

**Diseño de plan de mercadeo para UNIMINUTO Bogotá en la postpandemia bajo el marco
de trabajo SCRUM**

Elver Gerardo Bolivar Salinas

**Tesis para optar el título de
Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos**

Director

Gerardo Cajas Ruiz

Magister en Bussines Administration

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2023

Contenido

Introducción	9
1. Aspectos contextuales.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Descripción institucional	13
2. Marco referencial.....	17
2.1 Marco conceptual.....	17
2.1.1 Ciclo de vida de SCRUM	18
2.1.2 Uso de metodología ágil	19
2.1.3 Bases teóricas y conceptuales	21
2.2 Estado del arte.....	24
3. Equipo SCRUM (<i>SCRUM Team</i>).....	31
4. Planeación del proyecto en SCRUM- <i>Product Planning</i>	32
4.1 Product Backlog.....	32
4.2 Estrategias de seguimiento y actualización del Backlog	41
5. Planeación del proyecto en SCRUM- <i>Sprint Planning</i> y <i>Daily SCRUM</i>	43
6. Planeación del proyecto en SCRUM- <i>Sprint Retrospective</i>	56
7. Resultados.....	57
8. Discusión	69

9. Conclusiones.....	70
Referencias.....	72

Lista de tablas

Tabla 1. *Comparativo de metodologías.*20

Tabla 2. *Detalle de tareas.*33

Tabla 3. *Análisis DOFA de la empresa UNIMINUTO para la modalidad Virtual y a Distancia*
.....58

Lista de Figuras

Figura 1. La estructura organizacional de UNIMINUTO.....	16
Figura 2: Ciclo de vida SCRUM.....	18
Figura 3: Componentes de SCRUM	22
Figura 4: Equipo SCRUM	32
Figura 5. Tiempos de Historia de usuario en horas.	42
Figura 6: Planificación.....	43
Figura 7. Presencia geográfica de UNIMINUTO	61
Figura 8. Comportamiento de la población estudiantil de UNIMINUTO	62
Figura 9. Población estudiantil en UNIMINUTO	63
Figura 10. Portafolio de programas en UNIMINUTO	64
Figura 11. Canales de comunicación	68

Resumen

A través de la historia, el sector educativo se ha enfrentado a cambios sociales en la población debido a la adaptación que ha tenido en cada época. En tiempos recientes, este sector ha visto un deterioro en la cantidad de matriculados, hecho que se vislumbra en mayor medida con la aparición de la pandemia provocada por el COVID-19, que provocó un cambio en los gustos, preferencias y en general en el modo de vida de las personas. Ahora bien, en el entorno competitivo y de cambios en el que se vive, las instituciones de educación superior y más específicamente las universidades, deben adoptar estrategias para posicionarse y diferenciarse ante el mercado cambiante.

Es así como el marketing, visualizado como una herramienta que permite conocer el mercado y generar cambios en las personas es utilizado entre las instituciones universitarias en las diferentes modalidades de enseñanza como son virtual, virtual y a distancia y presencial. Los nuevos planes de mercadeo deben estar alineados con las nuevas tendencias generacionales para cada una de estas modalidades teniendo en cuenta los nichos específicos. De acuerdo con lo anterior, se plantea la necesidad de formular un proyecto con el propósito de diseñar un plan de mercadeo en UNIMINUTO bajo el marco de trabajo SCRUM para los programas en modalidad virtual y a distancia, puesto que se demuestra la baja de su población de estudiantes y como institución pionera en dicha modalidad no tradicional de educación superior. Es así como se adopta el marco de trabajo SCRUM la cual permite a través de impulsores como son los sprint, dividir el proyecto en entregables que faciliten el manejo y seguimiento de este, como el aprovechamiento de los conocimientos de los integrantes del proyecto para la toma de decisiones de forma ágil y eficiente.

Palabras claves: Plan de mercadeo, SCRUM, educación virtual, educación a distancia, UNIMINUTO

Abstract

Throughout history, the educational sector has faced social changes in the population due to the adaptation it has had in each era. In recent times, this sector has seen a deterioration in the number of enrollees, a fact that is glimpsed to a greater extent with the appearance of the pandemic caused by COVID-19, which caused a change in tastes, preferences and in general in the way of people's lives. However, in the competitive and changing environment in which we live, higher education institutions and more specifically universities, must adopt strategies to position themselves and differentiate themselves in the changing market.

This is how marketing, visualized as a tool that allows knowing the market and generating changes in people, is used among university institutions in the different modalities of teaching such as virtual, virtual and distance and face-to-face. The new marketing plans must be aligned with the new generational trends for each of these modalities, taking into account the specific niches.

In accordance with the above, the need to formulate a project arises with the purpose of designing a marketing plan in UNIMINUTO with SCRUM framework for programs in virtual and distance modality, since the drop in its student population is demonstrated and as pioneer institution in this non-traditional modality of higher education. This is how the SCRUM methodology is adopted, which allows, through drivers such as the sprint, to divide the project into deliverables that facilitate its management and monitoring, such as the use of the knowledge of the project members for decision making. decisions quickly and efficiently.

Keywords: Marketing plan, SCRUM, virtual education, distance education, UNIMINUTO

Glosario

Alcance: Hace referencia a la audiencia a la cual llega el mensaje difundido.

CRM: Gestión de Relación con los Clientes

CTA: El click-through hace referencia al llamado a la acción la cual permite medir el éxito de una campaña.

Email marketing: Se define como la estrategia digital para el envío de correos a una base de prospectos que pueden ser clientes potenciales.

Engagement: Es una conexión entre los consumidores y las empresas a través de diversas actividades de comunicación.

Keyword: Palabras clave que nos sirven para posicionar la publicidad en medios digitales como es en redes sociales.

Lead: Hace referencia al contacto como cliente potencial, también conocido como un “prospecto”.

Mercadeo: Proceso administrativo por medio del cual las organizaciones estudian las necesidades del público para satisfacer las necesidades de un mercadeo objetivo.

Redes sociales: Las redes sociales son plataformas o estructuras de internet que se interconectan a partir de intereses en común.

Project Management Office: Se conoce con las siglas **PMO**, y corresponde a la Oficina de Gestión de Proyectos

Segmentación: La segmentación consiste en particionar el mercadeo en subgrupos más pequeños en función de las necesidades del cliente.

UVD: UNIMINUTO virtual y a distancia

Introducción

En el presente documento se aborda la problemática que viven las instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá que dentro de su portafolio de programas académicos en sus diferentes modalidades presencial, virtual y virtual y a distancia afrontan grandes desafíos durante los años venideros, en donde, se evidencian cambios culturales, tecnológicos, de hábitos y de preferencias; adicionalmente también se enfrentan a las consecuencias de la pandemia ocasionada por el COVID-19, como a la fuerte competencia del sector educativo, que obliga a la modernización y estructuración de planes de mercadeo innovadores creativos, estratégicos y bien estructurados que logren la atracción de nuevos estudiante.

Debido a la importancia del sector educativo para el desarrollo de cualquier país, vale la pena la formulación de proyectos que apoyen a la Entidades de educación y Universidades a afrontar estos inconvenientes y que les permita adaptarse a los desafíos de los cambios del entorno, con metodologías innovadores para obtener los mejores resultados.

Para este fin se plantea, como solución parcial al problema identificado, un proyecto que tiene por objetivo el Diseño de plan de mercadeo para UNIMINUTO Bogotá en la postpandemia bajo el marco de trabajo SCRUM con un plan de trabajo estructurado. A través de un análisis cuantitativo, se exploran las características de la situación actual de mercadeo en la Universidad y su ubicación en el mercado.

Con el hallazgo de dichas características se busca establecer los posibles nichos del mercado que permitan establecer las oportunidades de crecimiento e impulsar su expansión y competitividad para así finalmente desarrollar la estrategia de ventas y marketing que satisfagan

las necesidades de la demanda; igualmente, se mezclarán algunas herramientas de formulación de proyectos como parte integral del diseño del plan de mercadeo como una oficina de PMO, el planteamiento de un Backlog, entre otros.

1. Aspectos contextuales

En UNIMINUTO Bogotá Virtual y a distancia se ha evidenciado una disminución en el número de estudiantes nuevos desde el año 2019, en el último Informe de gestión UNIMINUTO 2022-1 fue del 30% esta disminución, adicionalmente a esto se le suma las consecuencias del COVID-19 ella cual trajo consigo un incremento en la disminución de las matrículas, agravando así, la estabilidad y sustentabilidad de la institución, por lo que se hizo necesario plantear estrategias de fortalecimiento en las diferentes áreas principalmente en Mercadeo.

1.1 Planteamiento del problema

Con la pandemia ocasionada por COVID -19 que se presentó en el año 2020 se redujeron los aspirantes y del mismo modo los matriculados en diferentes Instituciones de Educación Superior como lo menciona Gloria Bernal, codirectora Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Universidad Javeriana “hubo cambios importantes en la tendencia en la matrícula de programas de pregrado, específicamente en aquellos ofrecidos por Universidades e Instituciones Universitarias privadas, las cuales experimentaron una caída en la matrícula de nuevos estudiantes del 23.3%”, esto sumado al deterioro de algunos indicadores como, la tasa de desempleo 15.9% según DANE, el PIB 1, 61 , IPC 1,61 entre otros hizo que se proyectara un panorama desalentador.

La corporación universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO es una institución sin ánimo de lucro que actualmente llega a más de 23 departamento a nivel nacional y cuenta con más de 93.249 estudiantes que se encuentran matriculados en sus diferentes modalidades, esta institución universitaria que brinda respuesta a las necesidades de desarrollo de las comunidades más

vulnerables del país y que logro otorgar con el apoyo del sector empresarial de 110 entidades a nivel nacional, durante el 2020, la aplicación de 14.136 patrocinios para matrículas de estudiantes en las sedes de UNIMINUTO a nivel nacional, por un valor de \$8.411 millones, apoyos que responden a la misionalidad de la institución “Educación de calidad al alcance de todos” cabe recalcar que esta situación también ha afectado directamente esta institución universitaria. Teniendo en cuenta esto se plantea el interrogante

¿Es posible diseñar un plan de mercadeo, innovador y estratégico, para lograr reconocimiento de marca, identificación de nichos de mercado, atención de preferencias y planeación de la demanda de las matrículas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO virtual y a distancia en Bogotá, a través del marco de trabajo SCRUM, que impacte de manera positiva en lo resultados financieros de UNIMINUTO. Luego de la postpandemia?

1.2 Objetivos

Los planes de mercadeo juegan un papel importante dentro del desarrollo y crecimiento de cada institución educativa, ya que son un eje fundamental para el reclutamiento de estudiantes nuevos y es una de las fuentes principales que provee los ingresos a nivel nacional. A continuación, se describen los objetivos que ayudarán al desarrollo del diseño del plan de mercadeo bajo el marco de trabajo SCRUM.

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo bajo el marco de trabajo SCRUM para UNIMINUTO Bogotá Virtual a distancia, con el objeto de incrementar el número de matrículas y proyectar la sustentabilidad a futuro en especial luego de la postpandemia.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación de UNIMINUTO virtual y a distancia en Bogotá a través de un análisis estratégico.
2. Identificar las características de la demanda de UNIMINUTO virtual y a distancia en Bogotá en la postpandemia, estableciendo los posibles nichos del mercado que permitan establecer las oportunidades de crecimiento y expansión.
3. Diseño del plan de mercado bajo el marco de trabajo SCRUM, con el objeto de alcanzar los nichos de mercado postpandemia.

1.3 Descripción institucional

Reseña Histórica de UNIMINUTO

La corporación universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO es una institución de educación superior la cual se enfoca en el desarrollo humano integral de la comunidad, bajo el lema “educación de calidad al alcance de todos”, esta se originó con su fundador el padre Rafael García-Herreros. En 1958, en el barrio Minuto de Dios inician clases en el Colegio Minuto de Dios en donde se empezó a materializar las ideas del padre.

Los primeros bachilleres del Colegio se dan en 1967, año en el que toma fuerza la idea de la construcción de la Universidad, pero es hasta 1988 que se reúnen los recursos necesarios para lograrlo, es así que en agosto de ese año se firma el acta de constitución de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y en 1991 obtuvo la licencia de funcionamiento otorgada por el ICFES.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios, conocida como UNIMINUTO, inicio su funcionamiento en 1992 en Bogotá. Para 2022 tiene cobertura en más de setenta municipios de Colombia. (UNIMINUTO, 2022).

