

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables”.

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Plan Estratégico de Marketing para la Maestría en Administración de la Universidad
Santo Tomás, Seccional Bucaramanga**

Farides Ríos Díaz y Lorena Leani Valencia León

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister en
Administración**

Directora

Dra. Lady Carolina Monsalve Castro

Doctora en Marketing

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, administrativas y contables

Facultad de Administración de Empresas

2020

Dedicatoria

Dedico este gran logro de mi vida a Dios en primer lugar por darme la salud, sabiduría y paciencia durante todo este proceso de aprendizaje.

A mis padres y hermanos, por apoyarme y darme fuerzas en todo momento para seguir adelante.

A mi esposo y mis hijos, por su gran cariño y esfuerzo en comprender lo importante que era para mí seguir creciendo profesionalmente, han sido un apoyo fundamental en esta etapa de mi vida.

Farides Ríos

Primero, dar gracias a Dios, por iluminar cada paso que doy, dar fuerza a mi corazón poner en mi camino a las personas indicadas.

A mi familia por estar siempre presentes emocional y físicamente. Todo lo que hoy he podido lograr es producto del esfuerzo realizado por ellos, en especial a mis padres Cecilia y Tulio, mi hermana Paola y mi hermano Juan.

Mis sobrinos Sebastián y Luciana, porque en momentos de desánimo, me devolvieron la inspiración.

Lorena Valencia.

Agradecimientos

A los directivos de la Universidad Santo Tomás, a los profesores que nos aportaron conocimientos a lo largo de este proceso, por su paciencia y profesionalismo.

A la directora de proyecto, la Dra. Carolina Monsalve, por su acompañamiento y a quien debemos la guía de la mejor calidad en la realización de la presente investigación.

A nuestros familiares y amigos y a aquellas personas que de una u otra forma, aportaron a la realización de este proyecto.

Farides Ríos y Lorena Valencia

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Plan Estratégico de Marketing para la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Sistematización del Problema	19
1.4 Justificación	19
1.5 Objetivos	22
1.5.1 Objetivo general.	22
1.5.2 Objetivos Específicos.	22
2. Marco Referencial	22
2.1 Antecedentes de Investigación	22
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional.	23
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional.	27
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local.	30
2.2 Marco Teórico	32
2.2.1 Planeación estratégica de Marketing.	33
2.2.1.1 El proceso de planificación estratégica de marketing.	34
2.2.2 El plan de marketing.	36
2.2.2.1 Análisis de la situación.	37
2.2.2.1.1 Entorno interno y Externo	37
2.2.2.1.2 Herramientas de análisis.	40
2.2.2.2 Estrategias de marketing.	42
2.2.2.2.1 Producto.	43
2.2.2.2.2 Precio.	43
2.2.2.2.3 Plaza.	44
2.2.2.2.4 Promoción.	45
2.2.2.3 Seguimiento de la aplicación.	45
2.2.3 El Marketing en el sector educativo	46
2.3 Marco Contextual	50
2.3.1 La Universidad Santo Tomás.	50
3. Diseño Metodológico de la Investigación	51
3.1 Operacionalización de las variables	51
3.2 Tipo de investigación	52
3.3 Diseño de la investigación	52
3.4 Metodología	53
3.5 Población y Muestra	55

3.6	Diseño y técnicas de recolección de la información	55
4.	Resultados y Discusión	57
4.1	Aspectos del entorno interno y externo que inciden en la gestión de marketing de la Maestría en Administración	57
4.1.1	Resultados Focus group	57
4.1.1.1	Codificación de la información ATLAS TI	58
4.1.1.2	Análisis de las dimensiones	60
4.1.1.2.1	Gestión de la Comunicación	60
4.1.1.2.2	Vinculación con el entorno	61
4.1.1.2.3	Flexibilización del programa	62
4.1.1.2.3	Cliente	64
4.1.2	Resultados Encuesta	65
4.2	Plan estratégico de marketing para la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga	71
4.2.1	Matriz FODA	72
4.3	Comunicación	75
4.4	Precio	77
4.5	Plaza	77
4.6	Producto	78
5.	Conclusiones y recomendaciones	80
5.1	Conclusiones	80
5.2	Recomendaciones	80
	Referencias bibliográficas	82
	Apéndices	87
	Apéndice A. Guía de la entrevista para Focus Group	87
	Apéndice B. Encuesta	89

Lista de tablas

Tabla 1. Programas Posgrado Área Administración en Colombia.	13
Tabla 2. Programas Activos de Maestrías en Administración, según IES.....	14
Tabla 3. Programas Activos de Maestrías en Administración, según IES.....	14
Tabla 4. Matriz DOFA.....	42
Tabla 5. Operacionalización de las variables.....	51
Tabla 6. Fases de la metodología aplicada al plan estratégico de mercadeo	53
Tabla 7. Perfiles del focus group	56
Tabla 8. Codificación de la información Atlas Ti. Fuente: Atlas Ti. Focus Group Proyecto Plan de Marketing MBA.....	58
Tabla 9. Resultados de expertos a profundidad	60
Tabla 10. Resultados de expertos a profundidad	61
Tabla 11. Resultados de expertos a profundidad	63
Tabla 12. Resultados de expertos a profundidad	64
Tabla 13. Características generales de la población de estudio	65
Tabla 14. Plataformas virtuales para la gestión de la comunicación	66
Tabla 15. Actividades académicas	67
Tabla 16. Mecanismos de promoción	68
Tabla 17. Temáticas de interés.....	68
Tabla 18. Actividades para desarrollar con el sector externo	69
Tabla 19. Características para flexibilidad del programa	70
Tabla 20. Características de calidad.....	70
Tabla 21. Dominios para la creación de estrategias de marketing.....	71
Tabla 22. Matriz DOFA.....	72
Tabla 23. Matriz estrategias DOFA	74
Tabla 24. Plan de mercadeo digital.....	76
Tabla 25. Estrategias de difusión.....	77
Tabla 26. Estrategias de precio	78
Tabla 27. Estrategias de mejora de gestión.....	79

Lista de figuras

Figura 1. Egresados cohorte a cohorte (1979-2017).....	15
Figura 2. Representación gráfica - Egresados Universidades de Santander (Maestría en administración) representación gráfica - Egresados Universidades de Santander (Maestría en administración)	16
Figura 3. Pasos del Plan estratégico según Marian Burk Wood.	35
Figura 4. Tomada de Kotler, Keller, Cámara, & Mollá (2006, pág. 54)	36
Figura 5. Partes de un Plan de Marketing Según Ambrosio 2000.	37
Figura 6. Metodología de la investigación.....	54
Figura 7. Codificación de la información Atlas Ti.	59

Resumen

El plan estratégico para un programa de posgrado contribuye a la mejora de la gestión en relación con las necesidades internas de la Universidad y así mismo, las expectativas de los estudiantes y posibles clientes, los cuales, se encuentran motivados a continuar su formación académica y puedan ejercer su profesión con conocimientos actualizados y de alta calidad. Con este trabajo, se establecieron las variables para la gestión del marketing, las cuales, indican en el plan estratégico. Se analizaron los datos obtenidos por medio del cuestionario realizado por un grupo de expertos y aplicados a la población objetivo. Con los resultados se pudieron establecer las estrategias para el mejoramiento de la gestión del marketing del programa de Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

Palabras clave: Estrategia, Marketing, Educación, Maestría, Administración

Abstract

The strategic plan for a postgraduate program contributes to the improvement of management in relation to the internal needs of the University and also the expectations of students and potential clients, who are motivated to continue their academic training and practice your profession with updated and high quality knowledge. With this work, the variables for marketing management were established, which are indicated in the strategic plan. Data obtained through the questionnaire conducted by a group of experts and applied to the target population were analysed. With the results, the strategies for the improvement of the marketing management of the master's in administration program of the Santo Tomás University, Bucaramanga.

Keywords: Strategy, Marketing, Education, Master's degree, Administration

Introducción

La realidad académica, administrativa y financiera de las Instituciones de Educación Superior (IES) ha cambiado en los últimos años. Cambia al igual que la propuesta curricular que debe ser reflejo del punto y momento histórico donde se encuentre inmersa la institución. Es así como la propuesta formativa debe responder a las necesidades de una sociedad que ávida de cambios exige mejores condiciones (en todas las dimensiones) para adaptarse y asegurar un crecimiento sostenible y duradero.

A pesar de la baja significativa de estudiantes que logran entrar a la educación superior, el número de potenciales clientes o estudiantes despierta el interés de las IES, quienes cada vez más presentan u ofertan programas académicos para satisfacer las necesidades de formación de las regiones. De acuerdo con el boletín 2016 del Ministerio de Educación Nacional (Educación superior en cifras) en ciudades como Bogotá, están matriculados el 32% del total de estudiantes en educación superior; en Antioquia el 13.8%, en el Valle del Cauca 7.5%, en Atlántico el 5.8% y en Santander el 5.4%.

La realidad descrita abre una oportunidad de mercado para las IES sobre todo el área de formación de posgrados. En Colombia (año 2013) el total de graduados de pregrado ascendió a 274.371. En cuanto a titulaciones de posgrados la cifra se ubicó en 70.719; de los cuales el 84,8% se titulan en especialización, el 14,8% en maestría y el 0,5% en doctorados (Boletín 2015 del MEN). Se afirma en el boletín que “Los núcleos básicos del conocimiento de administración, educación, derecho y afines son los preferidos en cuanto presentan la mayor demanda por parte de los titulados en los niveles de especialización y maestría”.

En el presente trabajo de investigación permitió identificar las variables que inciden para desarrollar el plan estratégico de la Maestría en Administración, desde el punto de vista de los estudiantes, egresados no graduados y graduados y empresarios.

Se utilizó inicialmente la colaboración de un grupo de expertos que determinó las variables que conllevan a la realización de un plan estratégico para un programa de posgrado. Se procedió al diseño de un cuestionario y fue aplicado a estudiantes, egresados no graduados/graduados y empresarios, con el propósito de identificar los aspectos relevantes internos y externos que puedan intervenir en la gestión del marketing de la Maestría. Con los resultados obtenidos se procedió a realizar una matriz FODA, con el propósito de identificar los criterios que contribuyan a fortalecer el programa. Finalmente, con el análisis cualitativo y cuantitativo, se procedió a establecer las estrategias para la propuesta del plan de marketing.

La Universidad Santo Tomás – seccional Bucaramanga, cuenta con un programa posicionado durante 40 años como lo es la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN que ha ofertado 56 cohorte a la fecha. Es por esto que viendo las oportunidades del mercado y los cambios en las necesidades de formación que se ha considerado la realización de un Plan de Marketing que responda a las exigencias de los nuevos estudiantes.

Finalmente, cabe resaltar que este proyecto tiene el propósito de plantear las estrategias a partir de los resultados obtenidos, con el fin de ayudar a la gestión del marketing de la Maestría en Administración y se espera que con este trabajo fortalezca el posicionamiento en la región.

1. Plan Estratégico de Marketing para la Maestría en Administración de la USTA

Seccional Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

En un reconocimiento reciente a la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga (de ahora en adelante MBA), soportado en datos del Ministerio de Educación Nacional del año 2016 sostiene que en Colombia (año 2016) existían 1.112 programas de posgrado en el área de administración, de los cuales el 52% (577) fueron creados en los últimos diez años. El estudio es contundente al confirmar que los programas corresponden a programas de Maestría (19%), mientras que 842 son programas de Especialización Universitaria (75,8%), 47 programas son Especializaciones técnicas y tecnológicas (4,2%) y 11 son programas de Doctorado (1%)”. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Programas Posgrado Área Administración en Colombia.

Programa	Cantidad	Porcentaje de Total
Doctorados	11	1%
Maestrías	212	19%
Especializaciones Universitarias	842	75,8%
Especializaciones Técnicas y Tecnológicas	47	4,2%

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación (2016)

Una consulta realizada al iniciar el segundo semestre de 2017 en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), registra que el número de programas activos de

maestrías en administración a nivel nacional son: 92 programas, de los cuales 24 pertenecen a IES oficiales (26%) y 68 a IES privadas (74%). El análisis también aborda las metodologías de estudio, sobre el particular existe una preferencia al estudiar la maestría en cuestión a través de la metodología presencial con un 94%, frente a un 6% que decide hacerlo bajo otras modalidades. (Ver tabla 2 y 3)

Tabla 2. *Programas Activos de Maestrías en Administración, según IES*

Entidades Asociadas	Cantidad	Porcentaje de Total
Oficiales	24	26%
Privadas	68	74%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2017)

Tabla 3. *Programas Activos de Maestrías en Administración, según IES*

Metodologías de Estudio	Porcentaje
Presencial	94%
No Presencial	6%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2017)

Al pasar al contexto de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, se encuentran datos como los contenidos en la figura 1, que muestra el comportamiento de egresados del posgrado en mención, desde la primera cohorte (1979) hasta la cohorte del 2017.

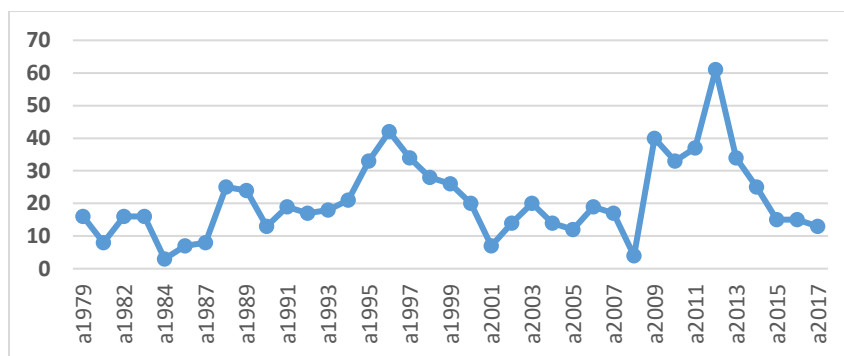


Figura 1. Egresados cohorte a cohorte (1979-2017).

Fuente: Departamento de Registro Académico y Control – Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

Otros datos reportados en el Observatorio Laboral para la Educación (2018), arrojan que en el periodo de los picos altos (2013) universidades como la Autónoma de Bucaramanga (UNAB) registra 17 graduados, frente a 18 de la Universidad de Santander (UNDES), lo que demostró -en su momento- la preferencia de la población en cursar la maestría en Administración en la Universidad Santo Tomás.

En cuanto a su pico más bajo (año 2016) y de acuerdo a datos Observatorio Laboral para la Educación (2018), la Universidad Santo Tomás registra 16 egresados, mientras que existe un repunte significativo de la Universidad Industrial de Santander (UIS) con 40 egresados. La tendencia a la baja se mantiene en otras IES como la UNDES (con 2 egresados), la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD) con 3 egresados y la UNAB no registra egresados en este periodo.

La siguiente figura muestra el análisis anterior y evidencia (en el periodo comprendido entre 2008 y 2016) que, aunque existe una tendencia a la baja, la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás se mantiene por encima de competidores directos como la UNAB, UNDES, y Tecnológica de Pereira (UTP), viéndose superada solo por la UIS.

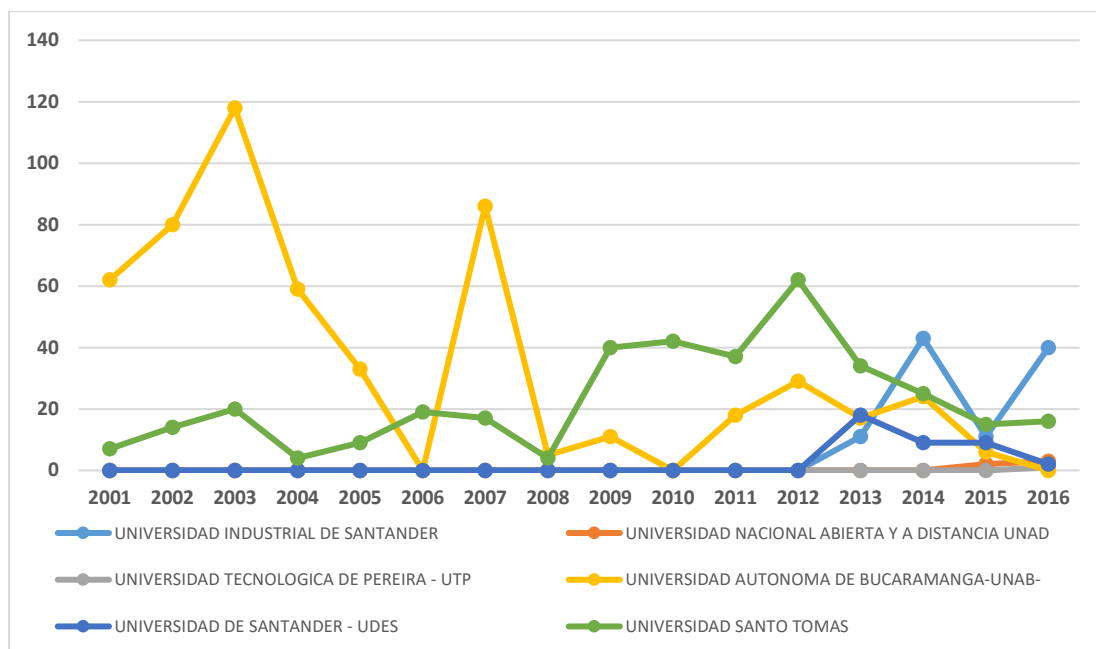


Figura 2. Representación gráfica - Egresados Universidades de Santander (Maestría en administración) representación gráfica - Egresados Universidades de Santander (Maestría en administración)

Es importante mencionar (en el marco de la investigación en curso), que unos de los problemas apremiantes en el sector educativo, en especial en la educación superior, es la deserción estudiantil. Datos significativos del Ministerio de Educación Nacional 2016 dan cuenta del problema para el sector educativo: “para el nivel universitario el 46.1% de los estudiantes que ingresan en un periodo, abandonan sus estudios y para los niveles técnico profesional y tecnológico, desertan más del 50% de los estudiantes que ingresan”, lo que resulta alarmante para cualquier IES, ya que implica el abandono de la mitad de sus estudiantes antes de concluir sus estudios.

