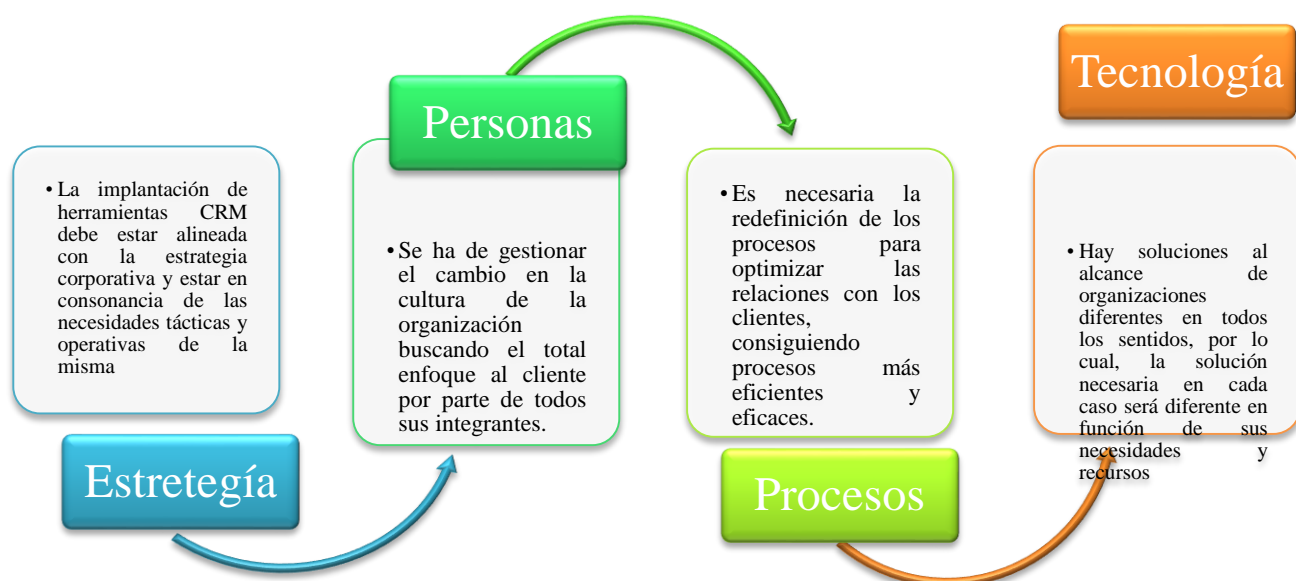
“Una serie de continuas interacciones con el cliente que tiene como meta el valor a largo plazo del cliente para su organización, así como un desarrollo y una retención del cliente mediante una creciente satisfacción y lealtad”.

A su vez, el CRM permite establecer relaciones directas con los usuarios de una forma personalizada y cercana, y así utilizar la información recolectada para tratar de manera específicas a cada tipo de usuario.

⁵ Customer Relationship Management, CRM

Así mismo, el CRM permite intercambios cercanos y de confianza entre la IES y sus usuarios debido a que brinda información válida y mutuamente beneficiosa, a causa de que los clientes facilitan información a cambio de un servicio personalizado que satisface sus necesidades individuales.

De acuerdo a lo que plantea, por Sin y Cols, 2005 y citado por (Largo, 2011) para lograr un CRM exitoso se requiere que los procesos se encuentren completamente relacionados con las áreas fundamentales de la organización, en este caso, las IES, se requiere contar con: estrategia, personas, tecnología y procesos.



Actualmente las IES, se encuentran de manera consciente o inconsciente en la implementación de estrategias basadas en las nuevas tecnologías al integrar cada vez más el uso de portales web en el propio desarrollo de su actividad principal (docencia e investigación, descarga de materiales, cursos virtuales etc.) y secundarias (actividades administrativas como inscripciones a cursos y exámenes, emisión de

certificados de estudio, etc.) todo ello con la intención de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de facilitar la relación con los mismos. (Largo, 2011).

Finalmente, el CRM es una estrategia que presenta un inmenso potencial tanto para el ambiente comercial como de mercadeo.