Análisis organizacional

La corporación universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO es una institución sin ánimo de lucro que actualmente llega a más de 23 departamento a nivel nacional y cuenta con más de 93.249 estudiantes que se encuentran matriculados en sus diferentes modalidades, esta institución universitaria que brinda respuesta a las necesidades de desarrollo de las comunidades más vulnerables del país y que logró otorgar con el apoyo del sector empresarial de 110 entidades a nivel nacional, durante el 2020, la aplicación de 14.136 patrocínios para matrículas de estudiantes en las sedes de UNIMINUTO a nivel nacional, por un valor de \$8.411 millones, apoyos que responden a la misionalidad de la institución “Educación de calidad al alcance de todos”.

Direccionamiento estratégico de UNIMINUTO

El direccionamiento estratégico actual de UNIMINUTO contempla diferentes aspectos los cuales se relacionan a continuación.

Misión

La Misión que ha definido la institución es:

“Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible. Formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible. Contribuir, con nuestro compromiso y nuestro testimonio, a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz” (UNIMINUTO, 2022)

Visión

La visión estipulada por la institución es:

“En el 2025 UNIMINUTO, como Institución Universitaria de alta calidad con Acreditación Institucional, es reconocida a nivel nacional e internacional como La Universidad de la Inclusión Social, ser ejemplo y modelo educativo replicable para la solución de problemas sociales mediante la alta calidad y amplia oferta educativa; las oportunidades de acceso y su amplia cobertura; el liderazgo transformador y el emprendimiento de sus egresados; la producción académica en innovación social; las iniciativas de cooperación para el desarrollo.” (UNIMINUTO, 2022)

Para asegurar el cumplimiento de la misión y de la visión, la institución ha definido una serie de valores los cuales la identifica y diferencia de otras entidades de educación superior, los

cuales son: Humanismo Cristiano, Actitud ética, Espíritu de servicio, Excelencia y Sostenibilidad (UNIMINUTO, 2022)

Estructura organizacional

UNIMINUTO cuenta con la siguiente estructura en su Rectoría Bogotá UNIMINUTO virtual y a distancia, la cual se muestra en el Figura 1

Figura 1. La estructura organizacional de UNIMINUTO



Tomado de UNIMINUTO 1(2014). Informe de autoevaluación con Fines de Acreditación Institucional, Bogotá UNIMINUTO, p 254.

Es de resaltar que cada Rectoría cuenta con una estructura organizacional diferente, en este caso la que se relaciona será para la cual se construirá el plan de mercadeo bajo la el marco de trabajo SCRUM.

2. Marco referencial

2.1 Marco conceptual

Tras sufrir un suceso que afectó a la población en general, luego de la postpandemia del COVID-19, las empresas tienen el reto de adaptarse a las nuevas realidades y cambios del entorno, para ello es importante la formulación y el desarrollo de proyectos con un marco de trabajo que permita la toma de decisiones de manera ágil y eficiente (Terrazas 2009), las cuales se han hecho populares sobre todo en el desarrollo de software en las organizaciones y el desarrollo de soluciones informáticas; sin embargo, la aplicación de estas metodologías se ha ampliado a otras variedades de proyectos que pueden gozar de sus bondades.

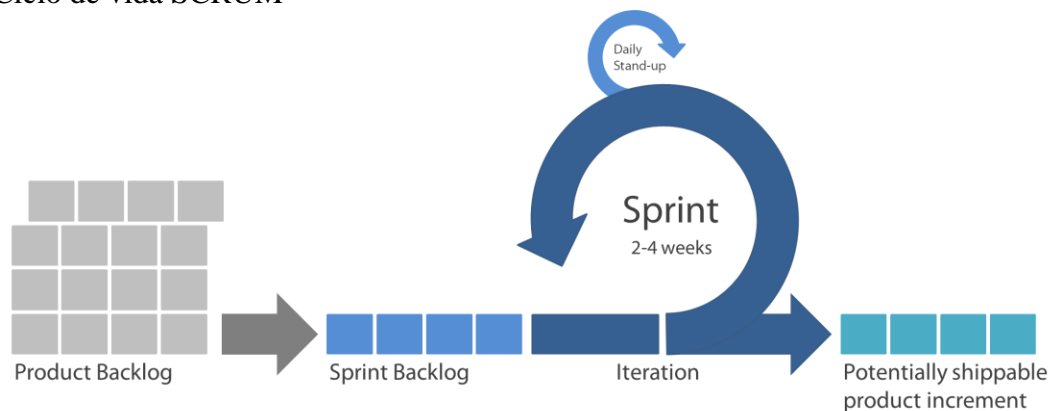
A continuación, se detallará los conceptos, términos y metodologías fundamentales que se trabajarán durante el desarrollo de la propuesta del plan de mercadeo de UNIMINUTO bajo el marco de trabajo SCRUM. En primera instancia se realizará un contexto institucional de la empresa en la cual se realizará el plan de mercadeo, posteriormente se realizará una revisión bibliográfica sobre el marco de trabajo SCRUM, relacionando experiencias empresariales y educativas incluyendo ventajas y desventajas de su aplicación, y finalmente la elaboración de planes de mercadeo dinámicos y flexibles a partir de la postpandemia.

Es así, como surge la iniciativa de realizar proyectos para sectores tan variados y de tanto impacto para la sociedad como lo es el sector de educación superior, el cual, es el encargado de proporcionar las bases académicas para que las personas aporten al desarrollo de la sociedad y de la ciencia.

2.1.1 Ciclo de vida de SCRUM

Dentro del ciclo de vida de SCRUM como lo menciona Mensinsky A. y otros en (2019), se debe centrar este ciclo en las entregas que generan valor al proyecto final, permitiendo que en tiempos cortos se logre evolucionar hacia el objetivo del proyecto. Este desarrollo se debe dar de manera consecutiva y de manera colaborativa con los diferentes equipos multidisciplinarios que integran el equipo SCRUM

Figura 2: Ciclo de vida SCRUM



Tomado de Mensinsky A y Otros (2019)

De acuerdo con Mensinsky A. y otros en (2019), las partes que integran este marco de trabajo son:

Product Backlog: Es la lista de actividades o tareas que deben ser desarrolladas por los integrantes del equipo durante el proyecto y son la materia prima que ingresan al flujo del proceso, esta debe ser creada con el apoyo del propietario del producto y siempre deben ser visibles a todo el equipo de trabajo.

Sprint Backlog: Son una lista de tareas identificadas por el equipo de trabajo y deben ser desarrolladas y finalizadas en cada sprint, este se recomienda hacerlo visible de manera

permanente al equipo de trabajo mediante un tablero de tareas, con el objeto de visualizar los compromisos que atender.

Sprint: Es un periodo de tiempo fijo en el que tarda un evento en desarrollarse por parte del SCRUM team, este tiempo puede tardar de 2 a 4 semanas como máximo para completar dicho evento.

SCRUM diario o reunión rápida: Las reuniones diarias permiten al equipo retroalimentar el avance del sprint y por lo general se realizan a la misma hora, mismo lugar.

Revisión de sprint: Las revisiones de sprint se dan para validar el incremento de los elementos de los backlogs.

Retrospectiva de sprint: Dentro de esta retrospectiva se analiza las actividades que si han funcionado y cuáles no, con el fin de replicar las buenas prácticas.

2.1.2 Uso de metodología ágil

Dentro de la gestión de proyectos se ha analizado las diferentes metodologías ágiles teniendo en cuenta sus limitaciones y alcance tiempo y costo para ello se ha optado por el marco de trabajo SCRUM ya que cuenta con herramientas ágiles que le permiten al equipo del área de mercadeo tomar decisiones en tiempo real y optimizar los tiempos al momento de implementar campañas de mercadeo y desarrollar estrategias ágiles para captar el mayor número de aspirantes posible dentro de los tiempos estipulados y así poder determinar si es necesario optimizar el recurso mejorar la estrategia o cambiarla.

Para ello se ha realizado un cuadro comparativo en el cual se determinan las características ventajas y desventajas que cuenta cada una de las metodologías ágiles comparadas, el cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. *Comparativo de metodologías.*

Metodología	¿Qué es?	Características	Ventajas	Desventajas
SCRUM	Dentro del marco de trabajo SCRUM se adaptan las situaciones y buenas prácticas con el fin de trabajar de manera conjunta, buscando que el desarrollo del proyecto responda ágilmente a los cambios que se necesiten en determinado momento.	<ul style="list-style-type: none"> • Es una método/marco de trabajo que se adapta a los cambios durante el desarrollo del proyecto y generalmente requiere resultados inmediatos. • Responde a cambios inesperados y adaptativos. • La productividad y flexibilidad son vitales para poder cumplir las expectativas y los cambios del día a día. • Esta metodología es de fácil comprensión y pero se requiere practica para poder implementarla de manera correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se brinda respuesta a las expectativas de los clientes en tiempo real. • El cliente participa activamente en cada una de las etapas para proponer nuevas alternativas. • Todas las etapas cuentan con resultados • Es adaptable y flexible con los cambios que se presentan en el día a día 	<ul style="list-style-type: none"> • Es utilizada con equipos de pocos integrantes • Se debe crear una descripción de tallada de las tareas y tiempos de entrega. • Se debe contar con personal calificado dentro del SCRUM Team seleccionado.

PRINCE 2	<p>La metodología prince2, se centra en definir los roles y responsabilidades de los participantes antes de iniciar el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se controla por etapas • Los miembros cuentan con roles y límite de responsabilidades. • Las herramientas y responsabilidades tienen la particularidad de adaptarse a las dimensiones del proyecto. • Contempla la gestión del riesgo contante y los gerentes determinan la continuación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es flexible y se puede combinar con otras metodologías. • Idea en para equipos que inician con el desarrollo de trabajos de proyectos • Es conocida y cuenta con bástate teoría de cómo aplicar la metodología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una metodología estructurada, los cambios se dan de manera lenta. • No responde de manera ágil para entregas rápidas. • Requiere documentación para soportar los cambios • La flexibilidad de la metodología es relativa ya que si el proyecto requiere cambios o ajustes inmediatos esta no podría entregar respuesta inmediata.
KANBAN	<p>Este marco de trabajo requiere comunicación en tiempo real por parte del equipo de trabajo, para determina el avance del proyecto y de este modo verificar los niveles de productividad de cada una de las fases del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca minimizar la perdida de tiempos. • Es una metodología visual. • Permite aumentar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica cuellos de botella con facilidad. • Se actualiza con facilidad. • Fácil de consultar. • Estimula el rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el trabajo, no los trabajadores. • En cantidades de trabajo elevadas el costo de la implementación sería muy elevado. • Cuando no se cumplen los tiempos de entrega se puede afectar el proceso en cadena.

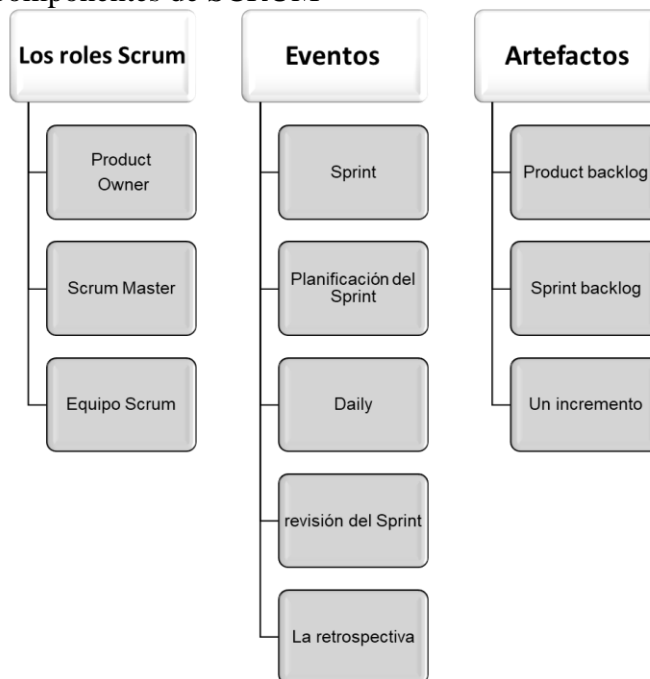
2.1.3 Bases teóricas y conceptuales

El proyecto se desarrolla bajo el marco de trabajo SCRUM, método que cuenta con la colaboración y la auto organización de cada uno de los miembros o del equipo SCRUM team adicional a esto se caracteriza por contener ciclos incrementales o sprint que permiten evolucionar

en el desarrollo del trabajo en cortos plazos y con ajustes inmediatos en caso de que el sprint lo necesite.