En cuanto a las regiones, el informe del Ministerio de Educación Nacional (2016), indica que entre los departamentos que presentan altos índices de deserción estudiantil San Andrés y

Providencia, Putumayo y La Guajira con 84,2%, 76,5% y 71,3% respectivamente; mientras que aquellos que entre los que registran el menos número están Cundinamarca con 18%, Chocó 34,6% y Córdoba con un 43,3% (los datos anteriores, corresponden a los niveles básica y media).

Al pasar a la educación superior, Huila, Caldas y Santander son los departamentos que registran menores tasas de deserción respecto al promedio nacional, con un 37.7%, 38.6% y 39.6% respectivamente (sin embargo, sigue siendo un indicador alto). Otros departamentos registran índices por encima de la media, en este grupo se encuentra Putumayo con 81,4%, Casanare 58,0% y La Guajira con 56,3%.

La siguiente gráfica representa los niveles de deserción llevados las áreas del conocimiento:

Tabla 4. *Tasa de graduación 2015 por área de conocimiento*

Áreas de conocimiento	Universitaria	T Yt
Ciencias sociales y humanas	33,71%	63,97%
Ciencias de la salud	44,32%	38,17%
Matemáticas y ciencias naturales	26,25%	35,60%
Economía, administración, contaduría y afines	36,43%	25,41%
Bellas artes	37,82%	23,23%
Ciencias de la educación	37,97%	21,65%
Ingeniería. Arquitectura, urbanismo y afines	29,18%	18,49%

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que, en el área de conocimiento propio de la Maestría en Administración de Empresa, el porcentaje de deserción es alto para los niveles universitarios y T y T, con un 36,43% y 25,41% respectivamente, lo que representa una alerta temprana e invita a tomar decisiones estratégicas para asegurar la permanencia y el mayor número de graduados.

En esta misma línea, se debe abordar el ingreso de la metodología virtual como una amenaza al interés de la Maestría en Administración de Empresas (ofertada bajo la metodología presencial). Esta nueva metodología ha tenido un auge significativo en Colombia: 2011 (13,6 %) hasta el 2014 (90 %). Ya en el 2015 la tasa de crecimiento de las matrículas se moderó, sin embargo, en 2016 la tendencia crece nuevamente hasta llegar al 98,9 % (Díaz-Sandoval, 2018).

Ante estos escenarios la Institución se ve abocada a revisar la situación actual del programa, debido a que, de mantenerse la tendencia a la baja participación relativa en el mercado, se enfrentaría a la pérdida de su posicionamiento, logrado en los primeros años de oferta académica. Lo anterior plantea el diseño de un plan estratégico de marketing que permita al programa identificar las necesidades y deseos cambiantes del sector empresarial, proteger y ampliar la participación en el mercado, desarrollar estrategias de posicionamiento y diferenciación frente a sus competidores directos.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son estrategias que deben conformar el plan estratégico de marketing para la Maestría en Administración de la USTA seccional Bucaramanga?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles son los aspectos del entorno interno y externo que pueden intervenir en la gestión del marketing de la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga?

¿A través de que estrategias se puede fortalecer el marketing de la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga?

¿Cuáles serán los indicadores que permitan medir el desempeño de cada una de las estrategias propuestas para la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga?

1.4 Justificación

Unos de los factores de éxito para cualquier organización, radica en el diseño y ejecución de un plan estratégico de marketing orientado al desarrollo, valoración, distribución y comercialización de sus productos y servicios, en un mercado creciente y en constante evolución donde cada vez más aparecen nuevos y aguerridos competidores.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior, no son la excepción. Para la Universidad Santo Tomás – Seccional Bucaramanga, la importancia del plan estratégico de marketing para la Maestría en Administración, está encaminado en alcanzar una mayor participación del mercado, satisfacer las exigencias de la demanda y fortalecerse frente al accionar de la competencia.

Dentro del Plan Integral Multicampus de la Universidad Santo Tomás (2016), se establece la oferta de programas unificados para USTA Colombia, y allí se detallan los programas con estándares comunes y la forma en que se ajustan a las realidades de cada contexto para de esta

manera hacer más atractiva la oferta atendiendo las particularidades regionales. Además, contempla en los instructivos que los programas deben estar unificados en 80% en cuanto a su contenido curricular y particularizar el veinte 20% que es autónomo de cada seccional para dar respuesta a las necesidades de cada región, siendo un referente en materia de posgrados (Universidad Santo Tomás, 2017)

En cuanto a la formulación, el diseño y la futura puesta en marcha de las estrategias de marketing permitirán identificar las características propias del mercado del programa, a partir de las cuales toma absoluta pertinencia el presente estudio que conllevará a un diagnóstico minucioso de las necesidades de formación en la región, conforme a la renovación de registro calificado de la Maestría en Administración, dentro de la condición denominada “justificación” establecido en el decreto único reglamentario del sector de la educación 1075 de 2015 del Ministerio de Educación, dar soporte en cuanto a las tendencias de estudio de la formación curricular y necesidades de la regional, y características diferentes que hacen que los programas de posgrados de la Universidad Santo Tomás se diferencien por su sello institucional, el cual se encuentra establecido en el proyecto educativo del programa (PEP) de la Maestría en Administración.

Con la realización de esta investigación se responde al referente metodológico del Plan Integral Multicampus, la planeación estratégica, pues se busca “establecer direcciones y acciones con el fin de mejorar y aumentar participación de mercado de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga”, en lo que tiene que ver con el plan estratégico de marketing. Comprometerse con la planeación estratégica, ha implicado para la Universidad, llevar a cabo ejercicios de toma de decisiones con base, en las dinámicas del entorno y la aplicación de estrategias de mayor impacto usando los recursos disponibles.

Es indispensable la realización de este tipo de estudios para la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, tanto para mejorar su incidencia en el mercado regional con estrategias de marketing basadas en las dinámicas del entorno, como para incidir en las realidades regionales y nacionales de forma sustentable. De no realizarse, la forma en que se administra y acciona el programa se alejaría de los modelos estratégicos de la USTA Colombia.

Es por lo anterior importante identificar, revisar y analizar desde un referente regional la participación actual de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga frente a instituciones educativas que presenten un estudio en posgrado similar al de la institución, con el fin de llevar a cabo un plan estratégico de marketing que permita dar soluciones a las necesidades de crecimiento y consolidación y que al mismo tiempo logre persuadir el mercado, y lograr una participación en el mismo permitiendo asegurar la sostenibilidad y crecimiento del programa.

De igual manera, es importante considerar los aspectos del entorno externo, tales como la competencia, el contexto económico y social del País que ha afectado y seguirán afectando positiva o negativamente el ingreso de nuevos estudiantes al programa de Maestría en Administración.

Adicionalmente, al realizar esta propuesta investigativa se verá beneficiada la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, estudiantes y egresados, por contar con un plan estratégico de marketing. El resultado de este proceso riguroso de autoevaluación y de análisis del entorno, permitirá implementar una estrategia que visibilice la trayectoria y reconocimiento del mismo a nivel regional y nacional; a su vez las investigadoras emplearán los elementos conceptuales, analíticos y prácticos aportados por el programa para la producción de conocimiento generador de impacto.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico de marketing para la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos del entorno interno y externo que pueden intervenir en la gestión del marketing de la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga.
- Diseñar las estrategias que puedan fortalecer el marketing de la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga.
- Plantear indicadores que permitan medir el desempeño de cada una de las estrategias propuestas para la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes de Investigación

Desarrollar actividades en el ámbito de la dirección empresarial encuentra sentido en la producción de conocimientos que permitan perfeccionar las prácticas en materia de administración y las habilidades para la toma de decisiones efectivas. Entre las ventajas que encuentran quienes asumen el reto de cursar un MBA, destacan el reconocimiento de los egresados como personas con visión y competencias para el éxito empresarial.

Contar con estudios de administración de negocios en una región puede contribuir a la evolución de sectores empresariales desde el nivel local; pues el conocimiento producido en la academia es un insumo importante en el perfeccionamiento de las prácticas empresariales. Sin embargo, queda latente la necesidad de visibilizar en mayor medida las ventajas que tiene para los territorios contar con estas posibilidades de producción y transferencia de saberes provenientes de los estudios de administración. Al respecto Ospina y Sanabria (2010) mencionan: “la gestión de mercadeo es fundamental para la existencia misma de la organización pues es la que puede garantizar el cumplimiento de su función social y económica”

El reconocimiento anteriormente mencionado, solo podría darse en un contexto de plena y constante divulgación de los programas académicos y un intercambio constante de lecciones aprendidas con el sector empresarial y social. Estos procesos de visibilidad, divulgación e intercambios deben ser motivo de análisis para los departamentos de marketing de las IES.

Es por esto, importante revisar en los diferentes ámbitos, los estudios relacionados con esta temática que permita vislumbrar la existencia e importancia del marketing en el sector educativo y especialmente en las Instituciones de Educación Superior.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional.

En el contexto internacional existe una gran variedad de estudios relacionados con la aplicación del marketing en las instituciones educativas. Entre ellos se referencian los siguientes:

La tesis titulada “Marketing Plan for the Naval Postgraduate School Master of Business Administration to the Navy Unrestricted Line Community” escrita por Luis Trevino, Issares Lertangtam y Nick Viera en el 2005, tuvo como objetivo desarrollar estrategias de mercadeo para captar oficiales (de la línea no restringida) de la armada de los Estados Unidos para cursar el MBA

de la Naval Postgraduate School teniendo en cuenta el decreciente número de interesados en dicho programa desde su apertura en el 2002 pasando de un 71% de captación a un 50%, teniendo en cuenta un público potencial de aproximadamente 1450 personas que ingresan a la escuela anualmente. Se concluye que se deben centrar los esfuerzos principalmente en cinco aspectos. a) Utilizar los múltiples canales de distribución de información dentro del cuerpo naval para crear una conciencia de necesidad. b) Unificar la temática del MBA ofertado teniendo en cuenta las fortalezas existentes del programa y del personal disponible. c) Unificar el proceso de mercadeo congruente con la dirección estratégica del programa. d) Mantener relaciones cercanas con personas influyentes en la cadena de mando quienes son críticos para proveer información a oficiales nuevos y d) Establecer la marca del MBA en la Naval Postgraduate School.

Similarmente al caso anterior, en la tesis “Marketing communications plan to support the launch of the MBA degree under the Federation University brand” publicado en el 2015 por Katriina Virtanen, se construyó el plan de comunicaciones para el marketing de la presentación del MBA en The Business School (Federation University-Australia) el cual tiene como objetivo aumentar el reconocimiento y demanda de la marca del MBA de la Federation University. El estudio se enfocó en los campus de Mt Helen, Gippsland y el entorno digital, mientras que el público objetivo se divide en tres frentes: el cliente habitual, socios y consumidores digitales. Como resultado de este trabajo se ejecuta un plan de mercadeo anual enfocado en los periodos intersemestrales y de cuatro aspectos: ventas, publicidad y medios, mercadeo directo mercadeo electrónico y relaciones públicas.

De igual forma se encuentran otros trabajos a nivel de latino américa que, aunque no trabajan específicamente el marketing educativo, realizan aportes relacionados con el campo de conocimiento del marketing estratégico. A continuación, se relacionan las siguientes:

La tesis titulada “Estrategia de marketing para el posicionamiento de la bebida “GLUP!” en Carabobo”, elaborada por Albani Altamira y Jesús Tirado en 2013, tiene por objetivo crear estrategias de marketing para el posicionamiento de la bebida “Glup!”, la cual en su momento y según lo descrito por el estudio, no contaba con este recurso y su competidor en el mercado de bebidas gaseosas estaría abarcando el 60% de la demanda disponible. El estudio logró diseñar una estrategia estructurada por fases: Análisis de la situación, diagnóstico DOFA, Objetivos, estrategias, planes de acción y control. Se concluye que la empresa debe no solo dar continuidad a la estrategia diseñada, sino también dedicar esfuerzos a diseñar e implementar nuevas estrategias de marketing con el objetivo de visibilizar la empresa y generar nuevos clientes.

En el trabajo titulado “El marketing estratégico aplicado en Chile y en Canadá para las Empresas de tecnología de información y comunicaciones” elaborado por Martin Montalva Paredes, tiene como objetivo, “orientar, respecto a cuál es la situación de las TICs, específicamente de las empresas desarrolladoras de software, en el mercado chileno y canadiense con el fin de verificar el uso que realizan del Marketing Estratégico, como una herramienta poderosa, a la hora de planificar la operación y continuidad de las empresas”. El estudio demuestra que, de los 78 conglomerados de comunicación, según el ranking total del volumen de ventas de los medios, ninguno de ellos se encuentra en un país en vía de desarrollo. La existencia del tratado de libre comercio entre Chile y Canadá se identifica en el estudio como una oportunidad, pues incluye medidas favorables para el sector de las TICs. El estudio logra confirmar la brecha existente para los países en vía de desarrollo, resalta la mayor utilización de recursos tecnológicos por parte de los países desarrollados. Entre las diferencias encontradas con respecto a los mercados chileno y canadiense en el sector Tics, es relevante el hecho de que las empresas canadienses están evaluando constantemente el mercado con relación al momento en que fueron creadas, con lo cual logran ser

más atractivas en el mercado y controlar a la competencia. En el caso de Chile, el marketing aplicado aún se encuentra en el nivel operativo y no logra alcanzar el nivel estratégico. De este modo, se sugiere a las empresas chilenas emplear una modalidad de marketing estratégico que incluya las siguientes variables: Análisis de las necesidades: definición del mercado de referencia, segmentación del mercado: macro y microsegmentación, análisis del atractivo: mercado potencial – ciclo de vida, análisis de competitividad: ventaja competitiva defendible, elección de una estrategia de desarrollo. Al implementar un marketing estratégico, las empresas estarán analizando constantemente el entorno y aplicando marketing operativo en el marco del estratégico.

En el trabajo denominado “La investigación de marketing en España y Francia. Análisis de contenido comparativo de las tesis doctorales”, realizado por Enrique Ortega y Beatriz Rodríguez, el objetivo fue analizar la investigación de marketing en España y Francia a través de un análisis de contenidos producidas en los dos países entre 1980 y 2004. Resulta desalentador que, tanto en España como en Francia, la mayoría de las tesis realizadas carecen de valor. Solo el 2,6 en España y el 3,9 en Francia no se encuentran designadas dentro de la categoría objetivos confusos, un caso similar sucede con la categoría conclusiones confusas o inexistentes; el 82,1% en el caso de España y el 84, 2% en el caso de Francia. El estudio pudo concluir que existe una mayor concentración de tesis doctorales sobre marketing que analizan el entorno de los consumidores en Francia y mayor análisis del entorno de los fabricantes/empresas en las tesis españolas, y también que, los métodos utilizados para la recolección de la información son similares en los dos países, con una predominancia de la encuesta, las tesis francesas concentran mayor utilización de metodologías cualitativas tradicionales y no tradicionales.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional.