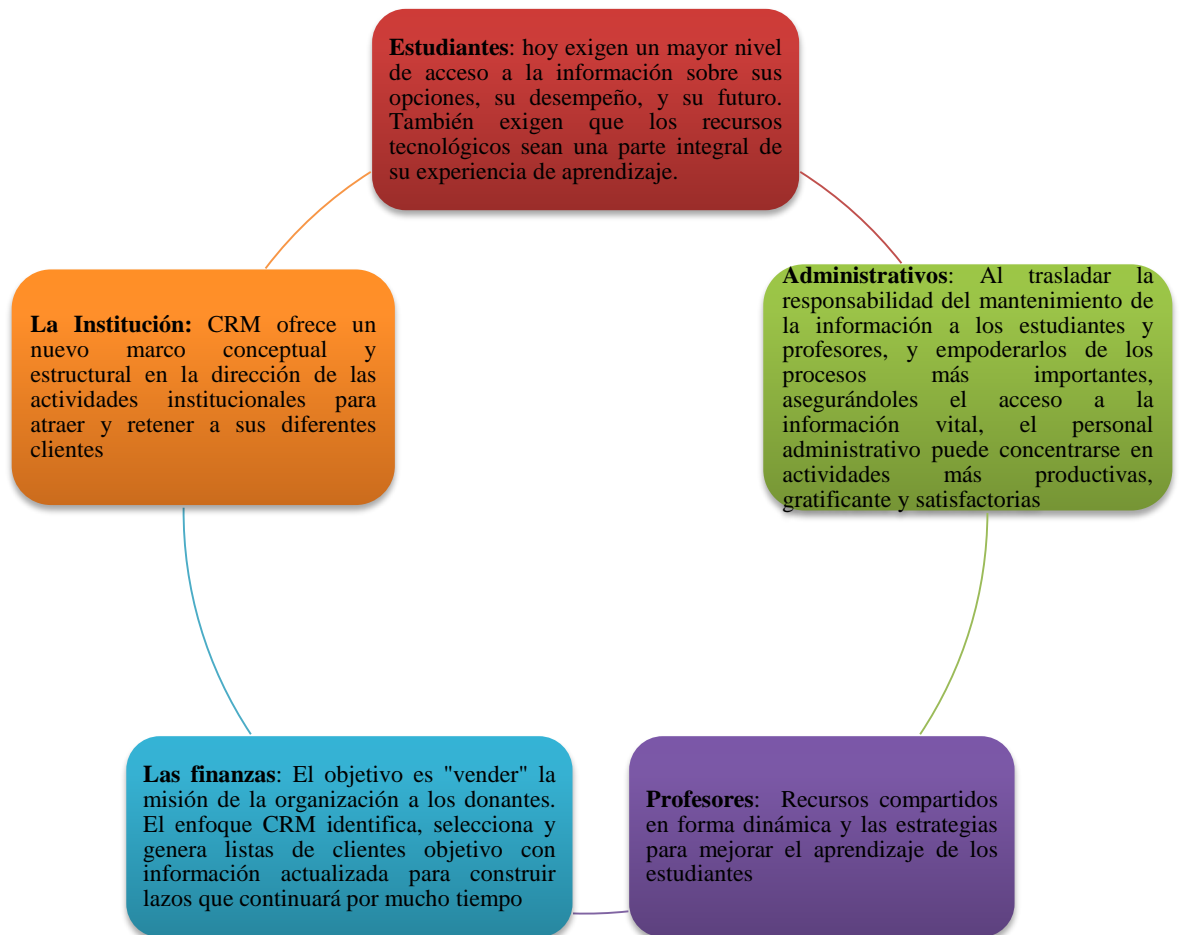
Comercial:

- Promueve y favorece el comercio electrónico, lo que es perfecto para la colaboración basada en la Web entre la institución y sus clientes, proveedores y socios.
- Realización de seguimiento y gestión a las interacciones y transacciones con distintos clientes a través de múltiples canales, incluyendo la Web.
- Alto grado de interacción personal, tales como las oficinas de admisión o personal de apoyo.
- Facilita la compra de servicios en línea, todo personalizado para cada cliente

En mercadeo:

- Facilita a la organización el entendimiento de la dimensión del valor intrínseco de cada cliente.
- Cuenta con información en tiempo real, que permita reaccionar frente a las expectativas del cliente y brindar respuestas oportunas que converjan en experiencias gratificantes y en aumento de la fidelización. (Largo, 2011).