A partir de esto se identifican las partes más importantes de la metodología y los elementos que la componen los cuales se muestran en el Figura 3.

Figura 3: Componentes de SCRUM



Adaptación SCRUM Daily (2017)

Roles de SCRUM:

- Equipo SCRUM: Es un equipo ordenado que desarrolla las tareas de los sprints.
- El Product Owner: Es el portavoz del cliente y gestionar las historias.

- El SCRUM Master: Es el mediador que vela por la integridad del equipo y busca soluciones para agilizar los sprints.

Eventos de SCRUM:

- Sprint: Tiempo para desarrollar una tarea.
- Planificación del Sprint: Reuniones para asignación de tareas.
- Daily: Reunión diaria de actividades que se realizaron el día anterior y cuáles serán para el próximo día.
- Revisión del Sprint: Reunión en la cual se valida el avance y se realiza una retroalimentación de los sprint entregados, esto se realiza junto con el cliente.
- Retrospectiva: Es el momento o reunión final para determinar la mejora continua.

Artefactos de SCRUM:

- El product backlog: Lista de tareas.
- El sprint backlog: Es una lista de tareas claras que son seleccionadas del product backlog.
- Un incremento: Son las tareas culminadas desde la última entrega.

Teniendo en cuenta estas características se opta por este marco de trabajo puesto que es flexible y se adapta a los planes de mercadeo de una manera sencilla y organizada, permitiendo la consecución de objetivos.

2.2 Estado del arte

Para este proyecto se toman y revisan algunos trabajos, artículos, investigaciones y publicaciones que se han desarrollado en el marco de las aristas del proyecto, para esto se utilizó herramientas de investigación como son bases de datos scopus, sciencedirect, google scholar y videos de aplicaciones con el marco de trabajo SCRUM. A continuación, se presentan algunas de estas investigaciones sobre el tema como parte de los antecedentes de este proyecto:

SCRUM es un marco de trabajo que se utiliza para la gestión de proyectos y es una de las herramientas aplicables para la formulación proyectos de mercadeo en las instituciones de educación superior.

En la investigación “Información Básica de SCRUM the SCRUM Primer” (Deemer, P., Benefield, G., Larman, C. y Vodde, B., Sutherland, 2009) muestra SCRUM como un un marco de trabajo especialmente indicada para proyectos en entornos complejos, caracterizada por requisitos cambiantes, adicionalmente resalta como aspectos claves la innovación y flexibilidad. Esta investigación aportó al proyecto la visión a nivel de institución de educación superior la importancia de estar en continuo cambio y adaptación a las tendencia y cambios globales según la tecnología y nuevas generaciones es así como lo mencionan los autores la innovación y la flexibilidad que se tengan en el diseño de planes de mercadeo son relevantes al momento de su construcción, elaboración, desarrollo e implementación.

Sutherland (2012) en The SCRUM Papers: Nut, Bolts, and Origins of an Agile Framework, menciona que el corazón bajo un marco de trabajo SCRUM es el sprint, donde cada Sprint se puede considerar como un proyecto en que se especifica el artefacto a construir, el diseño y un plan flexible que guía el trabajo a realizar. De esta investigación se tuvo en cuenta la importancia

de tomarse un tiempo para la construcción de cada sprint con todo lo que este involucra teniendo en cuenta la flexibilidad y adaptación de los mismos, en el caso de este proyecto los sprint fueron el análisis de la situación, definición de objetivos, creación y diseño de estrategias, definición de tácticas y acciones, construcción y seguimiento al calendario de acciones, elaboración de presupuesto y sistema de control.

En el artículo “Evolución del mercado en el sector universitario” por Gómez-Bayona, L.; Arrubla-Zapata, J. P. (2020), comenta como es el mercadeo en el entorno académico y la construcción de éste a partir de estrategias que articulan los diferentes públicos para lograr la máxima satisfacción posible y generar una mayor lealtad en los procesos académicos y administrativos institucionales, permitiendo de ésta manera no solo la generación de ventajas competitivas a largo plazo, sino también la proyección de los equipos de trabajo de la institución académica. Fue importante este aporte para el proyecto, en la medida que un plan de mercadeo necesita contemplar en su construcción, desarrollo e implementación los múltiples públicos objetivo para el cuál va a estar dirigido, teniendo en cuenta variables como son el estrato, preferencia, sexo, edad, intereses entre otras. Lo anterior con el objeto de lograr esa preferencia institucional en especial después de postpandemia sino también la articulación de los equipos de trabajo al anterior de la organización para lograr que estos planes sean exitosos y sustentables a corto, mediano y largo plazo.

Los planes de mercadeo para una organización y en especial para las instituciones de educación superior son importantes en la medida que muestran el camino a seguir para que las estrategias allí planteadas para la atracción y retención estudiantil sean más altas y competitivas.

Chan, S. J.; Lin, J. W. (2016). En *Aiming for Better Employment: A Holistic Analysis from Admission to Labour Market*. Presenta un enfoque en el cual busca satisfacer las diferentes demandas con la premisa que existen individuos con nuevos gustos, deseos y preferencias, y será responsabilidad de la gestión en las universidades construir portafolios con oferta de valor. Para el proyecto fue importante tener en cuenta la creación de un plan de mercadeo que genere valor e impacto en los usuarios, buscando satisfacer demandas variables y como lo menciona Chan y Lin, con nuevos gustos, deseos y preferencias, por lo que invita a que estos planes deben ser flexibles, llamativos, innovadores, creativos y adaptables de acuerdo con el tipo de organización y comunidad académica que se quiera impactar.

En la investigación denominada “La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos” por Aguilera Montoya, M.; Farias Batlle, P.; Baraybar Fernández, A. (2010). Muestra un recorrido por los diferentes modelos de comunicación universitaria y su evolución en el tiempo, también examina la disponibilidad de nuevas herramientas utilizadas en diferentes universidades y se analiza específicamente el uso de las redes sociales en algunas instituciones de educación superior. Para el proyecto fue importante tener en cuenta las formas y diferentes herramientas utilizadas en un entorno universitario tanto externo como interno, puesto que ambos entornos aportan a la construcción y desarrollo de planes y estrategias institucionales, es decir todos hacen parte de la construcción de un proyecto y un plan con diferentes acciones que al articularlas y gestionarlas llevan al logro de objetivos específicos.

En el artículo “The Impact of Digital Communication and PR Models on the Sustainability of Higher Education during Crises” . por Ayman, U.; Kaya, A. K.; Kuruç, Ü. K. (2020). Dentro de sus conclusiones muestra como el mundo a el COVID-19 afectó a la sustentabilidad de las organizaciones y como fue el manejo de la comunicación de esta crisis. Donde las instituciones que pueden adaptarse a los cambios digitales van a obtener una ventaja competitiva frente a las demás, serán vistos como sobrevivientes e incluso lo mencionan los autores como ganadores de esta crisis global. Adicionalmente menciona en su estudio la diferencia en ser partícipe de países en desarrollo y la importancia de tener la presencia de estudiantes internacionales, esto sin importar si son universidades públicas o privadas había que mantener la sostenibilidad haciendo uso de la comunicación digital, sin embargo, usarla de manera efectiva y en especial en periodos de crisis. Dentro de los hallazgos revelaron que las publicaciones (texto/imagen/póster) y los videos que comparten estas universidades analizadas están más concentrados en la agencia de prensa o en el modelo de información pública donde muestran un modelo simétrico que mantiene el diálogo entre las partes interesadas y se practica menos que los otros modelos de relaciones públicas. Por lo tanto, existe la necesidad de que las universidades escuchen a sus partes interesadas no solo en la comunicación cara a cara, sino también a través de plataformas de comunicación digital.

Esta investigación aportó al proyecto la relevancia de mantener la comunicación cara a cara como la comunicación a través de las diferentes plataformas sociales y herramientas digitales de hoy en día con el objeto de obtener una mayor proyección y visibilidad en las comunidades a nivel nacional e internacional y se puede decir una mayor eficiencia en los procesos que involucran la atracción de estudiantes a las instituciones de educación superior.

En la investigación “El capital relacional y la gestión académica conectados desde la economía.” De Gómez-Bayona, L. T.; Moreno López, G. A. (2018) muestra ¿qué relación se evidencia entre el capital relacional y la gestión académica, a partir de algunas estrategias de marketing educativo?, de acuerdo con una revisión bibliográfica y el análisis de la importancia y los enfoques del capital relacional en la gestión académica; se identifican algunas estrategias en el contexto del mercadeo educativo. Dentro de los resultados presentados se muestra que son las personas las que lideran las alternativas de desarrollo de los proyectos, destacando el relacionamiento bajo los enfoques de confianza, satisfacción y lealtad, como componentes importantes para la gestión académica, con el objeto de potencializar los grupos de interés e impactar en la gestión académica de la institución. Esto contribuye a este proyecto la importancia de los grupos de interés y en sí la persona para la gestión académica de las instituciones de educación superior generando lealtad, compromiso y confianza de ambas partes desde el rol de usuario como de empleado.

Manes, Juan Manuel. (2000), en el artículo “Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un círculo virtuoso.” Muestra la creciente autonomía de las instituciones educativas y la evaluación sistemática de las necesidades, expectativas y percepciones de una comunidad, adicionalmente comparte la manera de realizar un diagnóstico institucional a partir del desarrollo de estrategias que en el marco de una planificación orientan un camino para desarrollar procesos de mejora enfocados a la calidad total. Sin embargo, el autor cita el requerimiento de nuevas habilidades directivas para la gestión estratégica de un Proyecto de Centro que satisfaga las necesidades de la comunidad escolar.

El aporte de esta investigación es que a medida que pasa el tiempo las instituciones de educación superior mediante planes de mejora como parte de su sistema de gestión de calidad realizan evaluaciones sistemáticas, que aportan al desarrollo de objetivos y metas de la institución, sin embargo para esto se debe evaluar las estrategias de marketing para la presentación de sus servicios y esto va relacionado con las habilidades de liderazgo y gestión de las directivas, la articulación de estos dos elementos proporcionan un camino a la elaboración de un plan de mercadeo enfocado en estrategias, metodologías ágiles, bajo un marco de trabajo SCRUM.

En el artículo “Modelos de mercadeo relacional en educación: articulación con el docente universitario” elaborado por Gómez-Bayona, L.; Ferre-Pavia, C.; Arrubla Zapata, J. (2020). Comenta como fenómenos como es la globalización han hecho que en el contexto educativo se construyan nuevas maneras de relacionarse para generar valor en la percepción de cada institución. Ellos quieren identificar los modelos de mercadeo relacional que se han aplicado en algunas Instituciones de Educación Superior para comprender cuáles son sus principales variables de análisis y de qué manera han involucrado al docente. También como estos modelos de mercadeo se han centrado en diferentes públicos objetivos dentro de la comunidad académica como son empresarios, estudiantes, egresados, entre otros.

El aporte que esto brindó al proyecto fue en el afán de las instituciones de educación superior por lograr una sostenibilidad en postpandemia ha hecho que los directivos busquen la manera de diseñar sus propias estrategias, puesto que cada institución de educación superior es diferente en su estructura organizacional, relacional y de gestión, por esta razón se hace necesario identificar estas variables, pasos y estrategias que de acuerdo a la institución que en este caso es

UNIMINUTO programas virtual y a distancia permita fortalecer el posicionamiento y atracción de estudiantes nuevos a los programas académicos y para esto es que se propone el diseño de un plan de mercadeo enfatizado en las primeras etapas como lo son los objetivos y estrategias, dado que son el pilar de la construcción y desarrollo del mismo.

En la investigación “Marketing digital en universidades privadas en el estado Zulia” por Sosa Tota, A. S.; Useche Aguirre, M. C. (2017). En este trabajo tuvo como objetivo realizar un análisis del marketing digital en las universidades privadas en el municipio de Maracaibo. Los resultados obtenidos indicaron como el sector educativo se ve afectado por la situación económica del país al cual pertenece la institución y con esto las dificultades para adquirir equipos tecnológicos que faciliten a las universidades realizar actividades y estrategias de marketing digital. En las conclusiones de esta investigación muestra que le direccionamiento se fundamente en la búsqueda de la fidelización de clientes y el uso correcto de las herramientas de marketing digital, sin embargo no solo las herramientas como tal sino como estas son usadas para informar de las actividades institucionales.