El estudio titulado “Percepción de los estudiantes posgrado del área metropolitana acerca de la Universidad nacional sede Medellín y los programas de posgrado 2005”, elaborado por los administrativos de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín tuvo como objetivo obtener la percepción de la población objetivo respecto a los programas académicos de posgrados que ofrece la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, utilizando como herramienta de análisis encuestas dirigidas a 265 estudiantes de posgrado de Área Metropolitana de Medellín para el año 2003 que constaban de 33 preguntas que contenían la información preliminar, perfil socioeconómico, percepción general de las universidades, identificación de universidades de pregrado y posgrado; universidad preferida y conocimiento de las universidades y sus programas de posgrado, encontrándose que en la mayoría de los casos los estudiantes contaban con recursos suficientes siendo para los estudiantes de otras universidades la universidad de mayor recordación diferente a la Universidad nacional, la universidad de Antioquia seguida por la universidad Eafit y para los estudiantes de la universidad Nacional la de mayor recordación es su universidad seguida por la Universidad Pontificia Bolivariana y finalmente la de EAFIT. (universidad nacional de medellin, 2006)

En el trabajo “Diseño de un plan de mercadeo educativo para los posgrados de ingeniería de la Universidad Libre, seccional Bogotá” realizado por Luz Bibiana Piragauta y publicado en el 2004, se realizó un diagnóstico del estado de los programas de posgrado de la facultad de ingeniería de dicha universidad con el fin de elaborar un plan de mercadeo para su promoción y fortalecimiento. La fuente de información primaria de este trabajo consistió de una encuesta a 97 de los 124 estudiantes activos de los programas de posgrados de ingeniería en sus especializaciones de Gerencia Ambiental, Gerencia de Calidad de Productos y Servicios, Gerencia de Mercadeo y

Estrategia de Ventas, Soldadura y Maestría en Ingeniería con énfasis en Energías Alternativas. Se concluye que la promoción y comunicación digital son dos estrategias primordiales en la captación de clientes potenciales en los que la Universidad Libre tiene vacíos significativos.

Por otro lado, Vásquez (2011) centra su atención en la gestión y administración de estudiantes (clientes) desde el enfoque del Customer Relationship Management (CRM). Ese autor fija como objetivo de su investigación el desarrollo de una estrategia de relaciones integral desde el enfoque CRM centrada en el conocimiento, satisfacción y fidelización de los estudiantes en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales; para lo cual propone en su metodología un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, donde analiza elementos como: oferta y promoción de los programas y servicios, administración y gestión de las relaciones, cultura y la tecnología, seguimiento y control a las metas y procesos. Concluyendo que debe realizarse un cambio de cultura estableciendo que la Universidad debe estar centrada en el valor del cliente (tratar a los estudiantes propios y potenciales como verdaderos clientes).

Por otro lado, es importante señalar que el rastreo de la literatura científica permite encontrar experiencias interesantes que como la aplicada en un centro educativo de la ciudad de Barranquilla – Colombia (no se aplicó en una programa académico de posgrado, pero se trae acotación para evidenciar la aplicabilidad de un estudio de esta naturaleza en cualquier contexto académico) en la que los investigadores persiguen aumentar el número de estudiantes aplicando una investigación bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, cuya población fueron los estratos 4 y 5 de la localidad. Las conclusiones del estudio permiten dar cuenta de las debilidades en cuanto a mercadeo institucional (carece de estrategias sólidas de Promoción de Ventas, Medios de Comunicación, Merchandising y Relaciones Publicas) y a la calidad de la oferta educativa,

puesto que los resultados evidenciaron el deseo de la muestra de acceder a otro tipo de educación con estándares de calidad más alto (Ceballos, Arévalo & Giraldo, 2012).

Al seguir con la presencia del marketing en la academia, Mejía-Galeano (2014) presenta una investigación que explica la satisfacción y lealtad de los estudiantes en la educación superior en Bogotá. En su trabajo, Mejía-Galeano analiza los puntos de vistas de estudiantes por graduarse y seleccionar una universidad, para compararlos con estudiantes de posgrados que hicieron recompras en la misma institución (tema central de la investigación). En el marco de la investigación que se realiza, otros aportes de Mejía-Galeano (2015) se convierten en elementos fundamentales para consolidada un referente teórico. En este sentido se afirma que:

Un cliente genera más beneficios para la empresa a medida que la relación entre ambos se hace más duradera. La aplicación de una estrategia de marketing relacional genera la reducción de la tasa de pérdida de clientes. Por consiguiente, habrá mayores beneficios económicos para la organización.

Con un enfoque similar, Juan G. Franco y Juan P. Arrubla, presentan el trabajo “Marketing en universidades. Descripción, análisis y propuestas”. El objetivo principal es recopilar y reseñar algunos de los principales autores del ámbito local e internacional que han escrito y publicado acerca de cómo las instituciones de educación superior adelantan o han desarrollado acciones de marketing. Citando a Carmelo y Puelles (2007), el autor advierte que el marketing en universidades es aún muy primario y vislumbra la necesidad de mejorar sus prácticas de mercadeo; se observan cambios significativos en el mercado universitario durante los últimos 20 años y las universidades deben adaptarse a estos cambios. El estudio hace notar tres principales errores en las estrategias de comunicación promocional de las universidades: falta de definición del grupo objetivo, elección de canales de comunicación inadecuados para la oferta de programas de pregrado y posgrado,

improvisación en la formulación de la estrategia de comunicación. Entre las recomendaciones relevantes del estudio, el autor destaca que para lograr un excelente posicionamiento de marca las universidades deben realizar esfuerzos encaminados a distinguirse por sus ventajas competitivas con el fin de afianzar percepciones positivas que le den identidad a la institución.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local.

El mercadeo en el sector educativo es todavía un campo de acción de marketing en construcción. Los estudios o planes de mercadeo desarrollados en el ámbito local son todavía muy pocos y en lo referido a estudios sobre planes de mercadeo educativo a nivel de posgrado no se cuenta con una amplia documentación al respecto. Los estudios revisados sobre mercadeo educativo en la ciudad de Bucaramanga son en su mayoría producidos en el nivel educativo de pregrado.

Así las cosas, se analizaron varios estudios que incluyen planes de mercadeo tanto para programas de formación complementaria y también instituciones prestadoras de servicios. Entre los trabajos identificados se encuentra el trabajo de grado realizado por Uribe (2010) “Plan marketing estratégico para el centro de formación empresarial de la cámara de comercio de Bucaramanga”, el cual buscaba indagar sobre los intereses y deseos de los usuarios interesados en programas de formación, entre los resultados obtenidos del estudio se destaca la necesidad del mejoramiento del servicio prestado y del aumento del número de clientes que acceden al servicio de formación.

Otro de los estudios revisados es el de Hernández (2014) “Diseño y formulación del plan de mercadeo internacional del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A, sede FOSUNAB”, este

trabajo se enfoca en la elaboración de un plan de mercadeo internacional para promocionar servicios de salud, en el marco del auge del llamado turismo de la salud.

En el artículo denominado “La servucción como estrategia para la recuperación del servicio no prestado en las instituciones de educación superior”, elaborado por Ricardo Simancas Trujillo, para la Revista Colombiana de Marketing, en 2009, el objetivo principal es analizar el aporte de la servucción como estrategia para la recuperación del servicio no prestado en las instituciones de educación superior, teniendo en cuenta el actual escenario de diversificación, crecimiento y exigencia del mercado de servicios en el sector educativo. El autor identifica como uno de los caminos posibles la servucción, para explicar esta alternativa acude a varios autores expertos en la materia; la servucción es definida como una estrategia para alcanzar los objetivos centrales de marketing a través de la “organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos que se dan en la relación cliente – empresa”. Los elementos que determinan las características comerciales y la calidad del producto son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio.

Catalina Naranjo, en presenta su tesis denominada “Marketing educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M. aplicado a la Universidad nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M.”, su objetivo principal es “desarrollar una estrategia de C.E.M como complemento a la estrategia de conocimiento, satisfacción y fidelización de los estudiantes, docentes y administrativos en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales”, en este trabajo la autora visibiliza la problemática a partir de tres elementos: La globalización que trae consigo mayor oferta en diversas modalidades, disminución de la demanda por las próxima disminución del crecimiento demográfico y una carencia importante de soporte institucional que enfrentan las universidades.

Entre las conclusiones del estudio se destacan la falta de promoción y comunicación de la oferta de la universidad, la necesidad del aprovechamiento del posicionamiento de la marca para captar nuevos clientes y el alto impacto que puede generar una estrategia de marketing educativo cuando el compromiso escala desde la alta dirección de la universidad hacia todos los niveles de esta.

Por consiguiente, el sector del mercadeo educativo en el ámbito local. Es muy poca la documentación de estudios de marketing educativo en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Este trabajo puede ser considerado un hito en la academia de la región.

2.2 Marco Teórico

En el presente apartado se encuentran relacionados los diferentes conceptos desarrollados en este estudio, como son el marketing, la planeación estratégica del marketing, mercadotecnia educativa, posicionamiento, balance Scorecard y matriz FODA, elementos que serán relevantes para el desarrollo del proyecto en la formulación de la estrategia de marketing en la maestría en administración.

El Marketing no es una ciencia sino el resultado de un ejercicio económico no comprobable a través de una metodología científica (Fernández, 2003). Surge entonces la pregunta, si no es ciencia, ¿qué es? Al retomar a Fernández, este también lo desliga del concepto de arte, a pesar de tener evidencias y acciones que se concretan desde la creatividad; Fernández (2003) asume esta postura por las estrategias que utiliza el Marketing para desarrollarse: estadística y la economía, variables que se orientan al intercambio de experiencias entre producto y consumidores con la

única finalidad de satisfacer las necesidades de un sector previamente identificado o de posicionar un producto.

Así mismo, desde otras perspectivas existen coincidencias que enfocan al marketing desde los mecanismos utilizados para satisfacer las necesidades de un consumidor (Jobber, Fahy, & Kavanagh, 2006). Otros autores, definen el marketing desde las “ventas superfluas”, que no es más que el reconocimiento detallado del consumidor para ofrecer un producto ajustado a sus necesidades. El resultado, una venta rápida (Kotler & Armstrong, 2003).

2.2.1 Planeación estratégica de Marketing.

La planeación estratégica de marketing hace parte de la planeación estratégica de una compañía. El propósito es que los directivos establezcan estrategias que permitan alcanzar metas y contribuyan a conseguir los objetivos de toda la organización.

Una vez se haya llevado a cabo la planeación estratégica de la compañía en su contexto global, es importante el desarrollo de planes para cada área funcional importante, esta planeación por unidad estratégica de negocio (UEN), debe estar orientada con la misión y objetivos empresariales.

Los componentes del proceso de planeación estratégica de marketing están encaminados a alcanzar las metas propuestas por la organización y que solo por medio de generación de estrategias aterrizadas al conocimiento de su entorno, de su mercado meta y de una excelente oferta de servicio; podrá lograrse tal fin.

La construcción de la planeación estratégica de marketing debe ir en estrecha relación con la planeación estratégica de la compañía y por consiguiente esta planeación será el insumo para la elaboración del plan anual de marketing.

El desarrollo ordenado y consecutivo de estos pasos llevara a la organización a reducir su incertidumbre en el mercado que atiende y aumentar la probabilidad de éxito y permanecía en un entorno cada vez más dinámico y cambiante (Beltrán, Cobo, Chacón, & Restrepo, 2013).

2.2.1.1 El proceso de planificación estratégica de marketing.

A partir de la realización de la planeación estratégica de la compañía, se debe iniciar con el diseño para el área de marketing. El proceso de planeación estratégica de marketing se presenta en un denominado plan de marketing en el que se establece un tiempo determinado para cumplir con los objetivos. Las etapas para realizar la planeación estratégica de marketing son (2007, Stanton, Etzel, Walker, Fundamentos de Marketing, Página 600)

(STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007, pág. 600):

- Realizar un análisis de la situación
- Establecer objetivos de marketing
- Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado
- Establecer el posicionamiento y ventaja diferencial

Por otro lado, para Marian Burk Wood el plan estratégico de marketing debe contemplar una secuencia lógica basado en cinco (5) pasos como se pueden ver en la siguiente figura:

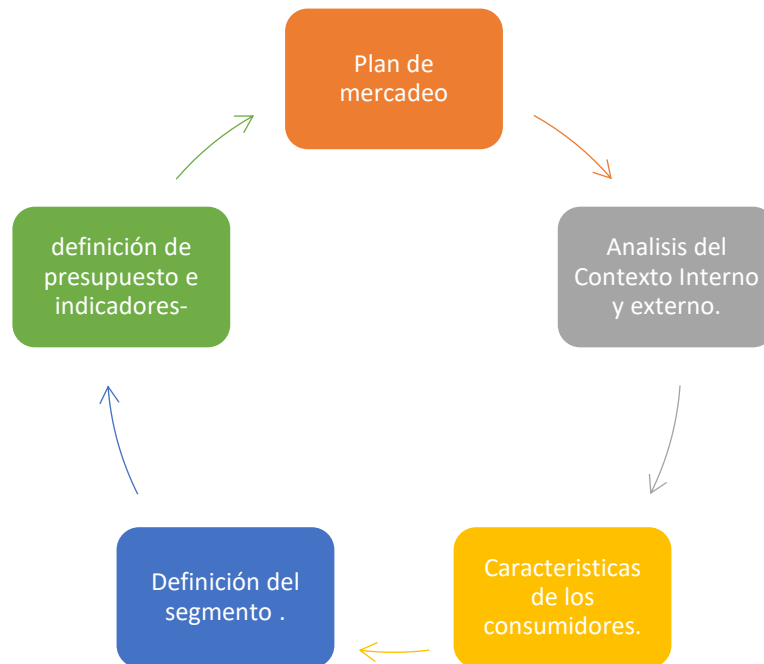


Figura 3. Pasos del Plan estratégico según Marian Burk Wood.

Fuente: Elaboración Propia.

Puede notarse en la figura 3 presentada anteriormente que se inicia el proceso con la realización de un plan de mercadeo, para posteriormente realizar un análisis interno de la organización, en este caso la Maestría de Administración, seguidamente una caracterización de los consumidores a partir del cual se determinan las necesidades de consumo, crecimiento y comportamiento del consumo y satisfacción del consumidor y finalmente definir presupuestos e indicadores de seguimiento.

Tomando como referencia la propuesta de (Kotler, Keller, Cámara, & Mollá, 2006), se plantea para la realización de este proyecto las siguientes fases: Análisis de los entornos interno y externo, formulación de metas, formulación de estrategias, diseño de programas, implementación y retroalimentación y control. La planificación estratégica puede darse de la forma como se expresa en la siguiente figura:

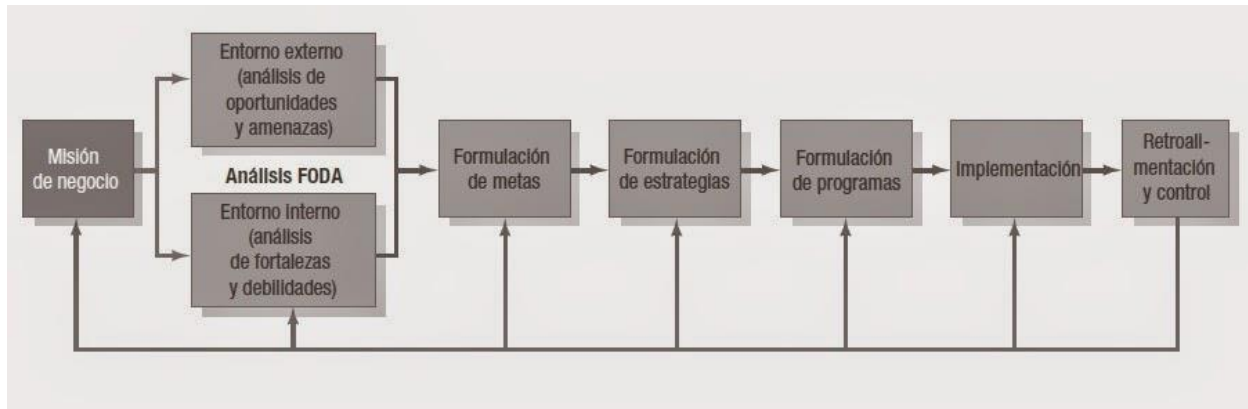


Figura 4. Tomada de Kotler, Keller, Cámara, & Mollá (2006, pág. 54)

2.2.2 El plan de marketing.

Según Kotler y Keller (2012) el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

De igual forma, según (Ambrosio 2000) el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado, y define que “es fundamental considerar que, aunque los modelos puedan variar entre sí, aquellos que son aplicados en empresas exitosas, orientadas hacia el mercado, incluyen, invariablemente 4 elementos que se definen como I) la descripción de la situación que presenta datos históricos sobre el mercado, la competencia y el producto ; II) los objetivos que definen a donde llegará el esfuerzo del marketing en términos de participación del mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias, III) Estrategias que muestran la forma en que la organización utilizará las herramientas de marketing para alcanzar los objetivos y IV) la proyección de resultados en al cual se prevé el resultado financiero que se

espera del plan. Sintetizando, la estructura del plan de Marketing propuesto por Ambrosio (2000) se observa en la siguiente figura:



Figura 5. Partes de un Plan de Marketing Según Ambrosio 2000.

Elaboración Propia en base a (Londoño, 2015).