Gráfica 26 Impacto del CRM en las Instituciones de Educación Superior



Fuente: Largo, 2011

Agregando a lo anterior, podemos determinar que esta estrategia contará con un gran impacto en la IES debido a que dispondrá de nuevos tipos de recursos y servicios, debido a que gran parte de la funcionalidad se centrará en el área del estudiante permitiendo un nuevo nivel de funcionalidad y administración de relaciones.

13.4.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

13.3.1. Objetivo del manual

Describir los procedimientos del departamento comercial y de mercadeo de la IES; que permita así, la realización de los objetivos misionales de la Institución.

Tabla 14 Procedimiento para el plan estratégico del departamento comercial y de mercadeo

N	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
01	Realizar el análisis situacional del mercado	Se realiza un análisis de las condiciones generales del mercado, sus tendencias, aspectos del entorno tanto macro y micros y las condiciones que influyen en la toma de decisión de los usuarios	Líder comercial y de mercadeo
02	Detección de un problema u oportunidad	A través de investigaciones de mercado se determinan los problemas u oportunidades que tiene la Universidad en Diferentes contextos (internos y externos).	Líder comercial y de mercadeo
03	Diseñar los objetivos mercadotécnicos	Considerar la misión, visión y los planes de acción de la Institución para plantear con base en ellos objetivos de Cliente, Costo, Comunicación y conveniencia	Líder de mercadeo
04	Diseñar los objetivos comerciales	Considerar la misión, visión y los planes de acción de la Institución para plantear con base en ellos objetivos de Cliente, Costo, Comunicación y conveniencia	Líder Comercial
05	Diseñar las estrategias	Planifica las actividades y acciones que la Institución debe	Líder de área, líder de mercadeo y líder

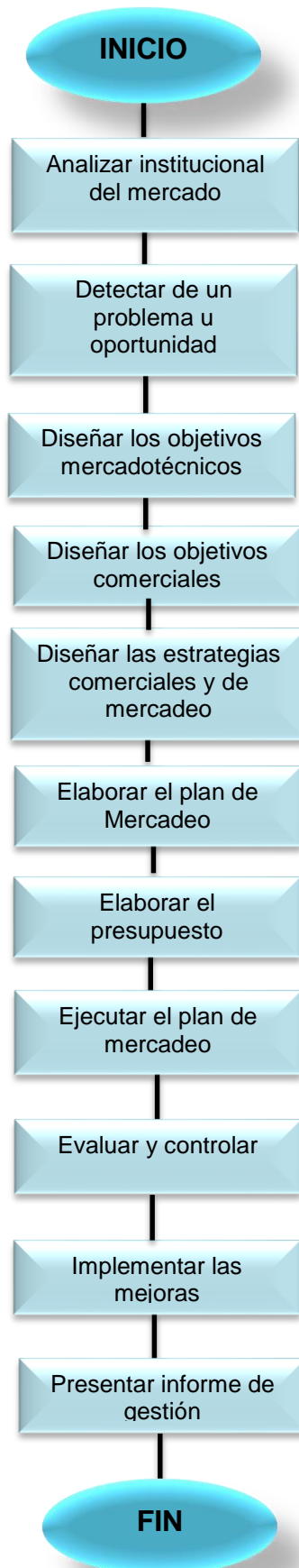
	comerciales y de mercadeo	desarrollar para el logro de los objetivos planteados en plan de mercadeo entre ellos, plantear las alternativas estratégicas de comunicación y venta, definir el mercado objetivo, desarrollo de nuevos productos y servicios, alianzas estratégicas, entre otras	comercial
06	Elaborar el plan de Mercadeo	Se detallan las tareas que se desarrollan para la implementación de las estrategias, como las tareas en ventas, mercadeo directo y virtual, investigación de mercados, contactos personales, visitas, ferias, talleres etc.	Líder de área, líder de mercadeo y líder comercial
07	Elaborar el presupuesto	Valorizar todos los componentes comerciales y mercadotécnicos en cuanto al desarrollo de las tareas en coordinación con las diferentes Unidades de Gestión para poder llevar a cabo las acciones de comunicación, facilitación Desarrollo de Producto	Líder de área, líder de mercadeo y líder comercial
08	Ejecutar plan de mercadeo	Desarrollar las estrategias y las tácticas diseñadas en el plan de mercadeo. Si no se dan los resultados se debe revisar todo el plan y rediseñar una vez conocidos los problemas que impidieron el éxito.	Líderes y equipo comercial y de mercadeo
09	Evaluación y control	Establecer los medios de evaluación y control que se requieren para evidenciar el nivel de cumplimiento de los resultados, las tácticas, las estrategias y los fines (cronogramas de ejecución de actividades, Tablas de asignación de recursos, indicadores de gestión por proceso, etc.) y por tanto, las acciones de mejoramiento que permitan su posterior cumplimiento. Se realiza continuamente.	Líderes y equipo comercial y de mercadeo
10	Implementación de mejoras	Hechas las observaciones y puntos a mejorar se realiza la respectiva retroalimentación con todos los involucrados para definir planes de acción perfeccionados	Líder de área, líderes y equipo comercial y de mercadeo