Esta investigación aportó al proyecto la visión de contar con las herramientas y medios necesarios para realizar el marketing digital, que este marketing no solo son los sitios web de las instituciones de educación superior y no solo son la única forma de comunicar, que existen múltiples formas de dar a conocer la institución, sin embargo que se presenta falencias en el diseño de estrategias o de contenido , como en el liderazgo y metodologías utilizadas para la planeación y organización de éste contenido en especial del diseño de un plan de mercadeo.

3. Equipo SCRUM (*SCRUM Team*)

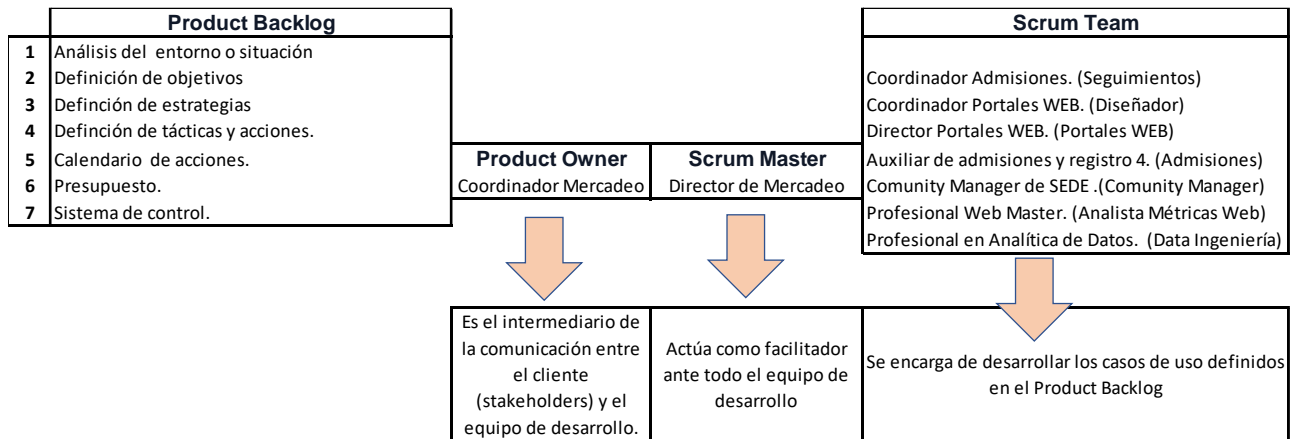
Como asunto prioritario para la planeación del proyecto que se está plasmando en este documento, se encuentra la identificación y selección del equipo de trabajo o SCRUM team por medio de cual se logrará el cumplimiento de los objetivos planteados.

El equipo de trabajo será interdisciplinario compuesto por 10 personas con habilidades de auto organización, proactividad y conocimientos para garantizar el funcionamiento del proyecto; no obstante, se deberá identificar dos funciones primordiales, las cuales se describen a continuación.

En primera medida se plantea la necesidad de un dueño de producto (coordinador de mercadeo) quién dará pautas acerca de la visión y objetivos estratégicos del mercadeo en UNIMINUTO UVD, el dueño del producto tiene un conocimiento a profundidad del proceso y de todas las partes interesadas en él o stakeholders.

Seguido se tendrá que escoger al SCRUM máster, en este caso el director de mercadeo, el cual tendrá una serie de actividades variadas e imprescindibles para el funcionamiento del proyecto pues debe velar por el cumplimiento de objetivos. También está el coordinador de mercadeo quien es el Product Owner, el cual es el intermediario entre el cliente y el equipo de desarrollo. A continuación se relaciona en el Figura 4 la propuesta del Equipo SCRUM.

Figura 4: Equipo SCRUM



4. Planeación del proyecto en SCRUM- *Product Planning*

En una primera fase se va a planear el funcionamiento del proyecto para lo cual se deben establecer las políticas de la organización, los procedimientos, las plantillas y las normas generales que se tendrán en la ejecución del proyecto (Guía PMBOK). Igualmente se hará una estimación de tareas mediante algunas actividades como crear historias de usuario, Estimar historias de usuario, Identificar tareas, Estimar tareas y Crear un Sprint Backlog” (Ibid).

4.1 Product Backlog

En la planificación del proyecto propuesto, se debe desarrollar el Product Backlog “que consiste en una lista con todos los requerimientos iniciales del producto que se va a desarrollar” (En qué consiste el Product Backlog y el Sprint Backlog, 2019).

En este proyecto, el SCRUM Team seleccionado en UNIMINUTO virtual y a distancia se mostró en detalle en el capítulo 3, Figura 4 (SCRUM team), el cual realizará una lista dinámica que iniciará con todos los requerimientos que se identifiquen en la planificación del proyecto, e irá evolucionando y complementándose durante la ejecución con el fin de estar alineados con los cambios en el entorno y necesidades de las partes interesadas.

El Product Backlog debe contener la descripción detallada de las tareas a hacer en cada Sprint organizándolas de forma ordenada de acuerdo con la prioridad y el tiempo de ejecución estimada. Por consiguiente, para tener éxito con esta herramienta se establecieron las siguientes pautas las que se visualizan en la tabla 2:

Tabla 2. *Detalle de tareas.*

Sprint	Objetivo del Sprint	#	Historia de Usuario	Descripción	Estimación (horas)
1 Análisis del entorno o situación	Diagnóstico de la situación actual del mercado a nivel educativo, por medio del cual se determine las ventajas competitivas dentro del entorno y determinar las necesidades de los clientes.	1	Realizar un estudio de benchmarking	Investigar las universidades con programas de similar denominación a nivel nacional para determinar los programas y el número e matriculados por semestre. Investigar y diseñar un comparativo de costos de las diferentes universidades con ayuda de herramientas ofimáticas y páginas web de	32
		2	Realizar un comparativo de precios a nivel nacional para determinar en qué posición se encuentra UNIMINUTO		30

			cada una de las universidades.	
			Identificar la percepción de los clientes frente a la institución, marca, reconocimiento y posicionamiento de la institución frente a otras organizaciones. Identificar las necesidades de los clientes, determinando los nuevos programas que sería viable desarrollar, para realizar futuros estudios de viabilidad de programa	
		3	Realizar un estudio de percepción de la institución	32
		4	Determinar las necesidades de los nuevos estudiantes a nivel Bogotá	18
			Realizar tabulación de la información detallada registrada en la gran encuesta de los hogares colombianos, con ayuda de herramientas ofimáticas para condensar la información más relevante para el desarrollo del a identificación del mercadeo objetivo	
2	Definición de Objetivos	1	Identificar los nichos de mercadeo, con ayuda de la gran encuesta de los hogares colombianos.	32
			Analizar los nichos de mercado a los cuales deseamos llegar, teniendo en cuenta las poblaciones estrato socioeconómico, sexo, edad, ubicación geográfica.	
		2	Crear un estudio sociodemográfico de la población potencial.	24
			Identificar la población potencial que podría ingresar a la universidad, según ciertos atributos como, el sexo, factores socioeconómicos, la ocupación, la situación familiar o los ingresos.	

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

			Desarrollar un mapa georreferenciada con el fin de tipificar las zonas de las cuales provienen el mayor número de estudiantes y con ello los nichos que se deben reforzar con la gestión comercial	
		3	Realizar un mapa georreferenciado para determinar el sector con mayor afluencia de estudiantes.	16
		4	Identificar los rangos de edad de los estudiantes actuales y futuros.	6
		5	Crear estrategia de campaña con slogan	24
3	Definición de estrategias.		Analizar las tendencias del mercado para crear propuestas de valor que innoven y generen mayor capacitación del público objetivo.	
		6	Solicitar creación de landing page	12
		7	Configurar CRM	12
			Determinar las edades más comunes de los aspirantes para ingresar a la universidad y posterior a eso ingresar una proyección de las edades que tienden a crecer con el tiempo. Se creara la campaña, desde la idea principal del slogan y el público objetivo llevando la recordación de la marca y conservando el protocolo de publicaciones internas. Se realizara una orden interna en la cual se procede a solicitar la creación de una Landing page que refleje la nueva imagen de la campa creada y responda a la necesidad planteada. Se creara la solicitud de configuración de los programas ofertados dentro del CRM	

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

				validando que la oferta se encuentre completa y con la reglamentación del ministerio de educación vigente. Una vez creada la oferta se realiza por parte del equipo de calidad la validación de los datos registrados con el fin de garantizar la calidad de la información que sale al aire. Se solicitara el área de diseño la creación de nuevas piezas publicitarias en diferentes formatos.	
			8	Validar programas en página web	10
			9	Solicitar creación de piezas al área de diseño	1
			10	Crear piezas de mercadeo (banner)	20
4	Definición de Tácticas y acciones	Elaborar un plan táctico con el marco de trabajo SCRUM junto con las estrategias detalladas de las campañas que se cargaran en las diferentes plataformas para recolectar el mayor número de leads y	11	Desplegar campaña Redes	8
					Con la creación de la campaña se requiere la elaboración de diferentes banner informativos, para las diferentes redes y micrositos en los cuales se publicara la información. Una vez creadas las campañas se inicie del pliegue en las diferentes redes sociales, dando mayor prioridad a las redes que cuenten con mayor engagement en el momento y potencializando los programas de menor venta en los últimos

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

cumplir con el objetivo propuesta de la organización.

periodos académicos.

1 2	Validar Lead (Minería de Datos)	Con la data recibida se inicia el proceso de minería para determinar cuáles son los lead de calidad y cuales se deben descartar para continuar con el proceso. Una vez se cuente con la previa validación de la información se determinara el seguimiento a los aspirantes para enviar información detallada de sus programas de interés.	2
1 3	Crear seguimiento a Leads	Con apoyo del personal de seguimientos se inicia la gestión telefónica para concretar las ventas y cerrarlas.	8
1 4	Contactar aspirantes	Con el apoyo las matriculas de Google se puede determinar cual ha sido la efectividad de los banner publicados en cada una de las plataformas, si estos no cuenta con un alto número de views-likes o clicks , se	17
1 5	Validar piezas en redes sociales y efectividad de las mismas.		24

				ajustara la imagen de inmediato para salir al aire con una nueva imagen más fresca y renovada y no perder la atención del cliente. Crear un calendario de cada una de las publicaciones en las redes sociales con el fin de estar presente en cada canal según el nivel de audiencia y de este modo permanecer en los primeros lugares de manera orgánica	
			1 6	Desarrollar un calendario de publicaciones para cada red social	32
5	Calendario de acciones	Elaborar un cronograma de publicaciones con las cuales se pueda, tener un control y efectividad, teniendo en cuenta las fechas óptimas para estar en cada uno de los canales y redes sociales	1 7	Determinar las horas óptimas para las publicaciones en cada red social	16
			1 8	Verificar la red con mejor engagement y posicionamiento según la varianza de la web	8
6	Presupuesto	Establecer el plan de gatos según cada una de las etapas contempladas en el plan de mercadeo	1 9	Elaborar con ayuda de herramientas ofimáticas la distribución de gastos o inversión en medios.	12
				Elaborar un calendario con las horas de mayor audiencia por cada canal, con esto se lograra ampliar el nivel de cobertura. Con ayuda de las métricas de Google se determinara cual es la red con mejor posicionamiento para establecer un mejor alcance del público objetivo. Con ayuda de las hojas de cálculo y los históricos de inversión se determina los nuevos presupuestos en cada uno de los medios, radio, televisión, marketing	

		digital, prensa , BTL-ATL.	
		Se realizaran como mínimo tres cotizaciones a las agencias de marketing y publicidad con el fin de seleccionar la que más convenga a la organización, teniendo en cuenta cumplimiento, inversión y efectividad de gestión Elaborar borrador de póliza de contratación para ser evaluada por las partes interesadas y socializar con el área jurídica, una vez aprobada se firma para continuar con el desarrollo de los planes Una vez se inicie la ejecución del plan de mercadeo se realizaría un seguimiento semanal para determinar cómo se gastan los recursos y que variaciones se han presentado.	
2 0	Elaborar cotizaciones para determinar el mejor proveedor que garantice el cumplimiento.		24
2 1	Realizar la contratación y firma de póliza para desarrollar las campañas creadas con la organización externa		24
2 2	Realiza el seguimiento a la distribución de recursos según calendario de inversión		2