2.2.2.1 Análisis de la situación.

De acuerdo con el instrumento central del marketing según Kotler y Keller (2012), estratégico y táctico. El estratégico se compone de los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa, con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El táctico especifica las cualidades de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

2.2.2.1.1 Entorno interno y Externo

En el entorno o análisis internos se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc.

En el entorno o ambiente interno se localizan las fortalezas y debilidades empresariales, en cada una de las áreas o departamentos que tiene la maestría en administración. Para el efecto señalaremos cuatro áreas o departamentos que suele tener una organización empresarial y estas son:

- Área administrativa

Comprende las actividades que los directivos deben realizar para lograr los objetivos empresariales. Y estas actividades de los directivos son planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos financieros, técnicos y el talento humano.

Al efectuar el análisis interno de la empresa el investigador deberá identificar y determinar cómo está organizada la empresa, es decir su organigrama en el cual se puede observar los niveles de la empresa u organización y mediante el establecimiento de encuestas determinar si la empresa ha desarrollado manuales, procesos, e instrumentos o herramientas para lograr la productividad para la entrega de sus productos o servicios. Así como, para lograr eficiencia y eficacia en las actividades de los directivos y de sus colaboradores.

Por ejemplo, si en la investigación se determina que la empresa no ha desarrollado procesos esta es una debilidad empresarial.

- Capacidad del talento humano

Los recursos humanos están conformados por las personas que trabajan en la empresa y que constituyen la parte más importante de ella (Chiavenato, 2005).

Para el efecto, del análisis interno es necesario que el investigador mediante un instrumento de investigación determine si la empresa ha establecido un documento técnico que le garantice la selección y reclutamiento de su personal para ser incorporado a la empresa.

Por ejemplo, si el reclutamiento se hace sin un instrumento técnico dependiendo del

crecimiento de la empresa o cuando existe una vacante en alguno de los puestos de trabajo. Si la empresa efectúa el proceso de selección de su personal de manera empírica, es decir en base a su experiencia, la misma que no hace un análisis los conocimientos específicos, capacidades ni actitudes para este puesto de trabajo, si los directivos no se han otorgado un instrumento que les garantice una forma eficiente de seleccionar su talento humano será una debilidad empresarial.

- Área financiera

Las capacidades financieras están conformadas por los recursos financieros con los que cuenta la empresa gracias a las labores de sus ejecutivos. Resume la situación financiera en la que se encuentra la empresa.

La empresa deberá planificar la elaboración de su presupuesto, controlar y supervisar la aplicación y ejecución del presupuesto, así como, coordinar la formulación del presupuesto con la coordinación de planificación y las demás áreas de la empresa.

Por ejemplo, si en el análisis interno se determina que el presupuesto es efectuado en base a la experiencia del de la persona quien ejecuta este cargo se podrá concluir que es una debilidad empresarial, pero puede ocurrir lo contrario que esta actividad sea realizada por un profesional capacitado en esta actividad la empresa mantendrá una fortaleza empresarial.

- Área de comercialización

La capacidad de comercialización de una empresa son las actividades que se llevan a cabo dentro del área. Es una función empresarial que involucra investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

Para lo cual puede emplear las siguientes herramientas como los medios de comunicación como televisión, radio, periódicos, revistas, página web y eventos.

Para el efecto, el área de comercialización se encarga de la venta de los productos o servicios de la empresa a los clientes, en esta área se da a conocer el producto al mercado en que se está atendiendo o se quiere incursionar, mediante la publicidad.

Si en el análisis situacional interno, se determina que la empresa no tiene talento humano capacitado y comprometido en esta área será una debilidad empresarial, o puede ser que las campañas de publicidad se las realice sin investigar cuáles son los medios de comunicación más utilizados por sus clientes o mercado meta en la empresa realiza su propaganda publicitaria.

El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macro ambiente y el microambiente. (Kotler & Armstrong, 2008).

2.2.2.1.2 Herramientas de análisis.

- Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos): herramienta para analizar las relaciones internas de una organización, esta herramienta permite abordar las debilidades internas y formular la estrategia desde la dirección, su desarrollo parte de una auditoría interna de diagnóstico de debilidades y fortalezas para luego clasificarlas de manera cuantitativa con la asignación de pesos (definidos por la organización), una vez se ponderen se identifican las debilidades de mayor atención y las fortalezas internas.

- Matriz MEFE (Matriz de evaluación del factor externo): esta herramienta permite formular la estrategia de la empresa ante las amenazas del entorno, su desarrollo es similar a de la matriz MEFI, inicia con una auditoría de las amenazas y oportunidades externas para la

organización, estas se evalúan desde la perspectiva económica, política, tributaria, legal, ambiental, tecnológica, entre otras, una vez se tengan se asignan pesos relativos y se definen factores determinantes del éxito, posteriormente se ponderan y con esto se determina que tanto la organización está aprovechando las oportunidades del entorno o que no se está gestionando para evitar las amenazas externas.

- Matriz BCG: esta herramienta también conocida como Matriz de Crecimiento o Participación de Mercados desarrollada por Boston Consulting Group en los 70's, consiste en el análisis estratégico del portafolio de una empresa mediante la validación del crecimiento del mercado y de la participación del mercado con el fin de facilitar a la dirección la ruta o enfoque de las unidades de negocio, su desarrollo es cualitativo y se realiza de manera cualitativa mediante la definición de cuatro cuadrantes (Estrella, Vaca, Interrogante y Perro) donde se ubican todas las unidades de negocio. Fuente (<http://www.matrizbcg.com/> tomado el 23 de febrero a las 6:30 pm).

- Matriz de análisis FODA: Según autores como Steiner (citado en Codina, 2011, p. 92), “la FODA se define como un paso crítico en el proceso de planeación que requiere de examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”.

En cuanto a su aparición en el contexto académico y gerencial, existen datos inconclusos que lo ubican entre 1960 y 1970 (investigación conducida por el Stanford Research Institute) (Chapman, 2004), y otros lo ubican a inicios de la década de los 90 como Weirich (1989) quien lo incluyen en la literatura científica y académica a partir de la obra Excelencia administrativa

En el desarrollo de la matriz se pueden determinar estrategias resultado de la siguiente triangulación de información como se ve en la tabla 11:

- Estrategias FO: Cruce de Fortalezas Vs Oportunidades
- Estrategias FA: Cruce de Fortalezas Vs Amenazas
- Estrategias DO: Cruce Debilidades Vs Oportunidades
- Estrategias DA: Cruce Debilidades Vs Amenazas

Tabla 4. Matriz DOFA.

Factores internos	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
	F1	D1
	F2	D2
		...
Factores externos	Fn.	Dr.

Lista de oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1	Listar las estrategias para	Listar las estrategias para
O2	maximizar tanto las F como	minimizar las D y maximizar
....	las O	las O
Op.		

Lista de amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1	Listar las estrategias para	Listar las estrategias para
A2	maximizar las fortalezas y	minimizar tanto las A como
...	minimizar las amenazas	las D
Aq.		

2.2.2.2 Estrategias de marketing.

Para poder formular estrategia es necesario tomar muy en cuenta la mezcla de marketing, la cual se entiende como el conjunto de variables que prepara una empresa para producir un efecto que se desea en los consumidores. Todo esto consiste en que la empresa es capaz de hacer

para influir en la demanda de su producto, buscando que se maximice la venta del producto o servicio y se amplíe el mercado y se clasifique en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P's. (Kotler & Armstrong, 2013). Esta mezcla está compuesta por:

2.2.2.2.1 Producto.

El producto es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles, debido a que cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia. (Kotler & Armstrong, 2013).

Según (Kotler & Armstrong, 2013) el desarrollo de nuevos productos comienza con la generación de ideas, la búsqueda sistemática de producto. Por lo general, las empresas generan cientos, incluso miles, de ideas hasta encontrar unas cuantas buenas ideas. Las principales fuentes internas y fuentes externas tales como clientes, competidores, distribuidores y proveedores y otros, además consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta, la propuesta de valor prevista, y las ventas, la participación de mercado y las metas de utilidades para los primeros años.

2.2.2.2.2 Precio.

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio es considerado un elemento flexible, ya que, a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente. (Kotler & Armstrong, 2013).

El precio que la empresa cobra reside entre uno que sea demasiado bajo para producir una utilidad y otro que sea demasiado alto para producir cualquier tipo de demanda. Asimismo, los costos de los productos establecen el límite inferior de los precios: si la empresa fija los precios del producto por debajo de sus costos, perderá utilidades. Al fijar su precio entre estos dos extremos, la empresa debe tener en cuenta varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y los precios de sus competidores, la estrategia y mezcla de marketing global, y la naturaleza del mercado y la demanda. Se sugiere tres principales estrategias de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia. (Kotler & Armstrong, 2013)

2.2.2.2.3 Plaza.

La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor. (Kotler & Armstrong, 2013).

Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta, por ejemplo: Canales, cobertura, ubicaciones, inventario, transporte y logística. (Heinz, 1989).

2.2.2.2.4 Promoción.

La promoción comprende las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo. (Kotler & Armstrong, 2013).

Los vendedores pueden elegir entre dos estrategias de mezcla de promoción básica: promoción de empujar (*push*) o promoción de jalar (*pull*). La cual se contrasta las dos estrategias. El énfasis relativo en las herramientas de promoción específicas difiere para las estrategias de empujar y de jalar. Una estrategia de empujar consiste en “empujar” el producto a través de canales de marketing hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente de venta personal y promociones comerciales) hacia los miembros del canal para inducirlos a tener existencias del producto y promocionar éste entre los consumidores finales.

2.2.2.3 Seguimiento de la aplicación.

La importancia de crear indicadores desde la investigación del marketing promueve el control de variables sujetas a desarrollar un proceso sistemático, que a partir de las investigaciones identificaremos características y beneficios específicos que valoran los segmentos de nuestro mercado meta.

La retroalimentación se obtendrá mediante pruebas de encuestas y *focus groups* que ayudará a desarrollar y dar las estrategias de marketing eficientes. También se analizarán las actitudes de los clientes hacia la competencia, toda vez que las investigaciones sobre conciencia de marca nos ayudarán a determinar la eficacia y eficiencia de nuestro mercado. Por último, es fundamental generar el proceso de retroalimentación, de tal manera que se establezca una relación cercana de lo que se propone respecto lo que se ejecuta.

2.2.3 El Marketing en el sector educativo

Drucker (citado en Burns, 1998) define la Mercadotecnia educativa como: “la identificación o creación de las necesidades del cliente, y después la motivación y uso coordinado de todas las funciones de la universidad que puedan satisfacer dichas necesidades con el beneficio del comprador y del vendedor”. (p.43)

En este particular, la UNESCO (2004), en cuanto a la educación superior señala que la evolución de la relación entre el Estado y el mercado en lo que respecta a las responsabilidades de financiación y ordenamiento es un aspecto de repercusión mundial en la educación superior, donde la disminución de los fondos públicos, tienden a asignar un cometido menor al Estado y a los gobiernos en estos asuntos, por lo cual la función y la aportación del sector privado se han ampliado considerablemente, razón por la cual, se está contribuyendo a un fortalecimiento del mercado de la educación superior tanto en los países como mundialmente. (Zapata, 2000).

Por su parte se expresa que: “Mercadotecnia es el análisis, planeación, implementación y control de programas, cuidadosamente diseñado para conducir cambios voluntarios de valores con mercados meta, para lograr objetivos institucionales. La mercadotecnia involucra el diseño de una oferta de las instituciones que busque satisfacer las necesidades y deseos del grupo meta, y utiliza el precio, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir al mercado”. (Kotler 1985)

Otros como Manes (2004), considera que la mercadotecnia educativa es: “sólo el instrumento por medio del cual se aprovechan los recursos disponibles para lograr el intercambio de elementos que los satisfagan, sean bienes tangibles o servicios”.

Manes (2004), define el Marketing Educativo como una serie de factores que promueven un proceso respecto el contexto social para el desarrollo de servicios educativos en el marco de las

necesidades sociales en tendencia a satisfacer, acorde a un valor percibido, las cuales se distribuyen en tiempo y lugar, en la generación del bienestar en individuos y organizaciones.

Martínez (2007), lo define como la herramienta para estimular la creación de una conciencia social, que, integrando a todos los protagonistas del proceso educativo, transforman las instituciones educativas en centros de desarrollo humano a través de procesos de altísima calidad humana, profundidad académica y realismo social; dado que las instituciones educativas necesitan protagonismo en un mercado educativo cada vez más exigente y competitivo.

En este sentido Canales (2007), plantea que el propósito del marketing educativo es contribuir y crear una estrecha relación entre el consumidor y el proveedor (satisfaciendo las necesidades del consumidor); por lo tanto, las instituciones educativas, enfocadas en las empresas, deben hacer mayores esfuerzos para incrementar la calidad de la formación en el área del mercadeo. El mismo autor señala que muchas personas no tienen la capacidad de ser creativos y analíticos, pero existen diversas preparaciones basadas en técnicas que ayudan a formar un profesional del mercadeo exitoso. Por lo tanto, es apropiado forjar para la buena marcha de las instituciones universitarias una mentalidad orientada al éxito, irrumpir los esquemas de indiferencia administrativa y comprometerlos con el mejoramiento continuo e integral de la comunidad educativa. Entonces, el Marketing Educativo es el método utilizado para encontrar y retener clientes rentables con base a un servicio de alta calidad ofrecido por las instituciones de educación que permite lograr mayor posicionamiento en el mercado.

Boyer (2010), plantea que las universidades incurren en los errores de marketing más frecuentes y que es importante tener en cuenta el uso de un plan de mercadeo educativo basado en las 4Ps-precio, plaza, promoción y producto-, a fin de mejorar sus estrategias de mercadeo. Dos de esos errores son que existe una baja apreciación sobre la mezcla de marketing educativo, ya que

no existe un equilibrio adecuado dentro de los elementos que constituyen la mezcla, por tanto, su efectividad es baja y que existe una baja condición para los componentes que comprometen al marketing experiencial, dejando ver de esta manera la falta de una estrategia que proporcione la estabilidad de este (Sanz, 2010).

En el mismo sentido Martínez (2010), determinó que los elementos mejor posicionados en las instituciones educativas, según la percepción de los estudiantes, en una escala del uno al cuatro, son la infraestructura física, reputación académica, la formación profesional docente, los programas académicos y los servicios ofrecidos. Entre los criterios para seleccionar la institución educativa de preferencia, los padres y representantes tienen en cuenta en su orden una institución confiable, una institución responsable, el costo de matrícula, ubicación geográfica y la seguridad estudiantil.

Es así como, expone la necesidad de orientar el marketing en las instituciones de educación superior hacia una asociación positiva entre las acciones responsables de los centros, en relación con los clientes internos y externos; a lo que agrega, que la aplicación del principio de satisfacción del usuario como estrategia, destaca en la evaluación del desempeño de las instituciones y ratificó la importancia que tiene el prestar un servicio de calidad para clientes y usuarios, lo cual es determinante al momento de la elección y fidelización por un producto o servicio. (Kaplan & Davenport, 2001).

Es importante saber que no son suficientes el diseño de una estrategia de marketing institucional; se requiere predisposición y aceptación de los planteamientos propuestos para su desarrollo e implementación en las instituciones que se encuentran en mercados donde requieren acciones y capital humano que enfrenten las diferentes necesidades que el medio presenta debido a la competitividad en los sectores públicos y privados.

Las estrategias del marketing educativo se definen como el conjunto de acciones por medio de las cuales una organización espera satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y deben centrarse en las estrategias competitivas y de mercadeo, que de acuerdo con Martínez, permiten profundizar en las acciones que coadyuvan a fidelizar a los clientes actuales y pasados. Aquí el nuevo mercadeo tiene mucho que decir, la fidelización de los colectivos, la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas, el convencimiento de cómo y cuándo implementar estrategias de mercadeo, serán algunas de las claves para posicionarse como institución del Siglo XXI.

Una concepción integradora de la educación permite que el proyecto de la institución sea coherente, asumido, y conocido por todos los que conforman la institución, para elaborar una correcta estrategia que tenga en cuenta la satisfacción de los clientes presentes y futuros y que les comunique eficientemente que hace y como lo hace, haciendo uso de elementos *promocionales* (folletos, cartas, revistas, entre otros.) y la creación y uso de las nuevas tecnologías. Deben ser realizadas de manera muy clara y profesional, para que estas a su vez sean conocidas por todos quienes tienen contacto con la institución y pretenden dar respuesta a sus necesidades.

Es así como se puede creer que se logrará avanzar en un mercado si se aplica una estrategia de mercadeo que cubra las necesidades que se presenten, entendiendo que dichas necesidades son cambiantes y que deben estar basadas en las 4 P's de la mercadotecnia; dimensionando el Producto como el conjunto de atributos y cualidades tangibles como presentación, empaque, diseño, contenido; e intangibles como la marca, imagen, ciclo de vida y prestigio, que el cliente acepta para satisfacer sus necesidades y deseos Sandoval (2005). En ese sentido Kotler y Armstrong (2009), añaden que los consumidores seleccionan productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características innovadoras; lo que conlleva a que las empresas dediquen mayor energía a mejorar sus productos.