11	Presentar informe de gestión	Se hace evaluación del plan de mercadeo y se toman acciones. Indicadores de gestión.	Líder de área comercial y merca
----	-------------------------------------	---	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2016⁶

⁶ Adaptado del procedimiento implementado en el Politécnico Jaime Isaza Cadavid de la ciudad de Medellín.

Gráfica 27 Flujo grama del procedimiento para el plan estratégico del departamento comercial y de mercadeo



13. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación llevada a cabo se concluye que el enfoque de los departamento comerciales y de mercadeo tienen como modelos basados en resultados, debido a que estos miden la eficacia del área, gracias al cruce que se dan entre las bases de datos de estudiantes prospectos y el número real de estudiantes matriculados, es posible que las instituciones también hagan su medición de desempeño –resultados- por medio de encuestas a la comunidad educativa -público objetivo- sin embargo mucha de IES del departamento de Antioquia enfocan sus esfuerzos de mercadeo en brindar experiencias estudiantiles a las personas interesados en cualquier programa ofrecido por ellas, y después de esto por medio de comentarios positivos o negativos de las personas miden su efectividad.

2. Las estrategias que las IES del departamento de Antioquia por medio de sus áreas comerciales y de mercado más usadas son:

- Estrategias de marca de línea
- Estrategias de marca gamma
- Estrategia de marca garantía
- Benchmarking interno
- Benchmarking funcional
- Estrategias de penetración de mercado
- Concéntrica

- Integración horizontal
- Estrategia de Diferenciación
- Estrategia de enfoque

Con ello se puede concluir que los esfuerzos promocionales son dirigidos al marketing interno, también se puede evidenciar que sus alianzas estratégicas y la cooperación entre las mismas IES son parte fundamental en las estrategias de diferenciación y especialización.

3. Para el modelo propuesto de los departamentos comerciales y de mercadeo en Antioquia se propone un modelo basado en funciones, donde su modelo de ejecución será basado en investigaciones de mercados, diseño de plan de mercadeo y el uso de las 4 C's, centrados en la segmentación con el fin de lograr posicionamiento por especialidad y un contacto con la comunidad estudiantil y la sociedad mucho más cercano por medio del uso de estrategias de marketing relacional- CRM.-.

14. RECOMENDACIONES

- Implementar o estructurar de manera más estratégica los departamentos que actualmente tienen las IES de Antioquia, deben de iniciar con una investigación interna que le permita establecer sus propios argumentos a la luz de sus objetivos estratégicos, misión, visión, valores.
- Implementar estrategias más efectivas para el público objetivo, no solo realizar estrategias de promoción con impresión de volantes, implementar estrategias comerciales y de mercadeo agresivo que permita dar cumplimiento a los planes de mercadeo existentes y claros está, a los objetivos misionales de la Institución.
- Crear estrategias de redes sociales más efectivas para el público externo, no solo para la comunidad educativa quien ya conoce de cierto modo la Institución; mostrarse más cercano con el posible estudiante.
- Elaborar constantes investigaciones de mercado y disponer a su vez, de un plan de mercadeo educativo que, debidamente elaborado, sirva de guía para proporcionar satisfacción a las demandas sociales.
- Implementar estrategias de comunicación que permitan a los estudiantes confrontar sus creencias y convencimiento sobre sus necesidades y sueños. La comunicación como aspecto del proceso de mercadeo, debe ser clara, eficaz y transparente.
- Efectuar el proceso comercial y de mercadeo en las instituciones de educación como elemento primordial de la planeación estratégica como parte de la gestión educativa, es decir es un proceso de largo plazo, como lo es justamente la formación de los individuos.