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

			<p>2 Realizar seguimientos diarios de 30 minutos a los sprints, para determinar la efectividad de las tareas realizadas.</p> <p>3</p>	<p>En la reunión de seguimiento se determinara la eficacia dentro de los sprints propuestos y se asignara la nueva tarea para avanzar con el objetivo propuesto.</p>	<p>0,5</p>
7	Sistemas de control	<p>Realizar un control al plan de mercadeo a nivel financiero, de eficiencia y de efectividad de cada uno de los integrantes del equipo</p>	<p>2 Verificar los gastos de inversión en cada una de las etapas del desarrollo del plan de mercadeo</p> <p>4</p>	<p>Por medio de tablas de excel se validara el porcentaje de avance de cada integrante del equipo Durante el proceso de desarrollo del proyecto se generan informes mensuales de gastos y modificaciones solicitadas por el equipo SCRUM teams y se determinara de qué manera estas alteran el cronograma de gastos. Con ayuda de un tablero de tareas se valida el cumplimiento de las actividades asignadas y las novedades que se hayan presentado para no cumplir con la misma. Buscando reevaluar en equipo estrategias para optimizar procesos y mejorar los tiempos propuestos inicialmente</p>	<p>2</p> <p>1</p>

2 6	Determinar efectividad de redes sociales	Por medio de los informes generados con ayuda de las métricas de la página web y los leads entregados se generan los reportes finales de cumplimiento y efectividad en redes.	2
Total Sprint 26		Total Tiempo	451,5 Horas

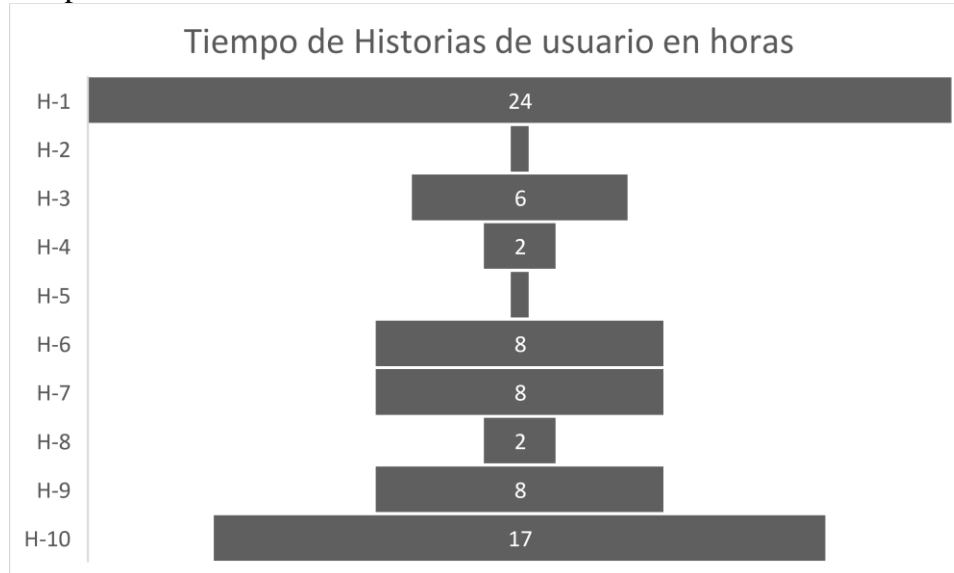
Fuente: Elaboración propia, 2022

4.2 Estrategias de seguimiento y actualización del Backlog

Para cada una de las historias de usuario creadas se realiza una estimación de tiempo por medio de la cual se determinará si cada sprint se encuentra dentro del tiempo establecido para cumplir con el objetivo planteado inicialmente.

Esta estimación se basará en las horas que se utilicen para lograr cada una de las tareas planteadas y alcanzar el objetivo propuesto según lo determina la técnica Wideband Delphi. La cual se basa en rondas secuenciales hasta determinar cuál es el tiempo ideal para cada una de las tareas. (SCRUM Study, 2017).

En la gráfica 5 se muestra la estimación de tiempos que gasta cada historia de usuarios.

Figura 5. Tiempos de Historia de usuario en horas.

Para este proceso se debe contemplar el grado de dificultad que puede presentar la identificación de cada una de las tareas para desarrollarlas. Adicional a esto se suma el desarrollo de las historias del usuario que pueden presentar novedades o dificultad para organizar la información y los diseños de la idea inicial para ejecutar el plan de mercadeo y ponerlo en marcha dentro de las diferentes plataformas con el fin de captar el mayor número de leads.

Por otro lado, también se debe contemplar el tiempo perdido que se puede tener en el desarrollo de cada una de las historias de usuario y los sprints debido a factores externos o imprevistos que no permitan el cumplimiento del cronograma y con ello se retrase el proyecto.

5. Planeación del proyecto en SCRUM- *Sprint Planning* y *Daily SCRUM*

El inicio del diseño del proyecto en SCRUM se realizará a través de la planeación, para esto se identificaron todos los aspectos necesarios para el proyecto.

De acuerdo con la teoría, las fuentes bibliográficas revisadas y la guía SCRUM Study (2017) se listó los asuntos relevantes para dar inicio al proyecto tales como la conformación del SCRUM Team, la planeación operativa, la planeación financiera y estratégica, y el desarrollo de cada Sprint; así a continuación se muestra la matriz (ver Figura 6) que contempla ítems representativos para su desarrollo y seguimiento como son encargado y daily SCRUM meeting enfocado al “diseño de plan de mercadeo en UNIMINUTO UVD en Bogotá en la postpandemia bajo un marco de trabajo SCRUM” . V

Figura 6: Planificación.

#	Sprint	Objetivo del Sprint	Historia de Usuario	Descripción	Estimación (horas)	Encargado	Daily SCRUM Meeting
1	Análisis del entorno o situación	Diagnóstico de la situación actual del mercado a nivel educativo, por medio del cual se determine las ventajas competitivas dentro del entorno y determinar las necesidades	Realizar un estudio de benchmarking	Investigar las universidades con programas de similar denominación a nivel nacional para determinar los programas y el número e matriculados por semestre.	32	Director de Mercadeo	8:00 am 8:15 am

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

s de los clientes.	Realizar un comparativo de precios a nivel nacional para determinar en qué posición se encuentra UNIMINUTO	Investigar y diseñar un comparativo de costos de las diferentes universidades con ayuda de herramientas ofimáticas y páginas web de cada una de las universidades.	30	Coordinador Mercadeo
	Realizar un estudio de percepción de la institución	Identificar la percepción de los clientes frente a la institución, marca, reconocimiento y posicionamiento de la institución frente a otras organizaciones. Identificar las necesidades de los clientes, determinar	32	Coordinador Admisiones
	Determinar las necesidades de los nuevos estudiantes a nivel Bogotá	do los nuevos programas que sería viable desarrollar, para realizar futuros estudios de	18	Coordinador Portales WEB

				<p>viabilidad de programa</p> <p>Realizar tabulación de la información detallada registrada en la gran encuesta de los hogares colombianos, con ayuda de herramientas ofimáticas para condensar la información más relevante para el desarrollo del a identificación del mercadeo objetivo</p> <p>Identificar la población potencial que podría ingresar a la universidad, según ciertos atributos como, el sexo, factores socioeconómicos, la ocupación, la</p>	<p>32 Director de Mercadeo</p> <p>24 Auxiliar de admisiones y registro.</p>	<p>8:00 am</p> <p>8:15 am</p>
2	Definición de Objetivos	<p>Analizar los nichos de mercado a los cuales deseamos llegar, teniendo en cuenta la población estrato socioeconómico, sexo, edad, ubicación geográfica.</p>	<p>Identificar los nichos de mercadeo, con ayuda de la gran encuesta de los hogares colombianos.</p>	<p>Identificar los nichos de mercadeo, con ayuda de herramientas ofimáticas para condensar la información más relevante para el desarrollo del a identificación del mercadeo objetivo</p> <p>Identificar la población potencial que podría ingresar a la universidad, según ciertos atributos como, el sexo, factores socioeconómicos, la ocupación, la</p>	32 Director de Mercadeo	8:00 am 8:15 am
		<p>Crear un estudio sociodemo</p> <p>Figura de la población potencial.</p>		<p>Identificar la población potencial que podría ingresar a la universidad, según ciertos atributos como, el sexo, factores socioeconómicos, la ocupación, la</p>	24 Auxiliar de admisiones y registro.	

			situación familiar o los ingresos.			
			Desarrollar un mapa georreferenciada con el fin de tipificar las zonas de las cuales provienen el mayor número de estudiantes y con ello los nichos que se deben reforzar con la gestión comercial			
		Realizar un mapa georreferenciado para determinar el sector con mayor afluencia de estudiantes .	Determinar las edades más comunes de los aspirantes para ingresar a la universidad y posterior a eso ingresar una proyección de las edades que tienden a crecer con el tiempo.	16	Auxiliar de admisiones y registro.	
		Identificar los rangos de edad de los estudiantes actuales y futuros.	Se creara la campaña, desde la idea principal	6	Profesional en Analítica de Datos	
3	Definición de estrategias.	Analizar las tendencias del mercado para crear	Crear estrategia de campaña con slogan	24	Comunity Manager de SEDE	8:00 am 8:15 am

propuestas de valor que innoven y generen mayor captación del público objetivo.

del slogan y el público objetivo llevando la recordación de la marca y conservando el protocolo de publicaciones interno.

Solicitar creación de landing page

Se realizara una orden interna en la cual se procede a solicitar la creación de una Landing page que refleje la nueva imagen de la campa creada y responda a la necesidad planteada.

12

Director Portales WEB

Configurar CRM

Se creara la solicitud de configuración de los programas ofertados dentro del CRM validando que la oferta se encuentre completa y con la

12

Profesional Web Master

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

Validar programas en página web	reglamentación del ministerio de educación vigente. Una vez creada la oferta se realiza por parte del equipo de calidad la validación de los datos registrados con el fin de garantizar la calidad de la información que sale al aire.	10	Profesional Web Master
Solicitar creación de piezas al área de diseño	Se solicitara el área de diseño la creación de nuevas piezas publicitarias en diferentes formatos.	1	Director de Mercadeo
Crear piezas de mercadeo (banner)	Con la creación de la campaña se requiere la elaboración de diferentes banner informativos, para las diferentes redes y micrositos en los	20	Profesional Web Master

<p>4 Definición de Tácticas y acciones</p>	<p>Elaborar un plan táctico con el marco de trabajo SCRUM junto con las estrategias detalladas de las campañas que se cargaran en las diferentes plataformas para recolectar el mayor número de leads y cumplir con el objetivo propuesta de la organización.</p>	<p>Desplegar campaña Redes</p> <p>Validar Lead (Minería de Datos)</p>	<p>cuales se publicara la información.</p> <p>Una vez creadas las campañas se inicie del pliegue en las diferentes redes sociales, dando mayor prioridad a las redes que cuenten con mayor engagement en el momento y potencializando los programas de menor venta en los últimos periodos académicos. Con la data recibida se inicia el proceso de minería para determinar cuáles son los lead de calidad y cuales se deben descartar para continuar</p>	<p>8 Community Manager de SEDE</p> <p>2 Profesional en Analítica de Datos</p> <p>8:00 am 8:15 am</p>
--	---	---	---	--

	con el proceso.		
Crear seguimiento a Leads	Una vez se cuenta con la previa validación de la información se determina a el seguimiento a los aspirantes para enviar información detallada de sus programas de interés. Con apoyo del personal de seguimiento	8	Auxiliar de admisiones y registro.
Contactar aspirantes	os se inicia la gestión telefónica para concretar las ventas y cerrarlas. Con el apoyo las matriculas de Google se puede determinar	17	Auxiliar de admisiones y registro.
Validar piezas en redes sociales y efectividad de las mismas.	cuál ha sido la efectividad de los banner publicados en cada una de las plataformas, si estos no cuenta con un alto número de	24	Comunity Manager de SEDE