2.3 Marco Contextual

2.3.1 La Universidad Santo Tomás.

En Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Santo Tomás (2004), recoge parte de la historia de la Universidad Santo Tomás y la ubica como la más antigua de Colombia. Los registros dan cuenta de su fundación en 1580, y en ellos se explica la naturaleza y concepto de Universidad de Estudio General, entendiendo el concepto como: “Universidad que se abre a la totalidad de lo real para asumir toda la verdad, característica de su catolicidad”; por otra parte, y en cuanto a la conceptualización como Estudio General, la Universidad Santo Tomás se funda en “en el diálogo de Saberes de por universidades como la teología y la filosofía”.

Documentos institucionales de la Universidad Santo Tomás (Universidad Santo Tomás, 2017), confirmar que:

Fue fundada y aún hoy sigue siendo regentada por los Frailes de la Orden de Predicadores y oferta sus servicios en educación superior dentro de la tradición humanística que promueve el desarrollo personalizado de los sujetos con base en el conocimiento avanzado, la investigación, la técnica, la proyección social y la transformación de las condiciones de vida humana en desventaja en condiciones de vida de promoción y desarrollo justo, democrático y responsable con los bienes y tradiciones culturales, ambientales, éticas y étnicas. (p. 2)

En cuanto a la misión de la Universidad Santo Tomás, El Estatuto Orgánico (Estatuto Orgánico, 2002, p. 7) se contempla:

La Misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la Educación Superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las

exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país.

Ahora bien, en cuanto a los campos de acción y programas académicos, el Estatuto Orgánico 2002, p. 12), afirma que por su “índole de universidad de Estudio General, la Universidad Santo Tomás privilegia como campo característico la reflexión filosófica-teológica”. Sin embargo, también es claro que aborda otros campos de acción propios de las ciencias, la técnica y la tecnología, las humanidades y el arte.

Finalmente, la Universidad Santo Tomás, oferta programas de formación a nivel de pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados en las modalidades y metodologías permitidas por la normatividad vigente y vigilada por el Ministerio de Educación Nacional.

3. Diseño Metodológico de la Investigación

3.1 Operacionalización de las variables

En el siguiente cuadro se presentan las variables con sus respectivas dimensiones que se tuvieron en cuenta para este estudio y que contribuyeron a realizar la recolección de información.

Operacionalización de las variables.

Tabla 5. *Operacionalización de las variables*

Variable		Variables
Aspectos del entorno interno y externo	Interno	Político
		Económico
		Social
		Tecnológico

Tabla 5. (Continuación)

	Externo	Proveedores (Docentes)
		Competidores
		Clientes (estudiantes)
Mezcla de marketing		Producto
		Plaza
		Promoción
		Precio

Fuente: elaboración propia

3.2 Tipo de investigación

Este proyecto se desarrolló bajo un enfoque mixto definido como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 546). El alcance es de tipo descriptivo puesto que se pretende “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 80).

3.3 Diseño de la investigación

El tipo de diseño que se utilizó en esta investigación es no experimental transversal, pues lo que se pretende es determinar los aspectos que inciden en la gestión de marketing en la Maestría en Administración con base en la información recolectada y analizada en un momento del tiempo. En este caso no se realizó manipulación de las variables de investigación.

3.4 Metodología

Para desarrollar un plan estratégico de marketing se debe cumplir con una serie de fases que permitan culminar exitosamente el trabajo. Para este caso, a continuación, se presentan las fases que contribuyeron a cumplir con los objetivos de investigación y que fueron desarrolladas en este trabajo:

Tabla 6. Fases de la metodología aplicada al plan estratégico de mercadeo

Objetivos	Fases de la metodología	Fase del proyecto	Tipo de información a utilizar
Identificar los aspectos del contexto interno y externo	Fase 1	Análisis de la situación actual Interno Externo	Fuentes primarias Fuentes secundarias
Diseñar las estrategias de la mezcla de marketing	Fase 2	Mezcla de Marketing Producto Precio Promoción Plaza	Información analizada a partir de fuentes primarias y secundarias
Plantear indicadores que permitan medir el desempeño de cada una de las estrategias propuestas para la Maestría en Administración de la USTA Seccional Bucaramanga.	Fase 3	Indicadores que resulten de las estrategias propuestas para el plan.	Indicadores medibles a partir del diseño de las estrategias

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 6 se llevó a cabo tres fases para cumplir con el objetivo general de este proyecto. En este sentido, se propuso la siguiente metodología (ver figura 6):

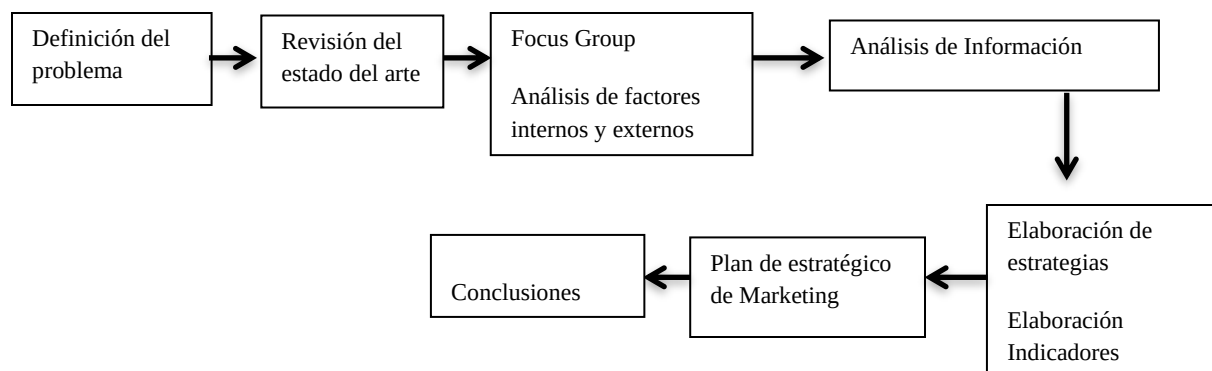


Figura 6. Metodología de la investigación.

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se realizó una definición del problema teniendo en cuenta las necesidades en mercadeo de la Maestría en Administración. Posteriormente, se realizó un estado del arte que contribuyó a profundizar en el problema y a comprender las soluciones que se le ha dado en otros contextos.

El primer objetivo de esta investigación permitió identificar los aspectos del entorno interno y externo que pudieran intervenir en la gestión del marketing del programa. Para ello, se realizó un *focus group* de expertos relacionados con la Maestría en Administración. Posteriormente, se aplicó una encuesta a los grupos de interés del programa como estudiantes y egresados.

Por otra parte, para dar respuesta al segundo objetivo que consistía en diseñar las estrategias para fortalecer la gestión de marketing en la Maestría en Administración, se llevó a cabo la realización de una Matriz DOFA, con el fin de identificar los criterios que contribuyeran a fortalecer el programa. Finalmente, de este análisis se pudo establecer los indicadores de las estrategias para cumplir con el tercer objetivo y culminar la propuesta del plan de marketing.

3.5 Población y Muestra

Para este estudio la población fueron los estudiantes activos, egresados y docentes de la Maestría en Administrativa de la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, que suministraron información útil para el desarrollo de esta investigación.

En este sentido, dadas las necesidades de recolección, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia tanto para el *focus group* como para la encuesta. Como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de muestreo se realiza cuando se cuenta con casos disponibles a los cuales se tiene acceso.

Para el primer el caso, se convocó a 4 personas como expertos en el área y a partir de sus experiencias, se pudo indagar en los aspectos del entorno que inciden en la gestión del marketing en la Maestría. Para el segundo caso, se decidió utilizar los estudiantes activos, egresados no graduados y egresados graduados de la Maestría en Administración de los últimos 10 años, reportados en la base de datos de la oficina de egresados de la Universidad.

3.6 Diseño y técnicas de recolección de la información

Para realizar la parte cualitativa del proyecto se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas que estuvieran relacionadas con el primer objetivo del proyecto. Posteriormente, estas preguntas fueron aplicadas en un *focus group* que se llevó en las instalaciones de la Universidad Santo Tomás con la presencia de a cabo con 4 expertos de la Maestría en Administración. Los criterios de selección de estas personas (ver tabla 7) fueron su formación y experiencia en el área de marketing, así como su rol dentro de la Maestría en Administración.

El grupo de expertos que participaron en la actividad se presenta a continuación:

Tabla 7. *Perfiles del focus group*

Segmento	Formación Profesional			Cargo	Nombre		
Directivo	PhD.	Dirección de	Directora	Maestría en	Lady Carolina	Monsalve	
	Empresas y	máster en	Administración		Castro		
	marketing.	Directora del					
	MBA						
Estudiante	Ingeniero de	Mercados.	Cohorte 53		Alex Duván	Puentes	
	Jefe de Mercadeo en Rayco				Valencia		
Egresado	Magíster en	Empresario			Jesús Alberto	Contreras	
	Administración.	Director			Ferrer		
	de la Fundación Enlace						
Docente	Ingeniero industrial		Docente	tiempo	Diego Andrés	Angarita	
	Magíster en Calidad		completo		Moncada		
	Auditor						

Para llevar a cabo la parte cuantitativa del proyecto se tomó de manera inicial el insumo proveniente de la información obtenida del *focus group* y analizada a través del software Atlas Ti. En este caso, se diseñó una encuesta a partir de la codificación extraída de los análisis realizados a las intervenciones hechas por los participantes de dicha actividad. La encuesta (Anexo B) estuvo compuesta por 7 preguntas con una valoración en escala Likert (0-4) donde 0 es No es importante y 4 es Muy importante. Los resultados fueron digitados en un primer momento en el programa Excel 2007 y posteriormente, tratados en el programa Stata 12.0.

La evaluación de la normalidad de las variables continuas se realizó con la prueba Shapiro Wilk. Se calcularon medidas de tendencia central (mediana) y de dispersión (Rango Intercuartílico) para las variables cuantitativas, así mismo, se calcularon frecuencias absolutas y relativas para las variables cualitativas. La relación entre el sexo y los puntajes totales obtenidos por dominios se evaluó mediante el test de rangos de Wilcoxon. El nivel de significancia usado fue 0,05.

4. Resultados y Discusión

4.1 Aspectos del entorno interno y externo que inciden en la gestión de marketing de la Maestría en Administración

El primer objetivo de este proyecto consistía en identificar los diferentes aspectos del entorno interno y externo del programa que inciden en la gestión de marketing. Para ello y como se mencionó anteriormente, se realizaron dos actividades que fueron el focus group y la aplicación de una encuesta. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de estas actividades.

4.1.1 Resultados Focus group

Las respuestas obtenidas del *focus group* fueron transcritas a un documento de Word y posteriormente, analizadas con el software Atlas Ti conocido por ser “una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales” Muñoz, (2005, p. 2). El propósito era identificar códigos a partir de citas relevantes que

contribuyeran a establecer los criterios para el diseño de las estrategias de marketing en el programa.

4.1.1.1 Codificación de la información ATLAS TI

Tomando como base las citas identificadas en la transcripción, se llevó a cabo el proceso de codificación que consiste en identificar argumentos alusivos a la gestión de marketing y darles un código que permitiera agruparlos y clasificarlos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del software.

La codificación obtenida a través del Atlas Ti es la siguiente:

Tabla 8. *Codificación de la información Atlas Ti. Fuente: Atlas Ti. Focus Group Proyecto Plan de Marketing MBA*

Código-filtro: Todos

UH: Plan Marketing MBA.

File: ATLAS.TI - Quotation Browser Report

Edited by: Super

Date/Time: 30/10/2019 - 10:27:27 p. m.

Calidad docente

Debilidad

Estrategia de Marketing MBA

Expectativas

Fortaleza

Gestión del marketing MBA

Oferta

Perfiles

Redes sociales

Síntesis

Variables influyentes

ventaja competitiva

Plan de Marketing

Gestión de la Comunicación

Vinculación con el entorno

Flexibilización del programa

Cliente

La codificación realizada permitió identificar los diferentes aspectos del entorno interno y externo del programa que inciden en el marketing y de esta manera, clasificar los aspectos de

mayor relevancia para ser utilizados en la construcción de la encuesta. Como parte de este análisis, se presenta a continuación una red semántica para una mejor visualización de estos elementos y sus conexiones.

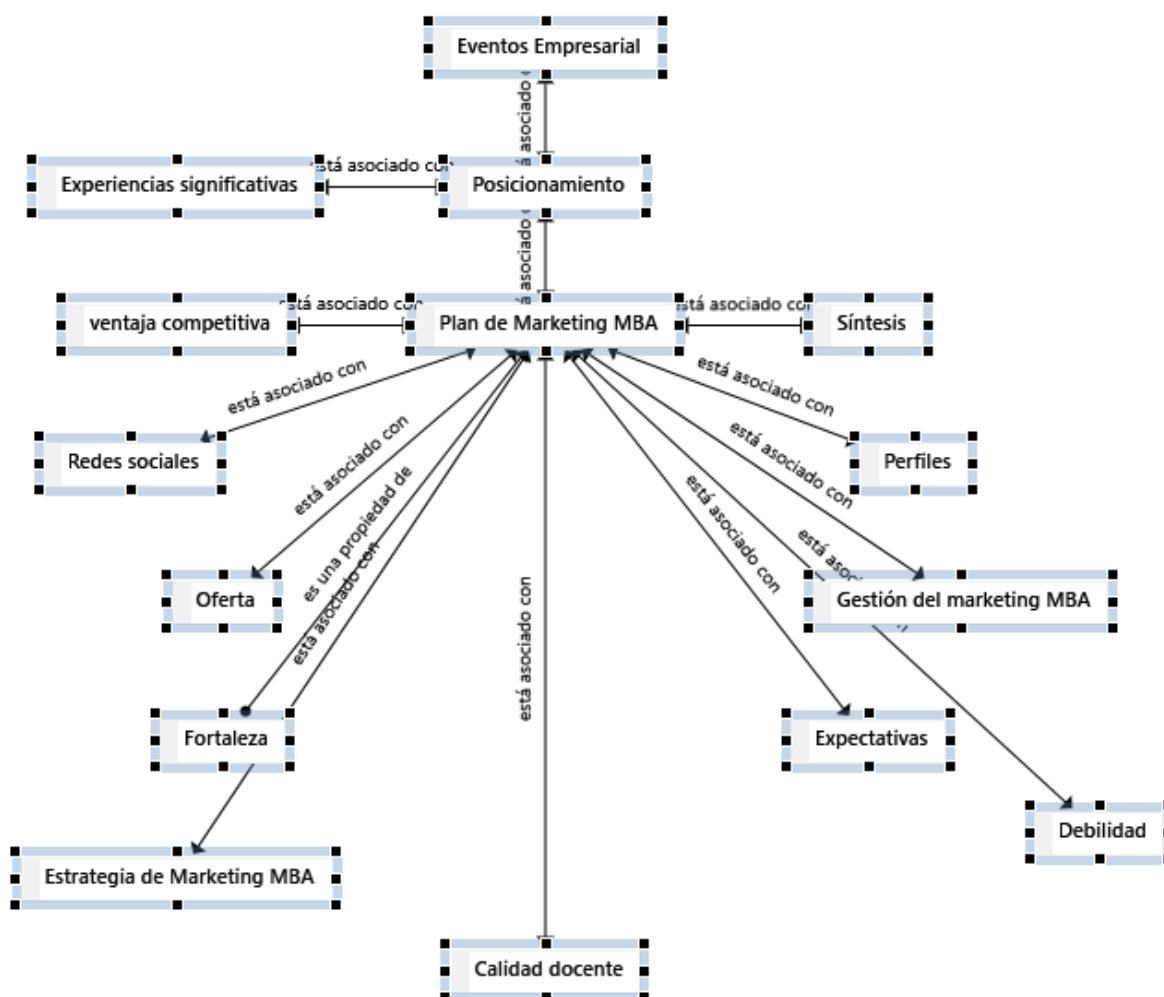


Figura 7. Codificación de la información Atlas Ti.
Fuente: Atlas Ti. Focus Group Proyecto Plan de Marketing MBA

Como se observa en la figura 7, la red semántica está compuesta por doce (12) códigos que posteriormente fueron agrupados en 4 dimensiones (gestión de la comunicación, vinculación con el entorno, flexibilización del programa y cliente) siguiendo como orientación aquellos aspectos que fueron destacados dentro del análisis. A continuación, se realiza la explicación de las dimensiones extraídas en este proceso.