- La realización y/o funcionamiento de un departamento comercial y de mercadeo como proceso de la IES requiere como cualquier otra dependencia, del compromiso de todos los estamentos dela institución

15. BIBLIOGRAFÍA

- Charles W Lamb. (2006). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Thomson.
- Antioquia, L. e.-L. (2012). <http://antioquia.gov.co>. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de <http://antioquia.gov.co>:
http://antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/6_Linea_2.pdf
- Armstrong y Kotler, G. P. (2001). *Marketing Octava edición*. México: Marisa de Anta.
- Armstrong, K. y. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall.
- Association American Marketing. (28 de Agosto de 2008). <http://www.promonegocios.net>.
Obtenido de <http://www.promonegocios.net>:
<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Bitner y Zeithaml, V. A. (2002). <http://fondoeditorial.uneg.edu.ve>. *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa.*, 747.
- Brunner, J. J. (1990). <http://www.terras.edu.a>. Obtenido de <http://www.terras.edu.a>:
<http://www.terras.edu.ar/biblioteca/7/SIST-Brunner%20-%20Cap.2.%20Unidad%205.pdf>
- C, L. (s.f.). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Thomson.
- Competitividad, C. P. (2014-2015). <http://www.compite.com.co>. Recuperado el 16 de 10 de 2015, de <http://www.compite.com.co>: http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf
- David Jobber y John Fahy. (2005). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Fedesarrollo. (2014). <http://www.fedesarrollo.org.co>. Recuperado el 29 de 10 de 2015, de <http://www.fedesarrollo.org.co>: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Prospectiva-Febrero-2015_Capt.-1.pdf
- Fernando Rincon. (2009). <http://www.plandecenal.edu.co>. Obtenido de <http://www.plandecenal.edu.co>: http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-200662_archivo_pdf.pdf
- Gómez, M. C. (Diciembre de 2013). <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co>. Recuperado el 2015, de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co>:
http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2751/1/Maestr%C3%ADa_Ciencias_Educaci%C3%B3n_Contreras_G%C3%B3mez_Mar%C3%ADa_Consuelo_%20del_Pilar%202013.pdf
- González, S. R. (2008). *El plan de marketing de la empresa*. Centro de Estudios.
- <http://proantioquia.org.co>. (s.f.). Recuperado el 10 de 19 de 2015, de <http://proantioquia.org.co>:

<http://proantioquia.org.co/web/images/documentos/destacados/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20COBERTURA%20EN%20EDUCACION%20SUPERIOR.pdf>

- Jerome y Perreault, M. W. (1996). *Marketing planeación estratégica*. 11a. ed.
- Jobber y Fahy, D. J. (2005). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Keller y Kotler, P. &. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: Marisa de Anta.
- Kotler & Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz . (2001). *Marketing Octava edición*. México: Marisa de Anta.
- Kotler, P. (1990). <https://utecno.files.wordpress.com>. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/09/kotler-2004-de-las-cuatro-ps-a-las-cuatro-cs.pdf>
- Largo, J. J. (2011). Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para Instituciones educativas en educación superior caso: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizalez.
- Lemaitre y Pires, S. M. (Octubre de 2008). Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. 409.
- Lonzeratti, M. (s.f). <http://recla.org/>. *Marketing para instituciones y centros de educación continúa*, 124.
- Manes, J. M. (2004). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- María Consuelo del Pilar. (2013). *Mercadeo En Educación. Elementos Para Una Propuesta Pertinente*.
- Mejía Galeano, D. Y. (2014). Recompras de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing. *Revista Punto De Vista*, 5(8), 151-174.
- Ministerio de Educación Colombiano. (9 de Mayo de 2006). <http://www.mineduacion.gov.co/>. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/>: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-86437.html>
- Ministerio de educacion Colombiano. (16 de Julio de 2007). <http://www.mineduacion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/>: http://www.mineduacion.gov.co/normatividad/1753/articles-146168_archivo_pdf.unknown
- Ministerio de Educación Colombiano. (25 de Abril de 2008). <http://www.mineduacion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/>: http://www.mineduacion.gov.co/normatividad/1753/articles-159149_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Colombiano. (24 de Febrero de 2010). <http://www.mineduacion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/>: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-217744.html>