5	Calendario de acciones	<p>Elaborar un cronograma de publicaciones con las cuales se pueda, tener un control y efectividad, teniendo en cuenta las fechas óptimas para estar en cada uno de los canales y redes sociales</p>	<p>Desarrollar un calendario de publicaciones para cada red social</p> <p>Determinar las horas óptimas para las publicaciones en cada red social</p>	<p>views-likes o clicks , se ajustara la imagen de inmediato para salir al aire con una nueva imagen más fresca y renovada y no perder la atención del cliente. Crear un calendario de cada una de las publicaciones en las redes sociales con el fin de estar presente en cada canal según el nivel de audiencia y de este modo permanecer en los primeros lugares de manera orgánica Elaborar un calendario con las horas de mayor audiencia por cada canal, con esto se lograra ampliar el</p>	32	Coordinador Portales WEB	8:00 am 8:15 am
					16	Profesional Web Master	

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

			nivel de cobertura.			
			Con ayuda de las métricas de Google se determinará a cual es la red con mejor posicionamiento para establecer un mejor alcance del público objetivo.			
			Con ayuda de las hojas de cálculo y los históricos de inversión se determinarán los nuevos presupuestos en cada uno de los medios, radio, televisión, marketing digital, prensa, BTL-ATL.	8	Comunity Manager de SEDE	
			Elaborar con ayuda de herramientas ofimáticas la distribución de gastos o inversión en medios.	12	Director de Mercadeo	
6	Presupuesto	Establecer el plan de gastos según cada una de las etapas contempladas en el plan de mercadeo	Elaborar cotizaciones para determinar el mejor proveedor que garantice el cumplimiento.			8:00 am 8:15 am
			Se realizarán como mínimo tres cotizaciones a las agencias de marketing y publicidad.	24	Coordinador Mercadeo	

<p>Realizar la contratación y firma de póliza para desarrollar las campañas creadas con la organización externa</p>	<p>con el fin de seleccionar la que más convenga a la organización, teniendo en cuenta cumplimiento, inversión y efectividad de gestión Elaborar borrador de póliza de contratación para ser evaluada por las partes interesadas y socializar con el área jurídica, una vez aprobada se firma para continuar con el desarrollo de los planes Una vez se inicie la ejecución del plan de mercadeo se realizaría un seguimiento o semanal para determinar</p>	<p>24</p>	<p>Director de Mercadeo</p>
<p>Realiza el seguimiento a la distribución de recursos según calendario de inversión</p>	<p>Una vez se inicie la ejecución del plan de mercadeo se realizaría un seguimiento o semanal para determinar</p>	<p>2</p>	<p>Director de Mercadeo</p>

DISEÑO PLAN DE MERCADEO BAJO EL MARCO DE TRABAJO SCRUM-UNIMINUTO

7	Sistemas de control	Realizar un control al plan de mercadeo a nivel financiero, de eficiencia y de efectividad de cada uno de los integrantes del equipo	Realizar seguimientos diarios de 30 minutos a los sprints, para determinar la efectividad de las tareas realizadas.	cómo se gastan los recursos y que variaciones se han presentado .	En la reunión de seguimiento se determinará a la eficacia dentro de los sprints propuestos y se asignará la nueva tarea para avanzar con el objetivo propuesto.	0,5	Director de Mercadeo Coordinador Mercadeo Coordinador Admisiones Coordinador Portales WEB Director Portales WEB Auxiliar de admisiones y registro. Community Manager de SEDE Profesional Web Master Profesional en Analítica de Datos	8:00 am 8:15 am
			Verificar los gastos de inversión en cada una de las etapas del desarrollo del plan de mercadeo	Por medio de tablas de excel se validará el porcentaje de avance de cada integrante del equipo Durante el proceso de desarrollo del proyecto se generan informes mensuales de gastos y modificaciones solicitadas por el equipo SCRUM teams y se determinará		2	Director de Mercadeo Coordinador Mercadeo Coordinador Admisiones	

<p>Realizar seguimientos de cierre de tareas propuestas.</p>	<p>a de qué manera estas alteran el cronograma de gastos. Con ayuda de un tablero de tareas se valida el cumplimiento de las actividades asignadas y las novedades que se hayan presentado para no cumplir con la misma. Buscando reevaluar en equipo estrategias para optimizar procesos y mejorar los tiempos propuestos inicialmente</p>	<p>1</p>	<p>Director de Mercadeo Coordinador Mercadeo Coordinador Admisiones Coordinador Portales WEB Director Portales WEB Auxiliar de admisiones y registro. Community Manager de SEDE Profesional Web Master Profesional en Analítica de Datos</p>
<p>Determinar efectividad de redes sociales</p>	<p>Por medio de los informes generados con ayuda de las métricas de la página web y los leads entregados se generan los</p>	<p>2</p>	<p>Director de Mercadeo Coordinador Mercadeo Coordinador Portales WEB Director Portales WEB Community Manager de SEDE Profesional Web Master Profesional en Analítica de Datos</p>

reportes
 finales de
 cumplimiento y
 efectividad
 en redes.

Total Sprints	7	Total Tiempo 451,5 Horas
----------------------	----------	---------------------------------

6. Planeación del proyecto en SCRUM- *Sprint Retrospective*

En el Diseño de plan de mercadeo en UNIMINUTO UVD en Bogotá en la postpandemia bajo un marco de trabajo SCRUM se realizó el sprint retrospective en donde al inicio y final de cada sprint se deberá evaluar las oportunidades de mejora, resultados y logro de objetivos propuestos.

Siendo liderado por el SCRUM Máster en el sprint retrospective se puede aplicar el timebox, técnica en la cual se fijan los tiempos para poder conseguir un objetivo o una tarea en un tiempo determinado de esta manera se puede priorizar la historia del cliente dando mayor relevancia a los objetivos más importantes y que requieran más esfuerzo en completarse.

A lo largo del desarrollo del plan de mercadeo se ajustará en cada uno de los sprints las piezas teniendo en cuenta el tiempo y el alcance que haya tenido cada una de las mismas ya que de esto dependerá el flujo de aspirantes que llegue a las diferentes landing page.

7. Resultados

El proyecto desarrolla la etapa de diseño de un plan de mercadeo en una institución de educación superior que en este caso es UNIMINUTO virtual y a distancia bajo un marco de trabajo SCRUM, donde contemplará la propuesta metodológica para la elaboración del mismo enfocado en el análisis de la situación, objetivos y definición de las estrategias, a partir del marco de trabajo SCRUM, por esta razón los resultados están enfocados a la propuesta de diseño de estas tres primeras etapas al considerarse las más importantes para la construcción, desarrollo e implementación de un plan de mercadeo con el objeto de atraer y reclutar mayor número de estudiantes nuevos y lograr el incremento en ingresos a nivel nacional. En el desarrollo del proyecto se visualizarán los resultados asociados a cada uno de los objetivos propuestos.

Para el primer objetivo “***Realizar un diagnóstico de la situación de UNIMINUTO virtual y a distancia en Bogotá a través de un análisis estratégico***” este se ejecuta a través de un análisis cuantitativo y cualitativo frente a la información que se encontró en los sistemas de información de gestión de calidad de UNIMINUTO, para esto de manera inicial se construyó una matriz DOFA con el objeto de analizar preliminarmente aspectos internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos, como en la construcción, desarrollo e implementación del plan de mercadeo. A continuación se relaciona la matriz diseñada para UNIMINUTO para la modalidad virtual y a distancia.

Tabla 3. *Análisis DOFA de la empresa UNIMINUTO para la modalidad Virtual y a Distancia*

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen interno (atributos de la organización)	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Número de programas de pregrado y posgrado acreditados en la Institución que contribuyen a la calidad académica. *Reconocimiento e historia de la Institución *Cultura de mejora continua en la Universidad para fortalecer los procesos de acreditación de alta calidad. *Desarrollo de la investigación para potenciar proyectos de innovación. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Inexistencia de pasantías en empresas nacionales e internacionales como opción de trabajo de grado de pregrado y posgrado de virtual y a distancia. *sistemas de información para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, limitados de acuerdo con el número de procesos académicos y administrativos de la institución *El seguimiento al impacto de los egresados
Origen externo (atributos del ambiente)	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Alianzas estratégicas con entes gubernamentales para la realización de proyectos de extensión *Conforma de equipos de trabajo para definir estrategias para 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Avance acelerado en las TIC *Crisis económicas *Desastres Naturales *Reorganizaciones geopolíticas post pandemia

gestionar el conocimiento en la

Institución.

*Convenios con universidades

internacionales para el

fortalecimiento de los procesos

misionales

En segunda instancia de acuerdo con los informes de gestión de UNIMINUTO virtual y a distancia con al plan de desarrollo la institución y lo que se espera de un Plan de Mercadeo para esta modalidad, se realiza un análisis estadístico que brinda herramientas comerciales para la venta y comercialización de los diferentes programas de acuerdo con las metas de cumplimiento institucional que se espera en cada periodo académico.

Uno de los primeros datos comerciales que se utilizará y son atractivos para los posibles estudiantes nuevos es el posicionamiento de los graduados que de acuerdo con el observatorio nacional (2020) el ingreso mensual UNIMINUTO es de \$ 1.900.000 para programas de 3 años y 4 meses en esta modalidad. Otro de los datos comercial que se utilizaría es que al contar con una comunidad de 9.000 estudiantes, a partir de 2020 recibieron asistencia técnica para sus iniciativas empresariales 5.500 graduados y finalmente se espera crear para el 2025 una comunidad de 25.000 estudiantes matriculados en programas de educación superior en modalidad virtual para garantizar la sostenibilidad de los programas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente es que se propone un plan de mercadeo diferente, flexible, innovador, creativo que utilice metodologías y estrategias nuevas bajo un

marco de trabajo SCRUM que le proporcione una organización y facilite su diseño, desarrollo e implementación de manera articulada y eficiente.

Para el segundo objetivo “*Identificar las características de la demanda de UNIMINUTO virtual y a distancia en Bogotá en la postpandemia*”, se realiza una caracterización de la población con el objeto de establecer posibles futuros nichos de mercado que permita establecer oportunidades de crecimiento y expansión, haciendo uso de las herramientas del marketing digital como del marco de trabajo SCRUM.

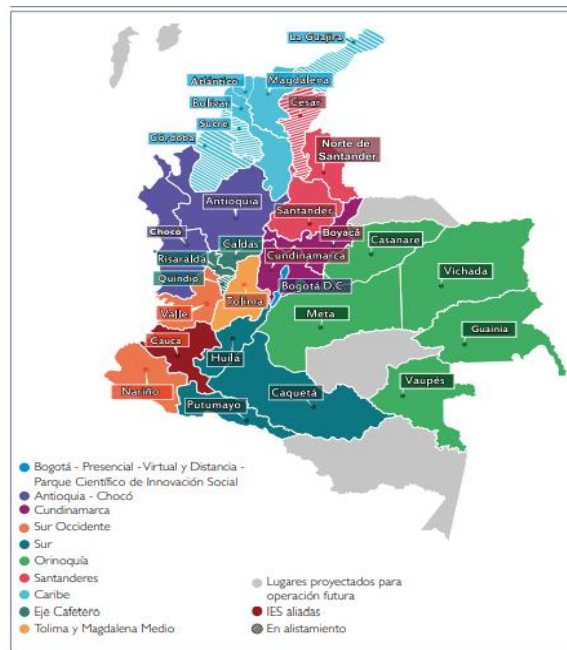
Para la caracterización en primera instancia se realizó una consulta bibliográfica que mostró como tras sufrir un suceso que afecto a la población en general, después del COVID-19, las empresas tienen el reto de adaptarse a las nuevas realidades y cambios del entorno, para ello es importante la formulación y el desarrollo de proyectos con un marco de trabajo que permita la toma de decisiones de manera ágil y eficiente (Terrazas 2009), las cuales se han hecho populares sobre todo en el desarrollo de software en las organizaciones y el desarrollo de soluciones informáticas; sin embargo, la aplicación de estas metodologías se ha ampliado a otras variedades de proyectos que pueden gozar de sus bondades.

Es así, que se elaboran proyectos para sectores tan variados y de tanto impacto para la sociedad como lo es el sector de educación superior, el cual es el encargado de proporcionar las bases académicas para que las personas aporten al desarrollo de la sociedad y de la ciencia.