4.1.1.2 Análisis de las dimensiones

4.1.1.2.1 Gestión de la Comunicación

Dentro del análisis realizado a la información se pudo concluir que la Maestría en Administración realiza diferentes actividades que no son comunicadas a sus públicos de interés. Algunas de las citas más relevantes sobre este tema, mencionadas por los participantes fueron:

Tabla 9. *Resultados de expertos a profundidad*

Expertos	Dimensión Gestión de la Comunicación
Alex Duván Puentes	Si estamos en temas de captación de personas o nuevos jóvenes, se debe aprovechar las redes sociales (Facebook) con la finalidad de mostrar opciones de cursar algún programa o temáticas específicas de la Universidad, y evitar la saturación de publicaciones que únicamente genera incomodidad en las redes sociales, de esta manera también se puede identificar a qué tipo de perfiles queremos llegar, ya que el uso de estas estrategias de alto impacto como lo son las redes sociales se utilizan para lograr un fin y para este caso es promocionar el programa de Maestría en Administración.
Jesús Alberto Contreras	Es importante realizar divulgación de la Maestría en Administración a través de charlas y conferencias empresariales que permitan mostrar el programa y su calidad académica no solamente a estudiantes sino también a los gremios empresariales, seguido a esto articular la oferta por medio de herramientas digitales y recursos tecnológicos.
Diego Andrés Angarita	Seleccionar la información de mostrar y evidenciar en las redes sociales, como eventos propios e institucionales que permitan la recordación en la mente de las personas, esto quiere decir que cuando hablamos de un tema específico de evento recordemos que es un evento propio de la Universidad y que tiene una periodicidad en la mente de las personas.
Diego Andrés Angarita	Comparto la importancia de realizar divulgación y visibilizar, que significa contar con una acreditación de alta calidad y cuáles son sus beneficios, esto quiere decir que un programa con la acreditación de alta calidad enmarca la diferencia ante otros programas que no la contemplan, sin embargo, es necesario dar a conocer las características de beneficios y bondades a los egresados.
Alex Duván Puentes	Creo que actualmente el proceso de marketing para los programas de posgrados de la universidad, no son los más visibles, en realidad es una debilidad porque el proceso de comunicación para promocionar reactivo y no continuo, lo que quiere decir es que enmarca las temporadas de inscripciones en el año.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración estos argumentos y como se evidencia en la tabla 8, los participantes manifestaron que el marketing del programa debe contemplar la gestión de la

comunicación. Esta dimensión se puede definir como la capacidad del programa para divulgar a través de los diferentes medios de comunicación tales como plataformas y redes sociales, los diferentes eventos académicos y empresariales que tienen relación con el quehacer de la Maestría y que contribuyen al posicionamiento y fidelización de sus grupos de interés.

Este resultado se soporta en que la gestión de la comunicación en el marketing es un aspecto relevante, tanto así que los académicos como las diferentes organizaciones han referido que el uso eficaz de la información es la base para realizar una excelente gestión frente a este tema (CIM) (Moreno, 2014).

4.1.1.2.2 Vinculación con el entorno

Dentro del análisis realizado a la información se pudo evidenciar que la Maestría en Administración puede desarrollar actividades que involucren al sector externo, con la finalidad de generar conocimiento de alto impacto en la región. Algunas de las citas de mayor relevancia obtenidas en este análisis se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10. *Resultados de expertos a profundidad*

Expertos	Dimensión Vinculación con el entorno
Jesús	Es claro que en la maestría hay 2 tipos de áreas; en profundización y la de investigación, que es una investigación
Alberto	aplicada a partir de la generación del nuevo conocimiento para una empresa o para un sector, entonces eso es como
Contreras	la esencia de no perder el proceso metodológico que al final lo lleva a un nuevo conocimiento pero aplicable a una organización o aún sector por qué la investigación neta sencillamente haría que los trabajos de grado se quedarán en la biblioteca y no generarán un aporte al sector empresarial.
Alex Duván	La integración de los emprendedores, que deseen realizar proyectos sostenibles en la región y no cuenta con la
Puentes	formación académica como base, para generar planes, la Universidad le puede brindar la oportunidad de asesorarlos con una firma consultora para proyectos de emprendimiento y que a su vez se articulen con los proyectos de desarrollo sostenible de la región.

Tabla 10. (Continuación)

Diego	Considero que, desde la planeación estratégica, productividad e innovación, el estudiante puede profundizar en la
Andrés	medida de asesoramiento a los empresarios, exactamente acompañándolos en el proceso de consultorías para la
Angarita	productividad y las nuevas tendencias del mercado, con los diferentes centros empresariales y recursos de proyección social de la Universidad Santo Tomás.
Diego	Existe la posibilidad de crear programas acordes al entorno y lo que requiere el medio, de tal manera que se le
Andrés	pueda ofrecer un portafolio amplio de temáticas relevantes para captar posibles estudiantes y la generación del
Angarita	vínculo empresarial y social del programa.
Alex Duván	Pienso que existen dos perfiles que ingresan a la Maestría 1. Personas con experiencia laboral que desea mejorar
Puentes	sus competencias laborales y 2. Personas muy jóvenes con poca experiencia laboral que desean adquirir o profundizar en nuevas herramientas como factor diferenciador y potencializarse ante el entorno laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 9, esta dimensión incluye todas las actividades que puede desarrollar el programa de Maestría en Administración para mantener su vínculo con el sector externo (público-empresarial). El propósito de estas actividades como proyectos de investigación, capacitaciones, formación a la medida, entre otros, es generar espacios de conocimiento que beneficien a las dos partes y contribuyan al desarrollo sostenible de la región. Como lo manifiesta Giuliani, Zambon, Monteiro, Betanho, Faria (2012), la vinculación de los programas con el sector externo suscita la búsqueda de acciones sociales que aporten beneficios a la sociedad y que puedan ser empleadas para promover a la propia empresa.

4.1.1.2.3 Flexibilización del programa

Con respecto al análisis realizado, se evidenció que existen elementos relacionados con las modalidades de formación académica. En este caso la oferta del programa se podría modificar o adaptar de acuerdo con las necesidades de la demanda para la captación de nuevos aspirantes al

programa de Maestría en Administración. Algunas de las citas de mayor relevancia obtenidas en este análisis se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11. *Resultados de expertos a profundidad*

Expertos	Dimensión Flexibilización del programa
Diego Andrés Angarita	Considero que flexibilizar más el programa es donde la educación le apuesta hacia el futuro por qué los jóvenes de hoy en día no quieren programas muy rígidos si no que al final sea lo que ellos realmente necesiten.
Alex Duván Puentes	La flexibilización de la asistencia a las clases también es fundamental y la integración esa partiría ya más como un beneficio para la maestría de nuevos ingresos, diversificación de los ingresos, brindarles soluciones empresariales reales a las empresas.
Diego Andrés Angarita	Desde la planeación estratégica, productividad e innovación, el estudiante puede profundizar en la medida de asesoramiento a los empresarios, exactamente acompañándolos en el proceso de consultorías para la productividad y las nuevas tendencias del mercado, con los diferentes centros empresariales y recursos de proyección social de la Universidad Santo Tomás.
Jesús Alberto Contreras	Implementar la formación continua de manera virtual y entorno digital de tal manera que el estudiante se le facilite el cursar la maestría, por si se encuentra trabajando o reside en otra ciudad.
Alex Duván Puentes	Diseñar programas que se ajusten a ese entorno digital y al entorno presencial, de tal modo que este diseñado para cualquiera de las personas que digan yo quiero hacer la maestría presencial, virtual en fin y ahí se puede hacer una infinidad de cursos, complementos, actualizaciones, la idea es que la gente no tenga espacio de no pensar en nosotros como Universidad.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 10, son algunas las propuestas de flexibilización que podrían ser utilizadas para la Maestría en Administración. Por ejemplo, se encuentra la modalidad de *e-learning* y *b-learning*, que se ajuste a temáticas de desarrollo global. Así mismo, la incorporación de herramientas digitales que puedan ajustarse a los requerimientos de los aspirantes para la formación académica.

De acuerdo con Díaz y Rangel (2010), las instituciones de educación superior deben tener en cuenta la flexibilidad curricular para proceder a elaborar la oferta educativa. De esta forma, se observa reflejado el concepto básico del marketing que es dar cumplimiento a las necesidades humanas, deseos y la demanda de los clientes (Kotler, 2006).

4.1.1.2.3 Cliente

El análisis realizado a la información permitió identificar que los aspectos de alta calidad y trayectoria académica constituyen un criterio de selección para los aspirantes al programa de Maestría en Administración. Algunas de las citas relacionadas con este tema se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Resultados de expertos a profundidad*

Expertos	Dimensión Cliente
Jesús	Comparto la importancia de la calidad del docente, dado a que es un modelo a seguir desde su área de conocimiento
Alberto	y experticia en el tema y la aplicación de base profesional, además resalta la importancia de la capacidad pedagógica
Contreras	del docente que motive al estudiante a seguir profundizando en el tema, para la interacción con sus estudiantes.
Alex Duván	Cuando se habla de temas de acreditación, el enfoque de las temáticas que se van a desarrollar en el programa esté
Puentes	acordes a las temáticas en aspectos mundiales y que sean globales, para llegar a pensar que a futuro con las competencias adquiridas en la maestría tener opciones de realizar un doctorado.
Diego	La posibilidad de contar con soporte de acreditación para realizar internalización como articulación entre
Andrés	universidades y alianzas en caso de que pueda tener opciones de realizar su fase de profundización en otra
Angarita	universidad y no solo quedarse en poder realizar movilidad entre universidades de plan de estudios.
Diego	De acuerdo con el nivel que adquiere un programa con la acreditación de alta calidad, significa posesionarse ante
Andrés	otros programas que no la contemplan. Sin embargo, es necesario dar a conocer las características y bondades del
Angarita	programa lo cual implica de un plan de mercadeo, posicionamiento, así como inducción y beneficios a los egresados.
Alex Duván	Pienso que participación activa de los estudiantes en proyectos o espacios de investigación, que se integre y haga
Puentes	parte de los diferentes escenarios académicos, ya que son espacios de aprendizaje y ventajas competitivas como lo es de representar el sello Institucional de Universidad Santo Tomás, tras una larga trayectoria en la recordación de la mente de las personas

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 10, existen algunos aspectos relacionados con las distinciones de Alta Calidad otorgadas por el Ministerio de Educación que constituyen un criterio de selección por parte de los aspirantes a un programa de MBA. De igual forma, se resaltan aspectos relacionados con precio, beneficios a egresados, movilidad académica nacional e internacional, características del plan de formación, docentes con gran trayectoria profesional y académica, entre otros.

Para Díaz y Rangel, (2010) a nivel educativo, ante la diversidad de los programas, las instituciones requieren dar a conocer su calidad por medio de diferentes aspectos tales como la orientación académica, acciones de investigación, enfoque pedagógico, entre otros. Es decir, deben crear un sello institucional, el cual se convierta en el propósito fundamental del mercadeo en el sector educativo.

4.1.2 Resultados Encuesta

Como parte del proceso cuantitativo de esta investigación, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta. La muestra de este estudio estuvo comprendida en un 49% por egresados graduados, en un 36% por egresados no graduados y en un 25% por estudiantes activos del programa. El 55% de la población analizada eran mujeres y el 45% hombres. El 54% de los participantes tenían edades entre los 31 a 40 años y el 36% entre los 41 a los 50 años.

Tabla 13. *Características generales de la población de estudio*

	Variable	n=110	%
Edad	20 a 30 años	9	8
	31 a 40 años	54	49
	41 a 50 años	36	33
	51 o más	11	10
Sexo	Mujer	61	55
	Hombre	49	45
Rol MBA	Estudiante	25	23
	Egresado no graduado	36	33
	Graduado	49	45

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la encuesta suministrada a los participantes. En este caso, los individuos debían responder el grado de importancia que le merecían los aspectos relacionados en cada una de las áreas analizadas.

Primera pregunta: Marque el grado de importancia de cada uno de los siguientes medios de medios de comunicación.

La mayoría de los encuestados consideran entre importante (23%) y muy importante (66%) la información derivada de la página web e importante (41%) y muy importante (46%) la enviada al e-mail como estrategias de promoción del MBA. **(Ver tabla 14).**

Tabla 14. *Plataformas virtuales para la gestión de la comunicación*

Dominio		Valoración Likert				
Gestión de la comunicación		No es importante =0	Poco importante=1	Neutral= 2	Importante =3	Muy Importante=4
Plataformas virtuales	Instagram	7(6%)	6(5%)	21(19%)	33(30%)	43 (39%)
	Facebook	6(5%)	4(4%)	13(12%)	30(27%)	57(52%)
	LinkedIn	5(5%)	2(2%)	17(15%)	29(26%)	57(52%)
	Whatsapp	4(4%)	3(3%)	14(13%)	24(22%)	65(59%)
	Página Web	1(1%)	2(2%)	9(8%)	25(23%)	73(66%)
	E-mail	2(2%)	0(0%)	12(11%)	45(41%)	51(46%)
	Callcenter	11(10%)	13(12%)	34(31%)	26(24%)	26(24%)

Segunda pregunta: Marque el grado de importancia de cada una de las siguientes actividades académicas.

La mayoría de los encuestados consideran con respecto al dominio de las actividades académicas como muy importante la conferencia empresarial (76%) seguido de los talleres de actualización (64%). **(Ver tabla 15).**

Tabla 15. *Actividades académicas*

Actividades académicas		No es import ante=0	Poco importante=1	Neutral =2	Importante =3	Muy Importante=4
Educación Continua	Conferencia académica	0(0%)	3(3%)	4(4%)	39(35%)	64(58%)
	Conferencia empresarial	0(0%)	3(3%)	5(5%)	18(16%)	84(76%)
	Coloquio investigación	2(2%)	6(5%)	15(14%)	47(43%)	40(36%)
	Talleres actualización	0(0%)	3(3%)	3(3%)	34(31%)	70(64%)
	Congresos	2(2%)	3(3%)	16(15%)	40(36%)	49(45%)
	Desayuno	4(4%)	12(11%)	34(31%)	40(36%)	20(18%)
	Open day	4(4%)	9(8%)	31(28%)	38(35%)	28(25%)
	Master Class	4(4%)	11(10%)	26(24%)	35(32%)	34(31%)
	Campamentos	5(5%)	14(13%)	35(32%)	32(29%)	24(22%)

Tercera pregunta: Marque el grado de importancia de cada uno de los siguientes mecanismos de promoción

La mayoría de los encuestados refirieron como muy importante el descuento empresarial (69%) seguido del descuento familiar (65%) y por reconocimiento (65%). Con menor porcentaje al plan de referidos (57%). **(Ver tabla 16).**

Tabla 16. *Mecanismos de promoción*

Mecanismos de promoción	No es importante=0	Poco importante=1	Neutral =2	Importante= 3	Muy Importante= 4
Plan referido	1(1%)	1(1%)	12(11%)	33(30%)	63(57%)
Descuento Familiar	0(0%)	4(4%)	7(6%)	28(25%)	71(65%)
Descuento Empresarial	1(1%)	1(1%)	4(4%)	28(25%)	76(69%)
Descuento por reconocimiento	0(0%)	1(1%)	7(6%)	30(27%)	72(65%)

Cuarta pregunta: Mencione 3 temas de interés para ser desarrollados de la Maestría en Administración

El 33% de los encuestados refieren tener interés temas de marketing, seguido de gestión humana (21%), finanzas (8%), calidad (6%), aspectos legales (4%) y temas de aspectos contables, consultorías, movilidad internacional y emprendimiento con un 2% cada una respectivamente y un 23% de la población indicaron otros. **(Ver tabla 14).**

Tabla 17. *Temáticas de interés*

Variable	n=110	%
Marketing	36	33
Gestión Humana	23	21
Finanzas	9	8
Calidad	7	6
Aspectos legales	4	4
Aspectos contables	2	2
Consultorías	2	2
Movilidad internacional	2	2
Emprendimiento	2	2
Otros	23	21

Quinta pregunta: Marque el grado de importancia de cada una de las siguientes opciones relacionadas con el sector externo

La mayoría de los encuestados refirieron su relación con el sector externo como muy importante en un 69% la consultoría empresarial, seguido de la conformación de redes en un 67% y le otorgan un menor porcentaje a la formación empresarial (62%) y participación en agremiaciones (62%). **(Ver tabla 15).**

Tabla 18. *Actividades para desarrollar con el sector externo*

Relación sector externo	Valoración tipo Likert				
	No es importante=0	Poco importante=1	Neutral =2	Importante=3	Muy Importante=4
Consultoría empresarial	0(0%)	1(1%)	5(5%)	28(25%)	76(69%)
Conformación de redes	0(0%)	2(2%)	7(6%)	27(24%)	74(67%)
Formación empresarial	1(1%)	1(1%)	4(4%)	36(33%)	68(62%)
Participación en agremiaciones	0(0%)	2(2%)	7(6%)	33(30%)	68(62%)
Investigación Universidad-Empresa	0(0%)	2(2%)	7(6%)	32(29%)	69(63%)

Sexta pregunta: Marque el grado de importancia de cada una de las siguientes opciones con relación a la flexibilidad del programa

La mayoría de los encuestados consideran como muy importante la doble titulación (70%) seguido de las opciones de homologación (55%) y con menor porcentaje, las ofertas de asignaturas en otros programas (38%). **(Ver tabla 16).**

Tabla 19. *Características para flexibilidad del programa*

Flexibilidad del programa	No es importante=0	Poco importante=1	Neutral =2	Important e=3	Muy Importante=4
Modalidad presencial	0(0%)	2(2%)	13(12%)	51(46%)	44(40%)
Modalidad bimodal	2(2%)	4(4%)	20(18%)	33(30%)	51(46%)
Modalidad virtual	6(5%)	8(7%)	20(18%)	28(25%)	48(44%)
Horarios de clase	0(0%)	2(2%)	11(10%)	41(37%)	56(51%)
Ofertas de asignaturas en otros programas	1(1%)	3(3%)	14(13%)	50(45%)	42(38%)
Opciones de homologación	0(0%)	2(2%)	10(9%)	38(35%)	60(55%)
Doble titulación	0(0%)	3(3%)	8(7%)	22(20%)	77(70%)

Séptima pregunta: Marque el grado de importancia de cada una de las siguientes opciones con relación a la calidad del programa.