- Ministerio de Educación Colombiano. (24 de Febrero de 2010).
<http://www.mineduccion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduccion.gov.co>:
<http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-217744.html>
- Ministerio de educación Colombiano. (12 de Junio de 2010).
<http://www.mineduccion.gov.co/>. Recuperado el Noviembre de 2015, de
<http://www.mineduccion.gov.co/>: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-231223.html>
- Ministerio de educación Colombiano. (27 de Junio de 2013).
<http://www.mineduccion.gov.co/>. Obtenido de <http://www.mineduccion.gov.co/>:
<http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-231235.html>
- Ministerio de Educación Colombiano. (23 de Diciembre de 2014).
<http://www.mineduccion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduccion.gov.co>:
http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-350383_Ley_1740_2014.pdf
- Ministerio de Educación Colombino. (13 de Julio de 1994).
<http://www.mineduccion.gov.co/>. Obtenido de <http://www.mineduccion.gov.co/>:
http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86244_archivo_pdf.pdf
- Parada, P. (s.f.). <http://www.pascualparada.com>. Obtenido de
<http://www.pascualparada.com>: <http://www.pascualparada.com/marketing-mix-4ps-vs-4cs/marketingmix4p4c/>
- Philip Armstrong, y. K. (2003). *Marketing Octava edición*. México: Marisa de Anta.
- Philip Kotler y Gary Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : Prentice Hall.
- Pilar, M. C. (2013). *Mercadeo En Educación. Elementos Para Una Propuesta Pertinente*.
- Plan de desarrollo Antioquia. (2012-2015). <http://antioquia.gov.co>. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://antioquia.gov.co>:
http://antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/3_Fundamentos.pdf
- Rangel y Sanabria, M. R. (Diciembre de 2010). www.scielo.org.co. *Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: El modeo MIGME*, 30.
- Red Cluster Colombia. (s.f.). <http://www.redclustercolombia.com>. Obtenido de
<http://www.redclustercolombia.com>: <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/lista-de-iniciativas>
- Rincon, F. (2009). <http://www.plandecenal.edu.co>. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de
<http://www.plandecenal.edu.co>: http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-200662_archivo_pdf.pdf
- Sindell. (2003). CRM a través de Internet. Cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de Internet.

SNIES. (s.f.). *Consulta SNIES*. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de
www.snies.mineduccion.gov.co:
<http://snies.mineduccion.gov.co/consultasnies/institucion/>

SNIES. (s.f.). <http://snies.mineduccion.gov.co>. Obtenido de
<http://snies.mineduccion.gov.co>:
<http://snies.mineduccion.gov.co/consultasnies/institucion>

Trespacios Bello Vázquez y Casielles, J. A. (2010). *Investigación de Mercados*. Thomson.

Triguero, S. A. (s.f.). <http://www.educaweb.com/>. Recuperado el 24 de 11 de 2015, de
<http://www.educaweb.com/>: [http://www.educaweb.com/noticia/2010/11/02/como-
iniciar-estrategia-marketing-educativo-4453/](http://www.educaweb.com/noticia/2010/11/02/como-iniciar-estrategia-marketing-educativo-4453/)

Zapata, E. E. (2010). *Mercadeo Educativo ¿Cómo promover la oferta de Instituciones y programas?* 27.

16. ANEXOS

16.1. ANEXO 1: INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la gestión comercial y de mercadeo de las IES del departamento de Antioquia

Consentimiento informado: Usted ha sido seleccionado para participar en la realización de esta encuesta. La información que suministrará será manipulada de acuerdo con las políticas de confidencialidad y sólo será usada para fines académicos relacionados con esta investigación.