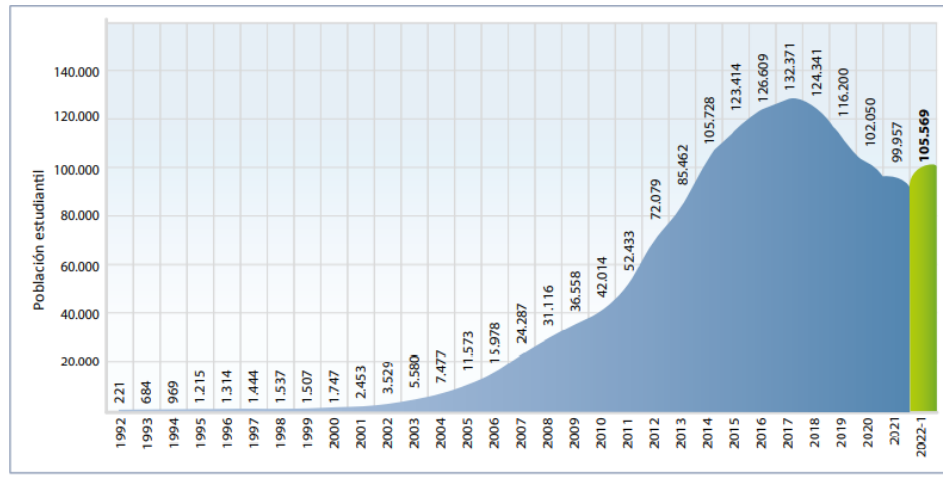
Tal es el caso de la Corporación Universitaria Minuto de Dios “UNIMINUTO” la cual es una entidad con presencia a nivel nacional y uno de los referentes de educación superior en modalidad virtual y a distancia, ofertando 42 programas en modalidad a distancia y 21 programas en modalidad virtual lo cual permite su presencia en una gran parte del territorio colombiano, la

cual se puede observar en la Gráfica 7. (Presentación Geográfica de UNIMINUTO). No obstante, como se puede observar en la Gráfica 8 (Comportamiento de la población estudiantil de UNIMINUTO), se ha presentado una disminución en la población estudiantil en la institución desde 2017, la cual se acentuó en mayor medida a partir de 2020, y esta sería una de las razones por lo que se hace la apuesta a formular un proyecto que aporten a la solución de estas situaciones.

Figura 7. *Presencia geográfica de UNIMINUTO*



Tomado de Informe de gestión UNIMINUTO, 2022-1

Figura 8. Comportamiento de la población estudiantil de UNIMINUTO

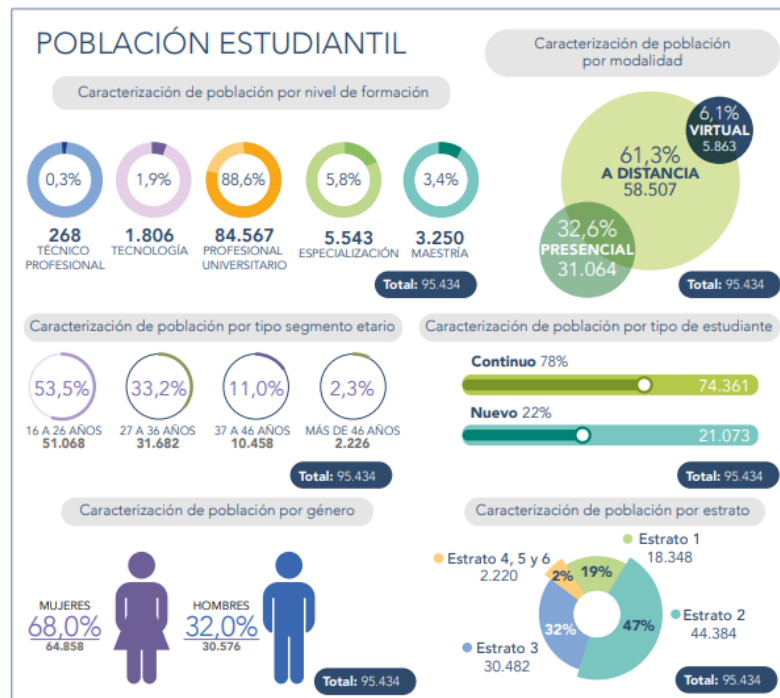
Tomado de Informe de gestión UNIMINUTO, 2022-1

A partir de lo anterior el presente proyecto se plantea la necesidad de Diseñar un plan de mercadeo en UNIMINUTO en la división de Universidad Virtual y a Distancia en Bogotá, UVD, que apoye la manera de enfrentar las consecuencias de la postpandemia que produjo cambios sociales con afectación en el sector educativo, disminuyendo el número de estudiantes nuevos como la deserción estudiantil.

La importancia de iniciativas como esta radica en la importancia que tiene el sector educativo como motor de crecimiento económico de los países, es tanto así que autores como Valdivia-Velasco et al (2020) citado por Zanelli et al (2021) indican que figura como uno de los factores más importantes de desarrollo en las naciones toda vez que se fortalece el potencial humano, el logro de nuevo conocimiento y fuerza laboral competente; es por ello que el punto de partida del plan de mercadeo en UNIMINUTO UVD y en general de cualquier institución del sector educativo debe ser la identificación de las necesidades de la sociedad (Grajales et. al, 2021) teniendo en cuenta aspectos como la edad, sexo, estrato socioeconómico, gustos, preferencias,

ubicación, entre otras. Para el 2022 la población estudiantil en UNIMINUTO virtual y a distancia está conformada por 95.434 estudiantes que están caracterizados de la siguiente manera:

Figura 9. Población estudiantil en UNIMINUTO



Tomado de Informe de gestión Uniminuto 2022-1

Esta información brinda herramientas y variables a tener en cuenta para el diseño y consecución de planes de mercadeo y realización de proyectos institucionales que fortalezcan a la institución bajo se principio “Educación de calidad al alcance de todos”.

Además, es importante señalar el sector educativo tiene vínculos estrechos a instituciones gubernamentales, de política, de economía nacional y local, ambientales y de trabajo, es decir,

la educación es intrínsecamente social y es visto como un lugar en donde se construye valores, mecanismos de socialización y se contribuye a la formación de los sujetos para su desarrollo como profesionales y partícipes de una sociedad (Casanova, 2020), y más aún cuando se habla que se está en la era del conocimiento en donde el sector productivo valora aún más las ideas, las actitudes que la fuerza de trabajo o conceptual del trabajador y esto se logra en gran medida con la formación que se ha recibido a nivel universitario.

A través de la historia se ha hecho imprescindible, para las instituciones educativas, implementar soluciones y estrategias para la prestación del servicio de educación, y el marketing educativo apareció como una estrategia importante para la obtención de mejores resultados (Crawford, 2018); es decir el enfoque que se debe perseguir en las instituciones de educación superior es el de satisfacer las demandas de la población actual, gustos, deseos y preferencias de acuerdo con las nuevas generaciones y avances tecnológicos, por tanto es imperativo construir portafolios con oferta de valor en su interior (Chan et. al, 2016). En el caso de UNIMINUTO a nivel general se encuentra compuesto por 210 programas de los cuales 63 son de modalidad virtual o a distancia que son nuestra población de estudio, esto se puede visualizar en el Figura 10.

10. Portafolio de programas en UNIMINUTO



Tomado de Informe de gestión UNIMINUTO 2022-1

No obstante, hay autores como Zapata (2000) que señalan que las instituciones de educación han tenido un desinterés por desarrollar planes de mercadeo flexibles e innovadores limitando así su crecimiento, como consecuencia no existen muchos referentes de estas iniciativas; pero con la competencia y todos los cambios sociales que se observan en esta época de postpandemia obligan a que el marketing sea una ventaja competitiva para las instituciones.

Finalmente para el tercer objetivo “Diseño del plan de mercado bajo un marco de trabajo SCRUM, con el objeto de alcanzar los nichos de mercado postpandemia” se identifica la necesidad de establecer un plan de mercadeo que tenga en cuenta las necesidades, intereses de los usuarios alineados a las nuevas tendencias globales en mercadeo como es el marketing digital.

Es así como, el uso de tecnologías han apoyado los procesos formativos a través de la educación virtual y a distancia, estudios han demostrado el impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, inclusive en sondeos se ha vislumbrado la preferencia de estos hacia este sistema (Manrique et al., 2021). Inclusive, hay que recordar que en sus principios existía cierta resistencia a la virtualidad en la educación, pero en el tiempo de postpandemia, el uso de tecnologías, de software de aprendizaje y de Internet en un entorno 100 % en línea sin ninguna presencia física eta cada vez más presente (Bachelor, 2019).

Así, toma importancia la oferta educativa en educación no tradicional, más exactamente en educación a distancia y virtual entre otras cosas porque la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, obligó incorporar la educación a distancia y virtual sin que en muchos casos existieran las condiciones idóneas y necesarias para su ejercicio haciendo que las Universidades se adaptaran (Acuña, 2020), condiciones que ya fueron implantadas y llegaron para quedarse.

Además, la adopción de estas tecnologías en la postpandemia ya no se tratan de una opción sino de una necesidad como se mencionó anteriormente en otros apartados, y se deben aprovechar todos los recursos que ya han sido implantados en las sociedades (Kem-mekah, 2020).

En este sentido, los planes de mercadeo se deben adaptar a la nueva realidad de la sociedad y cumplir varios objetivos como son:

- Orientarse al cumplimiento de resultados y dependen de ellos para verificar su funcionalidad, lo que indica que debe contar con una metodología ágil que permita tomar decisiones rápidamente (Gomez et al, 2019).
- Garantizar la supervivencia en un sector educativo que hoy en día es muy competido, y para esto los directivos deben participar con sus propias estrategias para ganar relacionamiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional (Gómez et al, 2019).
- Generar cambios en el personal al interior de las universidades tales como la adopción del liderazgo académico, y la ejecución de propuestas que le generen beneficios a quienes tienen relación con la organización (Crawford, 2018).
- Estructurar una aproximación al marketing actual, con herramientas diferentes, más exigentes y con la pretensión presente de minimizar riesgos, con la toma de decisiones organizacionales, con un enfoque, con una óptica más social y menos rígida e inflexible. (Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. A. 1984)

Para la consecución de dichos objetivos, se acogió el marco de trabajo SCRUM en el desarrollo del presente documento y teniendo en cuenta que el propósito de que este plan de mercadeo tenga una visión estratégica y operativa, que, complementadas sean capaces de abordar

la problemática de los mercados con resultados tangibles (Deemer et. al, 2009), el objetivo que se busca es entregar productos que satisfagan los requisitos del cliente en pequeños entregables, que en vocabulario SCRUM se denominan los sprint.

Igualmente, no hay que desconocer que, para el futuro cercano, el mercadeo será uno de los factores diferenciadores entre instituciones de educación superior, impulsando mayor penetración en el mercado, lo que se traduce en mayor cantidad de matriculados. Y mediante la experiencia y conocimiento del mercado se ha podido tener evidencia de que uno de los factores claves de éxito en los planes de mercadeo para las entidades educativas es la calidad del servicio (Narver & Slater, 1990), y en esta medida éste debe ser un pilar en el diseño del plan de mercadeo de UNIMINUTO UVD, en esa medida se puede tener apoyo en varios estudios que facilitan la comprensión de algunas variables de mercadeo en el sector educativo (Gómez et. Al, 2019) y en estudios que se han hecho del mercado propio de la institución.

En cuanto a canales de difusión, se debe recurrir a mecanismos como radio, televisión, páginas web, voz a voz, mercadeo directo, planes referidos, entre otros, los cuales son usados usualmente en el mercadeo educativo (Marcano et. al, 2019). También, se deben tener en cuenta algunas plataformas que pueden potenciar el impacto de las campañas especialmente las plataformas sociales como Facebook, Twitter, YouTube o Instagram, por ejemplo una práctica utilizada es la denominada stakeholders en la que se promueve la imagen institucional mediante estudiantes presentando videos creados por ellos mismos (Aguilera et al, 2010), y finalmente el sitio web de UNIMINUTO es una forma más de comunicar y dar a conocer la institución, pero se debe

replantear el diseño para que corresponda con los objetivos del proyecto; todos estos canales de divulgación deben aportar para ganar conocimiento de la psicología del consumidor.