La mayoría de los encuestados refieren como muy importante la calidad docente (94%) seguido del plan de estudios (81%) y con el menor porcentaje los grupos de investigación (49%).

(Ver tabla 17).

Tabla 20. *Características de calidad*

Calidad	No es importante=0	Poco importante=1	Neutral =2	Importante=3	Muy Importante=4
Infraestructura	1(1%)	0(0%)	2(2%)	34(31%)	73(66%)
Docentes	1(1%)	0(0%)	0(0%)	5(5%)	104(94%)
Trayectoria del programa	0(0%)	1(1%)	4(4%)	24(22%)	81(73%)
Relación egresados	2(2%)	3(3%)	10(9%)	35(32%)	60(55%)
Costos del programa	0(0%)	1(1%)	9(8%)	37(34%)	63(57%)
Plan de estudio	0(0%)	1(1%)	0(0%)	20(18%)	89(81%)
Flexibilidad horaria	1(1%)	4(4%)	10(9%)	30(27%)	65(59%)
Movilidad	1(1%)	3(3%)	11(10%)	27(24%)	68(62%)
Grupos de investigación	3(3%)	5(5%)	13(12%)	35(31%)	54(49%)
Reconocimiento institución	0(0%)	1(1%)	5(5%)	29(26%)	75(68%)
Acreditación Nacional	1(1%)	2(2%)	5(5%)	26(24%)	76(69%)
Acreditación Internacional	1(1%)	1(1%)	4(4%)	24(22%)	80(73%)

Después de analizar la información descriptiva de la encuesta, se procedió a aplicar las medidas de tendencia central (mediana) y de dispersión (Rango Intercuartílico) y rangos de Wilconxon. A través de ésta, se obtuvo que los dominios a considerarse como más relevantes para diseñar las estrategias de marketing en el MBA son los relacionados con los mecanismos de promoción (Mediana: 3,8; RIC: 3,3-4,0) y el de relación con el sector externo (Mediana: 3,7 (3,4-4,0). Al comparar el grado de importancia de cada uno de estos dominios con el género de la población analizada, se evidencia que las mujeres tienen un mayor grado percepción de importancia del factor “relación con el sector externo” y “calidad” ($p=0,02$).

Tabla 21. *Dominios para la creación de estrategias de marketing*

Variable	Total	Mujer	Hombre	Valor de p
Gestión de la comunicación	3,3 (2,7-3,6)	3,2 (2,9-3,6)	3,3 (2,4-3,6)	NS
Actividades académicas	3,2 (2,8-3,5)	3,2 (2,8-3,5)	3,1 (2,7-3,4)	NS
Mecanismos de promoción	3,8 (3,3-4,0)	3,8 (3,3-4,0)	3,8 (3,2-4,0)	NS
Relación sector externo	3,7 (3,4-4,0)	3,8 (3,4-4,0)	3,6 (3,0-3,8)	0,02
Flexibilidad del programa	3,3 (2,7-3,6)	3,4 (3,7-3,7)	3,3 (3,0-3,6)	NS
Calidad	3,6 (3,3-4,0)	3,8 (3,5-4,0)	3,5 (3,2-3,9)	0,02

4.2 Plan estratégico de marketing para la Maestría en Administración de la USTA

Seccional Bucaramanga

Para diseñar el plan estratégico de marketing de la Maestría en Administración, se tomó como base el análisis de la información extraída del *focus group* y de la aplicación de encuestas con el fin de cumplir con los objetivos planteados. A continuación, se presentan las actividades realizadas para definir las estrategias para el programa.

4.2.1 Matriz FODA

A partir de una matriz FODA se logró establecer los criterios que contribuyeron al diseño de las estrategias y a la identificación de indicadores. A continuación, se presenta la matriz con el propósito de consolidar la información obtenida en los anteriores análisis y proponer el diseño de las estrategias que conformaran dicho plan.

Tabla 22. *Matriz DOFA*

Fortalezas	Debilidades
Precio: Precio favorable frente a la competencia. Planes de financiación Producto: Contenido del programa calificado de alta calidad. Plaza: Trayectoria del programa Docentes de alta calidad. Infraestructura física Acreditación Multicampus (USTA Colombia) Promoción: Canales de información activos como página web	Precio: Poca difusión de los beneficios económicos y convenios financieros Producto: Flexibilización en la oferta del programa. Plaza: Difícil captación de docentes con perfil empresarial Recursos económicos limitados para la realización de eventos No existe una actividad que represente el programa MBA Promoción: La página web Institucional no cuenta con una herramienta interactiva No hay un plan de seguimiento a egresados No existe base de datos de seguimiento a interesados No hay un plan de vinculación con el entorno externo No se utilizan las redes sociales para crear comunidad
Oportunidades	Amenazas
Producto: Tendencia de crecimiento potencial del programa. Programas con mayor potencial y futuro son aquellos enfocados al desarrollo social y capital humano. Establecer convenios de formación y capacitación empresarial. Incorporación de tecnologías de la información Incrementar la oferta de programas de educación continua certificable	Producto: Crecimiento de instituciones técnicas y tecnológicas, con una oferta a menor costo y tiempo. Promoción: Competencia de universidades extranjeras con programas virtuales a bajo costo Comunicación por diferentes canales interactivos de la competencia Precio: Las empresas deben incentivar la formación profesional. Falta de apoyo para la formación por parte de las empresas Situación económica de la región y del país que pueda influir negativamente para la continuidad de formación de posgrado.

De igual manera, Ponce (2007, p. 122) propone una procedimiento para la elaboración de la matriz, el cual se considera útil para la gestión del marketing en la Maestría en Administración, quienes deben realizar este proceso de diseño de estrategias. Este procedimiento contiene lo siguiente:

- Integrar una lista de oportunidades claves
- Integrar una lista de amenazas claves
- Integrar una lista de fortalezas claves
- Integrar una lista de debilidades claves
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas

La elaboración de esta matriz le permitirá al programa de Maestría en Administración para gestionar sus fortalezas y debilidades en función de las oportunidades y amenazas, las cuales no se pueden controlar. Para ello, se recomienda seguir la guía y establecer estrategias que permitan posicionar el programa que condicionan su actuación en el mercado.

Posteriormente, luego de haber realizado el listado de cada uno de los elementos anteriormente expuestos se procede a diseñar las estrategias, basadas en la siguiente clasificación (David, 1997, p. 15 como se citó en Ponce, 2007, p. 121):

- **Estrategias FO:** Aplicadas a las fuerzas internas de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la organización para contrarrestar las amenazas del entorno
- **Estrategias DA:** Contribuyen a disminuir las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno.

Con base en la información anterior se presenta la matriz de estrategias, a través de la cual se extraen los criterios para el diseño del plan estratégico de marketing.

Tabla 23. *Matriz estrategias DOFA*

MATRIZ Estrategias	Fortalezas	Debilidades
	1. Precio favorable frente a la competencia. 2. Planes de financiación 3. Contenido del programa calificado de alta calidad. 4. Trayectoria del programa 5. Docente de alta calidad. 6. Infraestructura física 7. Acreditación Multicampus (USTA Colombia) 8. Canales de información activos como página web	1. Poca difusión de los beneficios económicos y convenios financieros 2. Flexibilización en la oferta del programa. 3. Dificil captación de docentes con perfil empresarial 4. Recursos económicos limitados para la realización de eventos 5. No existe una actividad que represente el programa MBA 6. La página web Institucional no cuenta con una herramienta interactiva 7. No hay un plan de seguimiento a egresados. 8. No existe base de datos de seguimiento a interesados 9. No hay un plan de vinculación con el entorno externo 10. No se utilizan las redes sociales para crear comunidad
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Tendencia de crecimiento potencial del programa. 2. Programas con mayor potencial y futuro son aquellos enfocados al desarrollo social y capital humano. 3. Establecer convenios de formación y capacitación empresarial. 4. Incorporación de tecnologías de la información 5. Incrementar la oferta de programas de educación continua certificable	F1; O1. – Promocionar los planes de financiación que tiene la Universidad F3; O4.- Incluir tecnologías de la información en el contenido curricular F5; O5.- Incentivar a los docentes de la creación de programas de formación continua F6; O3.- Fortalecer el aprovechamiento de las instalaciones para ofrecer convenios empresariales F7; O2.- Fortalecer el posicionamiento del programa por medio de la comunicación de los logros de la universidad F8; O4.- Incrementar el uso de las tecnologías de la comunicación sobre la información del MBA	D1; O1. – Fortalecer los puntos de asesoría que tiene la universidad para brindar información sobre beneficios económicos y convenios financieros. D2; O2. – Gestionar ante el MEN la apertura de programas de desarrollo social y capital humano. D9; O4. – Ofertar a las empresas programas de capacitación con experiencia de aprendizaje virtual y presencial adaptable a las necesidades de las empresas. D3; O3. – Ofertar a las empresas beneficios en formación para los empleados por vincular expertos de su equipo de trabajo al equipo docente de la universidad. D7; O5. – Diseñar un programa de seguimiento a egresados que tenga como resultado una oferta de programas de educación continua que se ajuste a las necesidades de los egresados.

Tabla 23. (Continuación)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Crecimiento de instituciones técnicas y tecnológicas, con una oferta a menor costo y tiempo.	F1; A3. – Divulgar en medios de comunicación los beneficios económicos y convenios financieros que tiene la universidad.	D1; A1. – Facilitar el acceso a la información sobre planes de financiación y beneficios económicos a través de la página web.
2. Competencia de universidades extranjeras con programas virtuales a bajo costo	F3; A2. – Usar una herramienta para identificar los programas con calificación de calidad en la página web de la universidad.	D4; A2 – Invertir los recursos de promoción en los programas con mayor aceptación.
3. Comunicación por diferentes canales interactivos	F2; A1. – Diversificar los planes de financiación, ajustable a diferentes perfiles y vinculación laboral independiente.	D6; A3 – Reestructurar la página web para brindar una experiencia interactiva.
4. Las empresas deben incentivar la formación profesional.	F7; A4. – Establecer un canal de captación de clientes empresariales ofertando la experiencia Multicampus.	D5; A4 – Realizar una feria empresarial una vez al año y participar en los diferentes eventos como foros educativos departamentales, municipales.
5. Falta de apoyo para la formación por parte de las empresas	F5; A5. – Implementar un programa de monitoreo a empresas.	D9; A5 – Realizar un plan de vinculación de externos, articulado con el programa de extensión a la comunidad.
6. Situación económica de la región y del país que pueda influir negativamente para la continuidad de formación de posgrado.		D9; A6 – Crear un sistema de crédito accesible y favorable para trabajadores independientes.

Después de analizar la Matriz FODA, se plantea la propuesta del plan estratégico de marketing para la Maestría en Administración, que se va a realizar por medio de la estrategia funcional o mix, que se define comúnmente como mezcla de la mercadotecnia, cuyo objetivo es encontrar la oferta del producto o servicio que incremente la satisfacción del comprador o cliente y genere utilidades a la empresa. Esta estrategia incorpora las 4P's del marketing y establece que deben ser totalmente coherentes entre sí y complementarse unas con otras, con el fin de mejorar la gestión del marketing (Peñaloza, 2005).

Los indicadores planteados para cada una de las estrategias siguen las orientaciones expuestas por Peñaloza (2005), el cual, establece que deben contener los siguientes elementos.

4.3 Comunicación

Para optimizar la promoción por medio de la gestión de la comunicación con el sector interno-externo y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se debe realizar por medio de

mensajes claros y llamativos para la población objetivo (comunidad académica y gremio empresarial). Las estrategias para cumplir la gestión de la comunicación deben incluir un plan de mercadeo digital, ya que, es una herramienta que la Universidad puede emplear para satisfacer las necesidades de los posibles clientes y en procura del mejoramiento de los procesos internos.

Tabla 24. *Plan de mercadeo digital*

Actividad	Acciones	Responsables	Indicador
Incrementar la promoción y divulgación de la oferta de la Maestría en Administración	Elaborar un plan de mercadeo digital para la promoción y oferta del programa.	Director de Mercadeo y admisiones de la Universidad	Cifras de la campaña digital para evaluar los resultados
	Del presupuesto del programa aprobado por el CAF, establecer un rubro para la publicidad digital.		Documento de aprobación por parte del Comité Administrativo y Financiero (CAF).
	Diseñar piezas y cápsulas digitales para diferentes pautas publicitarias.		Permanente seguimiento a los resultados de la captación para así estar al tanto de las tendencias en cuanto a las mejores prácticas del mercadeo digital
	Contratar un diagnóstico de la página web para conocer de los expertos en la materia las posibles fallas que se estén presentando e implementar los planes de mejoramiento.		Documento de los resultados del diagnóstico
Mejorar la página web y sus servicios	Implementar en la página web un formulario de registro interactivo donde los interesados puedan dejar sus preguntas y así prestar un servicio inmediato.		Seguimiento de las personas que se registran por medio del formulario

Fuente: Elaboración propia

4.4 Precio

Con los resultados obtenidos se identificó que la Institución realiza poca difusión de los beneficios económicos para los diferentes grupos de interés. Por tanto, se plantean estrategias que puedan garantizar la difusión de esta información.

Tabla 25. *Estrategias de difusión*

Actividad	Acciones	Responsables	Indicador
Dar a conocer los beneficios económicos de la Universidad	Organizar reuniones con población objetivo para que conozcan los descuentos que puedan facilitar la continuación de estudios de posgrado en la Universidad	Director de la Maestría en Administración	Número de reuniones sobre asistentes y planillas de asistencias a eventos
	Programar reuniones con las entidades financieras con las que la Universidad tiene convenio para que socialicen interesados		Número de estudiantes que accedieron al programa por los beneficios económicos
	Potencializar la publicación en la página web de la Universidad los requisitos para obtener los beneficios económicos		Cifras de la campaña digital para evaluar los resultados

Fuente: Elaboración propia

4.5 Plaza

Según los resultados obtenidos, las fortalezas con las que cuenta el programa y la Universidad son la trayectoria de la Maestría en MBA, la calidad de los docentes, la infraestructura y su sello

como una institución altamente acreditada (Multicampus USTA Colombia). Por otro lado, como debilidades se encuentra que existen pocos recursos para la realización de eventos que distingan a la Maestría de otros programas. Es por ello, que las estrategias que se plantean las siguientes.

Tabla 26. *Estrategias de precio*

Actividad	Acciones	Responsables	Indicador
Incrementar la participación en ferias y eventos	Detallar por semestre las ferias y eventos a los cuales asiste el MBA e incluir otros que considere de su interés	Director de la Maestría en Administración	Registro de cada uno de los eventos a participar
	Crear un evento propio de la Maestría para promover la participación de los estudiantes, diferentes gremios y sectores empresariales		Número de asistentes al evento
Optimizar el servicio a los interesados en obtener más información del programa MBA	Contar con un personal exclusivo para la Unidad de Posgrados con orientación comercial y con excelentes relaciones empresariales	Director de la Maestría en Administración	Número de empresas visitadas y propuestas comerciales repartidas

Fuente: Elaboración propia

4.6 Producto

Con los datos obtenidos del presente estudio, una de las fortalezas con la que cuenta la Maestría en Administración es la calidad de su contenido curricular. Sin embargo, una de las debilidades es la falta de flexibilización de éste. Por ello, se plantean las siguientes estrategias para contribuir a mejorar su gestión.