Fecha		Encuesta N°	
Nombre de la Institución			
Nombre del entrevistado			
Cargo			
Nombre del entrevistador			

En la actualidad la investigación se encuentra en la fase de diagnóstico de los modelos comerciales y de mercadeo implementados por algunas IES en el departamento de Antioquia, por lo tanto, le solicito que según su criterio evalúe el grado de cumplimiento de los siguientes aspectos

1. ¿Qué tipo de Institución de Educación Superior es?

Institución Técnica Profesional	<input type="checkbox"/>
Institución Tecnológica	<input type="checkbox"/>
Institución Universitaria o Escuela Tecnológica	<input type="checkbox"/>
Universidad	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál es el carácter de la IES?

Pública	<input type="checkbox"/>
Privada	<input type="checkbox"/>

3. ¿La Institución cuenta con un departamento, área, proceso o dependencia de mercadeo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es negativa, ¿Cuál es la razón por la cual no cuentan con un departamento de mercadeo?

4. ¿La Institución cuenta con un departamento, área, proceso o dependencia comercial?

Sí	
No	

Si su respuesta es negativa, ¿Cuál es la razón por la cual no cuentan con un departamento comercial?

5. Indique como se encuentra conformada la estructura organizacional de departamento de mercadeo

Marque con una “X” los cargos que aplican e indique la cantidad de personas asociadas a dichos cargos

Cargo	Aplican	Cantidad
Coordinador (a) de Mercadeo		
Secretaria		
Analista de Mercadeo		
Analista de Publicidad		
Relacionista Público		
Community Manager		

En caso de contar con otros cargos indíquelos a continuación con la respectiva cantidad de personas asociadas a dichos cargos.

Cargo	Cantidad

6. Indique la como se encuentra conformada la estructura organizacional del departamento comercial.

Marque con X los cargos que aplican e indique la cantidad de personas asociadas a dichos cargos.

Cargo	Aplican	Cantidad
Coordinador (a) Comercial		
Secretaria		
Analista de Servicios		
Facilitador Comercial		

En caso de contar con otros cargos indíquelos a continuación con la respectiva cantidad de personas asociadas a dichos cargos.

Cargo	Cantidad

7. ¿Hace cuánto se encuentra conformado el departamento de Mercadeo?

Entre 0 y 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Más de 3 años	<input type="checkbox"/>

8. ¿Hace cuánto se encuentra conformado el departamento Comercial?

Entre 0 y 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Más de 3 años	<input type="checkbox"/>

9. ¿Se encuentran definidas las funciones de los cargos que conforman la estructura organizacional del departamento de mercadeo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. ¿Se encuentran definidas las funciones de los cargos que conforman la estructura organizacional del departamento comercial?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11. ¿Desarrollan un plan de mercadeo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es afirmativa, ¿Cada cuánto lo realizan?

Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es negativa, ¿Por qué no lo realizan?

12. ¿Realizan una investigación de mercados para ofertar los servicios de la Institución?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es negativa, ¿Por qué no lo realizan?

13. Indique cuáles de estas estrategias realiza

Marque con una "X" las que aplique.

Cliente (Producto)	<input type="checkbox"/>
Comodidad (Plaza)	<input type="checkbox"/>
Comunicación (Promoción)	<input type="checkbox"/>
Costo (Precio)	<input type="checkbox"/>
Competitividad	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>
Posicionamiento	<input type="checkbox"/>
Merchandising	<input type="checkbox"/>
Fijación de precios	<input type="checkbox"/>

14. ¿Qué herramientas utilizan para conocer el impacto de las estrategias implementadas?

15. ¿Conoce el número de nuevos estudiantes, posicionamiento de marca y demás beneficios obtenidos una vez finalizada una estrategia implementada?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

16. ¿Conocen cuál (es) son sus ventajas competitivas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17. ¿Realizan encuestas a sus usuarios internos y externos para conocer la percepción de las estrategias comerciales y/o de mercadeo implementadas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

18. ¿El personal se capacita constantemente?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Firma del entrevistado