Figura 11. Canales de comunicación



También dentro del Diseño del plan de mercadeo en UNIMINUTO UVD, como en la formulación de cualquier proyecto, hay que tener las limitaciones de la población y los factores que puede intervenir negativamente al logro de los resultados esperados, dentro de estas limitaciones se puede encontrar la brecha digital que existe entre las diferentes poblaciones colombianas, entendiendo brecha digital como la desigualdad en el acceso a las TICS. (Lloyd ,2020), lo que se puede encontrar influenciado por la geografía, la ubicación, el estrato socioeconómico, el acceso a servicios públicos, entre otros factores que podría influir al no acceso a la educación mediada objeto del diseño del plan de mercadeo en UNIMINUTO UVD.

8. Discusión

De acuerdo con la evaluación estadística, literaria y de documentación de UNIMINUTO UVD y teniendo presente el marco de trabajo SCRUM, la cual se utilizó en el diseño de este proyecto, incentiva la efectiva comunicación organizacional articulando a todos los integrantes de la institución sobre los objetivos administrativos del plan de mercadeo y cómo pueden todos participar eficazmente en él.

A partir de las necesidades que actualmente presenta el mercado educativo y la alta competencia con las instituciones de educación superior es que se planteó la idea de desarrollar el diseño de un plan de mercado bajo el marco de trabajo SCRUM, comprendiendo que este marco de trabajo se puede implementar en cualquier tipo de proyecto, donde se resalta la presentación de resultados mediante sprints, que en este caso serán esos pequeños proyectos que permitirán el desarrollo del proyecto final, que para este diseño son el análisis de la situación, definición de objetivos, creación y diseño de estrategias, definición de tácticas y acciones, construcción y seguimiento al calendario de acciones, elaboración de presupuesto y sistema de control.

Se espera que este trabajo sea colaborativo y auto organizado, donde brinde la oportunidad a líderes y equipo de trabajo una participación activa y permanente durante el desarrollo del proyecto, esta marco de trabajo SCRUM requiere compromiso a la hora que se quiera ejecutar cada una de las actividades propuestas para cada historia de usuario teniendo en cuenta los tiempos de inicio y finalización de cada una como la construcción de la misma, para lograr así el cumplimiento efectivo de todo el proyecto. Es de resaltar que no solo se requiere compromiso y organización también se requiere de seguimiento y métricas de medición para evaluar los

resultados del proyecto, que en este caso sería en el plan de mercadeo en sus dos primeras etapas de diseño de objetivos y estrategias de mercadeo, la definición y articulación con el plan de desarrollo institucional 2025 y la propuesta de metas por periodo académico que para el caso de UNIMINUTO virtual a distancia es cuatrimestral, por lo que se requiere que este plan de mercadeo como se ha mencionado en el desarrollo del trabajo sea dinámico, flexible y adaptable a diferentes situaciones del mercado como de la comunidad académica o usuarios.

9. Conclusiones

Se lleva a cabo la propuesta de un plan de mercadeo en UNIMINUTO UVD bajo el marco de trabajo SCRUM, el cual permitirá al implementarlo en las primeras etapas de desarrollo del proyecto de mercadeo como son los objetivos y estrategias de mercadeo, tomar acciones correctivas inmediatas para minimizar el riesgo del no cumplimiento de las metas propuestas para cada periodo académico de estudiantes nuevos.

Haciendo uso del marco de trabajo SCRUM el equipo comprometido y altamente responsable realiza una lista dinámica con todos los requerimientos del producto que se va a desarrollar conocido como product backlog, se alinearán con los cambios del entorno y las necesidades de las partes interesadas que hacen parte del proyecto y se definirán los responsables para llevar un control más eficiente de las actividades, logrando una eficiencia en el proceso y realización del proyecto, que para este caso es en el plan de mercadeo para UNIMINUTO virtual y a distancia

A pesar que el marco de trabajo utilizado en el desarrollo de este proyecto es efectiva se requiere detalle en la descripción de tareas, la organización y priorización de actividades y la estimación de los tiempos de realización, también se debe resaltar el compromiso del líder y del SCRUM team para la ejecución del proyecto

Se opta por este marco de trabajo para la realización del plan de mercadeo debido a su flexibilidad y poder de adaptación a planes de mercadeo en organizaciones que manejan tipificaciones diferentes de población, como de tiempo de realización de estas actividades. Se hace uso de este marco de trabajo dado que es fácil de trabajar y aplicar para programas cuatrimestrales en modalidad de virtual y a distancia.

Referencias

Abalos, C. C., (2003). Revisión acerca de las normas para la presentación de referencias bibliográficas según el estilo de la American Psychological Association (APA).

Interdisciplinaria, 20(2),229 -241.[fecha de Consulta 12 de Octubre de 2022]. ISSN: 0325-8203.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18020205>

Acuña Ortigoza, M., & Sánchez Acuña, CG (2020). Educación Superior pospandemia.

Las asimetrías de la brecha tecnológica. Revista Venezolana de Gerencia, 25 (92),1282-

1287.[fecha de Consulta 30 de Octubre de 2022]. ISSN: 1315-9984. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286039>

Aguilera Montoya, M.; Farias Batlle, P.; Baraybar Fernández, A. (2010). La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación y Tecnologías Emergentes ,v. 8, n. 2, 90-124. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3301663>

Ayman, U.; Kaya, A. K.; Kuruç, Ü. K. (2020). The Impact of Digital Communication and PR

Models on the Sustainability of Higher Education during Crises. Sustainability, v. 12, n. 20,

8295. <https://doi.org/10.3390/su12208295>

Bachelor, J. (2019). El aula presencial, semipresencial, virtual e invertida: un estudio comparativo de métodos didácticos en la enseñanza de L2. Revista Educación, 43(2), 1-20.

Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.34014>

Casanova, H. (2020). Educación y pandemia: el futuro que vendrá. IISUE (2020). Una visión académica, UNAM. México. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<https://www.comesco.com/las-ciencias-sociales-y-el-coronavirus/educacion-y-pandemia-el-futuro-que-vendra>

Chan, S. J.; Lin, J. W. (2016). Aiming for Better Employment: A Holistic Analysis from Admission to Labour Market. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 38, n. 3, 282-296. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2016.1174405>

Chao-Chao, K. A., Cambroner-Artavia, M. P. y Chacón-Quesada, M. P. (2022). Educación universitaria en tiempos de pandemia: el caso del estudiantado de francés. *Revista Educación*, 46(1). Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<http://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.45343>

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO (2020). Informe de Gestión UNIMINUTO 2019. Recuperado de <https://intranet.UNIMINUTO.edu/documents/16129/0/Informe+de+gesti%C3%B3n+2019+-+Web.pdf/3b2fe050-e907-470e-83e1-83beb6593e9d>

Deemer, P., Benefield, G., Larman, C. y Vodde, B. (2009). Información Básica de SCRUM the SCRUM Primer Version 1.1. SCRUM Training Institute, Traducción de Leo Antoli. Agile:Spain. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

http://www.goodagile.com/SCRUMprimer/SCRUMprimer_es.pdf

Gómez-Bayona, L.; Arrubla-Zapata, J. P. (2020). Evolución del mercadeo en el sector universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 25, n. 89, 159-173. Recuperado el 3 de octubre del 2022 de: <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31388>

Gómez-Bayona, L., Ferre-Pavia, C., & Arrubla Zapata, J. P. (2020). Modelos de mercadeo relacional en educación: articulación con el docente universitario. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 542-556. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641012/html/>

Gómez-Bayona, L., Ferre-Pavia, C., & Arrubla Zapata, J. P. (2020). Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 542-556. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5045/504564380009/html/>

Gómez-Bayona, L. T.; Moreno López, G. A. (2028). El capital relacional y la gestión académica conectados desde la economía. *Vol. 34 (2018): Edición Especial Nro. 18*. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23937>

Grajales-Montoya, N., Gómez-Bayona, L., & Coronado-Ríos, B. (2021). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, 7(13), e-1684. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/6381/638167729006/638167729006.pdf>

Kem-mekah, O. (2020). Enseñanza en línea durante la crisis del COVID-19 en la educación universitaria camerunesa: logros y desafíos. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 14, 57-74. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2020.0012>

Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana. (2021). Informe No. 42 Matrícula de Educación Superior en Colombia en Pandemia. Recuperado de <https://economiadelaeducacion.org/docs/>

Litten, L. H. (1980), Marketing Higher Education: Benefits and Risks for the American Academic System. *The Journal of Higher Education*, 51(1),1538–4640.

Lloyd, M. (2020). Desigualdades educativas y la brecha digital en tiempos de COVID-19. En H. Casanova Cardiel (Coord.), *Educación y pandemia: una visión académica* (pp. 115-121). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream/IISUE_UNAM/546/1/LloydM_2020_Desigualdades_educativas.pdf

Lozano Zanelly, Glenn Alberto, & Guevara Gómez, Hilda Elizabeth, & Huarachi Quintanilla, Luis Alberto, & Vértiz Osoreo, Jacinto Joaquín (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (93),178-191. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>

Manes, Juan Manuel. (2000), “Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un círculo virtuoso.” *Organización y Gestión educativa* 5 3-8. *Organización y gestión educativa* :

revista del Forum Europeo de Administradores de la Educación. n. 5, septiembre-octubre ; p. 3-

8. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<https://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/33348>

Manrique, K., Arcos, G., Cabrera, S., y Bonilla, M. (2021). La pandemia y su impacto en la educación superior. El uso de la tecnología por los estudiantes de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia de la UAGro. Cuaderno de Pedagogía Universitaria 18(35), 6-17. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412021000100023

Marcano Aular, Y.; Fernandez, G.; Perez, D. (2009). Diagnóstico de la Mezcla de Promoción de los Programas de Posgrado en las Universidades Públicas del Estado Falcón. Revista Venezolana de Gerencia, v. 14, n. 47, 428-444. Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10542>

Mensinsky A y otros (2019) SCRUM level: Teamrio Troncal II. Heather O'Brien

MarínA., E. I., RincónG., Á. G., & Morales, O. A. (2003). El manual de publicación APA al alcance de todos . Educere, 7(23),343-352.[fecha de Consulta 12 de Octubre de 2022]. ISSN: 1316-4910. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35602305>

Orjuela Duarte, A., & Rojas C., M. (2008). Las Metodologías de Desarrollo Ágil como una Oportunidad para la Ingeniería del Software Educativo. Revista Avances en Sistemas e Informática, 5(2),159-171.[fecha de Consulta 12 de Octubre de 2022]. ISSN: 1657-7663. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133115027022>

Ospina Díaz, M. R., & Sanabria Rangel, P. E. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo Migme. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2),107-136.[fecha de Consulta 12 de Octubre de 2022]. ISSN: 0121-6805. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053006>

Pincemaille, C. (2008). *Prince 2: A Methodology of Project Management*. Cork, Ireland: Cork Institute of Technology.

Rueda Juan David & Robert Mario Andres & Gonzalez, Alfonso (2018). Análisis de la oferta educativa superior de pregrados universitarios de marketing en Colombia, en 2017. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XIV, núm. 26, 2018 Consultado el 3 de Octubre de 2022. Disponible en:

<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2627/2146>

Seminara, M. P. (2021). De los efectos de la pandemia COVID -19 sobre la deserción universitaria: desgaste docente y bienestar psicológico estudiantil. *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, 33(2), 402-421. Recuperado a partir de

<https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/360>

Siegelaub, J. (2004). How PRINCE2 can complement PMBOK and your PMP. Recuperado de [http:// www.corpedgroup.com/resources/pm/HowPrince2CanComplement.asp](http://www.corpedgroup.com/resources/pm/HowPrince2CanComplement.asp)

Sosa Tota, A. S.; Useche Aguirre, M. C. (2017). Marketing digital en universidades privadas en el estado Zulia. *Poliantea* , v. 13, n. 24, 5-26. Consultado el 12 de octubre.

Recuperado de: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/1001>

Sutherland (2012) en The SCRUM Papers: Nut, Bolts, and Origins of an Agile Framework

Terrazas Pastor, R. A., (2009). Modelo Conceptual Para La Gestión De Proyectos. Perspectivas, (24),165-188.[fecha de Consulta 12 de Octubre de 2022]. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942160009>

Universidad Santo Tomás.(2017) Proyecto Educativo del Programa. Bucaramanga, Colombia

UNIMINUTO (2022). CORPORACIÓN Universitaria Minuto de Dios Bogotá, Colombia . Recuperado de <https://www.uniminuto.edu/historia-UNIMINUTO>