Tabla 27. Estrategias de mejora de gestión

Actividad	Acciones	Responsables	Indicador
Implementar cursos virtuales certificados	Desarrollar cursos virtuales en convenio con universidades para incrementar la oferta educativa	Director de la Maestría en Administración	Plataforma virtual Registro de las personas que participan de los cursos
	Desarrollar charlas virtuales con docentes expertos para la actualización de áreas específicas		Planillas de asistencias
Movilidad internacional	Aprovechar los convenios internacionales de la Universidad para cursar módulos de actualización que sean certificados y convalidados para el programa de MBA.	Director de la Maestría en Administración y la ORII (Oficina de Relaciones Internacionales)	Número de estudiantes del programa que han realizado cursos de la oferta académica virtual y estancias en el extranjero
	Realizar una estancia en una universidad en convenio para llevar a cabo una experiencia formativa y profesional como opción de grado		Documento de los convenios Programa de movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Un plan estratégico de marketing es fundamental, ya que, responde a la tendencia y necesidad del sector de la administración para dar respuesta a la globalización y enfrentar nuevos retos, por tanto, este documento propone estrategias necesarias para alcanzar el impacto y la permanencia en el mercado.
- De acuerdo a los resultados de la investigación se identificó que los aspectos internos y externos que pueden intervenir en la gestión del marketing son la gestión de la comunicación, vinculación con el entorno, flexibilidad del programa y el cliente.
- Con los resultados obtenidos y matriz FODA se logró establecer los criterios para contribuir al diseño de las estrategias y los indicadores.
- Los indicadores para medir las estrategias deben estar orientados para permitir un valor agregado al programa de Maestría en Administración y de igual manera para su posterior mejoramiento.

5.2 Recomendaciones

- Se debe invertir en publicidad agresiva e innovadora en medio físico (valla publicitaria) como virtual (redes sociales) para atraer nuevos clientes al programa de Maestría en Administración.
- Es importante crear la página web oficial y propia para generar mayor cubrimiento.

- La Universidad Santo Tomás debe organizar un evento propio para el programa de Maestría en Administración y generar mayores actividades académicas/empresariales para buscar aliados estratégicos que beneficien y contribuyan al fortalecimiento del programa.
- Se debe continuar con las alianzas estratégicas con otras Universidades nacionales e internacionales y crear cursos virtuales para incrementar la demanda.
- Este plan estratégico debe ser analizado y puesto en práctica por el director de la Maestría para el mejoramiento de la gestión del programa.
- Se debe llevar a cabo el seguimiento del plan estratégico por medio de los indicadores establecidos en el documento.

Referencias bibliográficas

- Abello, R. (2009). La investigación en Ciencias Sociales: sugerencias prácticas sobre el proceso. Investigación & Desarrollo, 208-229.
- Al Fattal, A. (2010). Understanding student choice of university and marketing strategies in syrian private higher education - Tesis doctoral, University of Leeds. University of Leeds, School of Education, Leeds.
- Aleman, J. L. (2007). Estrategias de Marketing. España: ESIC.
- Antunez, R. J. (2016). Análisis del Consumidor. Digital UNID.
- Beltrán, A., Cobo, C., Chacón, E., & Restrepo, C. (2013). La administración frente a los desafíos de la economía global; Encuentro internacional de investigadores en administración 2013. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castro, J. N. (2009). Investigación Integral de Mercados. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Ceballos, A. A. (2012). Plan de Marketing para incrementar el número de estudiantes en el Centro Educativo la Sabiduría de la Ciudad de Barranquilla. Escenarios • Vol. 10, No. 1, 29-39. Recuperado el 10 de octubre de 2017
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST.
- Codina A (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19 - No. 25, 89-100
- Da Silva, J. P. (2013). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. Revista Ibero-Americana de Estrategia, 18-32.
- Díaz, M. R. O., & Rangel, P. E. S. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 18(2), 107-136.
- Díaz, M. R. O., & Rangel, P. E. S. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 18(2), 107-136.

- Díaz-Sandoval, M. (29 de enero de 2018). Una educación cada vez menos física. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/una-educacion-cada-vez-menos-fisica-articulo-735695>
- Encinas, F. y. (2016). Validación de la escala de comportamiento ciudadano de consumidores de servicios educativos. *Contaduría y Administración* 61, 649-665.
- Ginés-Mora, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Ibero Americana de Educación*, 13-37.
- Giuliani, A. C., Zambon, M. S., Monteiro, T. A., Betanho, C., & Faria, L. H. L. (2012). El Marketing Social, el Marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad empresarial: el caso del supermercado Pao-de-Açúcar, de Brasil. *Invenio: Revista de investigación académica*, (29), 11-27.
- Heinz, Weihrich. (1989). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. México. Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jobber, Fahy, & Kavanagh, (2006). *Foundations of Marketing Edición N° 2* McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. &. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Boston: HBS Press.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006): *Marketing management (12th ed.)*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*: Pearson Educación.
- Kotler, P., Keller, K., Cámara, D., & Mollá, A. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. (2008). *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mac Graw Hill.
- LAMBIN. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Mac Graw Hill.
- Londoño, E. (2015). *Elaboración de un plan estratégico de mercadeo para la papelería calicanto*. Santiago de Cali.
- Mejía-Galena, J. (2014). Recompensas de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing. *Punto de Vista | vol. v | n.º 8*, 149-174.

- MEN. (2015). Boletín del Ministerio de Educación Nacional (Educación superior en cifras). Obtenido de http://cms.colombiaaprende.edu.co/static/cache/binaries/articles-350451_recurso_12.pdf?binary_rand=696
- MEN. (2016). Ministerio de Educación Nacional (Educación superior en cifras). Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-359643_recurso.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Observatorio Laboral para la Educación. Vinculación laboral de los recién graduados. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (mayo de 2015). Decreto 1075 de mayo 26 de 2015 - "Por medio del cual se expide el Decreto Unico Reglamentario del Sector Educación". Obtenido de http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/decreto_1075_de_2015.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (noviembre de 2016). Cómo va la graduación y la deserción en la educación superior en Colombia. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-359642_recurso.pdf
- Ministerio de Educación. (2018). Observatorio Laboral para la Educación. Obtenido de http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/instituciones-de-educacion-superior-ies1?p_auth=zBHwO84f&p_p_id=com_ideasoft_o3_portlets_O3ControlPortlet_WAR_o3portal_INSTANCE_2MuS&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p
- Mora, J., Haldane, J., & Naval, C. (2015). Reputación de Universidades. Navarra: Universidad de Navarra (España).
- Moreno, J. A. (2015). Un acercamiento a los enfoques de investigación y tradiciones investigativas en educación. *Revista Humanismo y Sociedad*, 24-34. Recuperado el 15 de enero de 2017, de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40904409/Un_acercamiento_a_los_enfoques_de_investigacion_y_tradiciones_investigativas_en_educacion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494506839&Signature=Fk5DPqGNyxXmP8a3Cs7AW%2BR%2BzKg%3D&respo
- Moreno, N. R. E. (2014). Comunicación integrada de marketing: Un acercamiento a la evolución del concepto. *Semestre económico*, 17(35), 161-192
- Pasternak, R. (2005). Choice of institutions. *Teaching in Higher Education*, X(2), 189-201.

- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad contable* faces, 8(10), 71-81.
- Pulecio, C. Z. (2016). Plan Estrategico De Marketing De La Empresa “Distripapeles Casanare” En La Ciudad De Yopal, Departamento De Casanare. En C. Z. Pulecio, “Distripapeles Casanare” En La Ciudad De Yopal, Departamento De Casanare (Pág. 74). Yopal: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia.
- Ramírez, W. (2012). Plan estratégico de mercadeo para captación de nuevos estudiantes para el instituto universitario carlos soublette valencia - estado carabobo (tesis de maestría). Carabobo: facultad de ciencias económicas y sociales dirección de estudios de postgrado. Recuperado el octubre 07 de 2017, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1159/Wramirez.pdf?sequence=1>
- Ron Rosenfeld, L. S. (1972). Teoría del posicionamiento. *Advertising Age*.
- Saenz, A. (2000). La Universidad en la Nueva Economía. Madrid - España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Sánchez, J. V. (2016). Balanced Scorecard Para Emprendedores: Desde El Modelo Canvas Al Cuadro De Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 37-47.
- Sánchez, S. (2013). Estudio para el diseño de un plan estrategico de marketing digital enfocado en el neuromarketing para la universidad nacional abierta y a distancia (tesis de pregrado). Tunja: universidad nacional abierta y a distancia - UNAD. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/348/2/7182416.pdf>
- Sanz, L. A. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Tajada, S. d. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. illustrated.
- Trout, A. R. (1993). *Las 22 Leyes inmutables del Marketing*. Mexico D.F.: Mac Graw Hill.
- Universidad de Alicante. (2007). Plan Estratégico de la Universidad de Alicante (Horizonte 2012). Alicante. Recuperado el 6 de octubre de 2007, de <https://web.ua.es/es/peua/documentos/plan-estrategico-de-la-universidad-de-alicante.pdf>

- Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Facultad de Administración (2011). Desarrollo estratégico desde el enfoque crm para instituciones educativas de educación superior caso (Tesis de maestría)
- Universidad nacional de medellin. (febrero de 2006). <http://planeacion.medellin.unal.edu.co/images/documentos/PercepcionPosgrado.pdf>. Recuperado el 7 de Julio de 2018, de <http://planeacion.medellin.unal.edu.co/images/documentos/PercepcionPosgrado.pdf>: <http://planeacion.medellin.unal.edu.co/images/documentos/PercepcionPosgrado.pdf>
- Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga. (2004). Política Curricular para Programas Académicos. Bogotá: USTABUCA.
- Universidad Santo Tomás. (20 de agosto de 2010). Estatuto Orgánico - Título 2, artículo 7. Obtenido de <http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/estatutos/estatuto-organico.pdf>
- Universidad Santo Tomás. (2002). Estatuto Orgánico. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/estatutos/estatuto-organico.pdf>
- Universidad Santo Tomás. (2004). Proyecto Educativo Institucional. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/pei.pdf>
- Universidad Santo Tomás. (2016). Plan Integral Multicampus (PIM) 2016 - 2027. Obtenido de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>
- Universidad Santo Tomás. (2017). Documento Maestro Maestría en Administración. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Universidad Santo Tomás. (2017). Plan Integral Multicampus. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Universidad Santo Tomás. (s.f.). Universidad Santo Tomás. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de Misión y visión: <http://www.ustabuca.edu.co/ustabmanga/mision-y-vision>
- Vásquez, J. (2011). Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para instituciones educativas de educación superior caso: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales (Tesis de maestría). Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3535/1/jhonjairovasquezlargo.2011.pdf>

- Weirich, H. (1989). Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. México: Mc Graw Hill.
- Zapata, E. (2000). Mercadeo educativo. ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas? RCM Vol 1, No 1 (2000): Marketing, 1-27. Obtenido de <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=view&path%5B%5D=785&path%5B%5D=761>
- Zapata, E. E. (2007). Mercadeo Educativo, estrategias para promover instituciones y programas (Segunda edición ed., Vol. I). Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Apéndices

Apéndice A. Guía de la entrevista para Focus Group

1. Saludo a las personas que nos acompañan
2. Explicación del motivo de la reunión y el objetivo de esta
3. Explicación breve de la manera que se desarrollara la investigación

4. Inicio de la sesión

5. Primera etapa preguntas

El moderador se encarga de realizar las preguntas a cada uno de los participantes

Tiempo: 15 minutos por cada sesión.

Producto:

- ¿Cuáles considera que son los aspectos por lo que un aspirante selecciona un programa de Maestría en Administración? Mencione tres.

- ¿Cuál de los tres énfasis de la Maestría en Administración, considera que está encaminado al mercado regional para el desarrollo de las empresas?

1. Marketing

2. Talento Humano

3. Finanzas

- ¿Cuándo elige un programa de posgrados acreditado de alta calidad, que expectativas deseas encontrar?

- ¿Cómo fue su experiencia en el último programa académico cursado?

Precio:

- ¿Qué ofertas considera apropiadas para el programa de Maestría en Administración?

- ¿En qué época del año especifica contempla la opción de estudiar?

- ¿Se ajusta a su presupuesto el valor de la matrícula de la Maestría en Administración?

Promoción

- ¿Qué medios de comunicación considera realmente efectivos en la promoción de una Maestría en Administración?

- ¿Por cuál medio de comunicación se enteró de la existencia del programa?

- ¿Qué lo motivo a elegir el programa de Maestría en Administración?
- ¿Conoce personas cercanas egresadas de la Maestría en Administración?

Plaza:

- ¿En qué condiciones considera que podría ofrecerse la Maestría en Administración?
- ¿Qué lo motivo a elegir la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás?
- ¿Conoce los beneficios que el programa tiene para usted como estudiante y egresados de la Maestría en Administración?

Agradecimientos al personal por la participación e ideas aportadas para la elaboración del estudio de mercado.

Apéndice B. Encuesta

Encuesta Estrategias de Marketing Maestría en Administración

Apreciado Estudiante/egresado:

Como parte de una investigación que se vienen realizando en la Maestría en administración cuyo propósito es identificar los aspectos que pueden contribuir al diseño de las estrategias para fortalecer la

gestión de marketing de la Maestría, solicitamos su colaboración en el diligenciamiento de esta encuesta que no le tomará más de 5 minutos.

Género: Hombre___ Mujer___

Estudiante___ Egresado___

Edad: 20 a 30 años___ 31 a 40 años___ 41 a 50 años___ 51 o más___

Cargo actual que desempeña _____

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Son las herramientas utilizadas para informar los aspectos concernientes del programa a la comunidad en general. A continuación, se presenta un listado de opciones para el desarrollo de este proceso; marque el grado de importancia que a usted le merece cada una de estas opciones:

TECNOLÓGICAS	No importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Instagram					
Facebook					
LinkedIn					
WhatsApp					
Página Web					
Correo directo					
Call center					

ACTIVIDADES ACADÉMICAS: Son las actividades mediante las cuales el programa busca generar posicionamiento y recordación en la comunidad en general. A continuación, se presenta un listado de opciones para el desarrollo de este proceso; marque el grado de importancia que a usted le merece cada una de estas actividades:

ACTIVIDADES ACADÉMICAS	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Conferencias académicas					
Conferencias empresariales					
Coloquios de investigación					
Movilidades Nacionales e Internacionales					
Talleres de actualización en temas de interés					
Congresos					
Desayuno de trabajo					
Open day (Actividad de mercadeo donde se presenta el programa)					
Máster class (Vive la experiencia de ser magister por un día)					
Campamento para directivos					

MECANISMOS DE PROMOCIÓN: Son herramientas diseñadas para gestionar y atraer interesados a la maestría en Administración. A continuación, se presenta un listado de opciones para el desarrollo de este proceso; marque el grado de importancia que a usted le merece cada una de estas opciones:

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Plan de referidos					
Descuento por familia					

Descuento por grupo empresarial					
Descuento por reconocimientos académicos					

MARKETING DE CONTENIDO: Es la estrategia por desarrollar a partir de temáticas que despierten el interés de la comunidad en general y responda a las necesidades de formación de esta. Mencione 3 temas de su interés para ser desarrollados en la maestría en Administración como parte de esta estrategia

1. _____
2. _____
3. _____

RELACIÓN CON EL SECTOR EXTERNO: Son las actividades por desarrollar en la maestría en Administración para generar relaciones positivas con el sector externo. A continuación, se presenta un listado de opciones para el desarrollo de este proceso; marque el grado de importancia que a usted le merece cada una de estas opciones:

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Consultoría empresarial					
Conformación de redes de profesionales					
Formación empresarial					
Participación en agremiaciones					
Proyectos de investigación, universidad - empresa					

FLEXIBILIDAD DEL PROGRAMA: Son los diferentes aspectos que se pueden modificar o adaptar de acuerdo con las necesidades del público vinculado a la Maestría en Administración. A continuación, se presenta un listado de opciones para el desarrollo de este proceso; marque el grado de importancia que a usted le merece cada una de estas opciones:

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Oferta del programa en modalidad presencial					
Oferta del programa en modalidad bimodal					
Oferta del programa en modalidad virtual					
Horario de clases					
Oferta de asignaturas en otros programas					
Acceso a opciones de homologación en otro programa					
Acceso a opciones de doble titulación					

CALIDAD: Son los aspectos que definen la calidad de un programa de Maestría. A continuación, se presenta un listado de opciones para el desarrollo de este proceso; marque el grado de importancia que a usted le merece cada una de estas opciones:

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Infraestructura					
Docentes					

Trayectoria del programa					
Relación con egresados					
Relación con el entorno (empresas, comunidad)					
Costo del programa					
Plan de estudios					
Flexibilidad en horarios de clase					
Movilidad nacional e internacional					
Grupos y semilleros de investigación					
Reconocimiento de la institución					
Acreditación en alta calidad - Nacional					
Acreditación Internacional					