

# Plan de marketing para el posicionamiento regional universitario: Caso Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira

*Marketing plan to regional university positioning:  
Case Pontificia Universidad Bolivariana seccional Palmira*

Alain Castro Alfaro<sup>1</sup>  
Lino Antonio Mercado León<sup>2</sup>  
Miguel Ángel Londoño Ossa<sup>3</sup>  
Andrés Dario Hoyos Arango<sup>4</sup>

## Resumen

Considerando la importancia que reviste para una institución de educación superior el fomento de su imagen, la presente investigación evalúa el nivel de reconocimiento de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira, respecto a sus rivales de mercado. En el proceso investigativo se hizo uso de la segmentación de mercados e identificación de variables socio-demográficas, entre estudiantes de 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> en colegios de la zona de influencia. Como resultado de este proceso se establecen los *insights* de suficiencia, para el diseño de un plan de posicionamiento que proyecte una imagen favorable, consistente y diferencial, que estimule la demanda de su oferta educativa.

## Palabras clave

Educación Superior, Imagen, Notoriedad, Precepción, Posicionamiento.

## Abstract

Considering the importance of fostering its image for an institution of higher education, this research evaluates the level of recognition of the Pontificia Bolivariana University, Palmira section, with respect to its market rivals. In the investigative process, segmentation of markets and identification of socio-demographic variables was used, among students of 10 and 11 in schools of the area of influence. As a result of this process, the insights of sufficiency are established for the design of a positioning plan that projects a favorable, consistent and differential image that stimulates the demand for its educational offer.

## Keywords

Higher Education, Image, Notoriety, Precept, Positioning.

DOI: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n2.1592>

Fecha de recepción: 10 de mayo de 2017.  
Fecha de evaluación: 30 de junio de 2017.  
Fecha de aceptación: 8 de agosto de 2017.



1 Magister Gestión de la Alta Dirección. Docente Investigador Corporación Universitaria Rafael Núñez Cartagena - Colombia. Correo electrónico: [alain.castro@curmvirtual.edu.co](mailto:alain.castro@curmvirtual.edu.co)

2 Administrador de Empresas de la Universidad de Pamplona, Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad Viña del Mar, Docente Investigador y Consultor Senior en Marketing. Correo electrónico: [linomercado@marketimes.com.co](mailto:linomercado@marketimes.com.co)

3 Publicista de la Universidad Santiago de Cali - Colombia, Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad Viña del Mar, Docente Investigador Universidad Pontificia Bolivariana-Palmira, Valle - Colombia. Correo electrónico: [miguel.londono@utb.edu.co](mailto:miguel.londono@utb.edu.co)

4 Profesional en Mercadeo de la Universidad Autónoma de Occidente, Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad Viña del Mar, Docente Investigador Universidad Pontificia Bolivariana-Palmira, Valle - Colombia. Correo electrónico: [andresd.hoyos@utb.edu.co](mailto:andresd.hoyos@utb.edu.co)

## Introducción

En el actual proceso globalitario, el cual se da por la interdependencia económica creciente en los países del mundo debido al aumento de transacciones internacionales de bienes y servicios y la apertura de los mercados internacionales (Castro y Anturi, 2015; Bernal y Aguilar, 2015)), las empresas necesitan mejorar cada vez más sus procesos de gestión de mercadeo, esto porque la ventaja competitiva sostenida es indispensable para que una empresa logre destacarse en el mercado (Maldonado, 2015). Claro está, sin perder el compromiso que tienen las organizaciones en relación a los impactos sociales y medioambientales (Hernández y Castillo, 2015; Caballero y Castro, 2016).

Con presencia en cinco ciudades del país: Medellín, Bucaramanga, Bogotá, Montería y Palmira. La Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira (en adelante UPB-Palmira), tiene como misión educar seres humanos integrales que estén en la búsqueda de la verdad, formados desde el liderazgo ético, empresarial, social y científico, en consonancia con los valores cristianos. En Colombia, esta universidad ha sido reconocida como una de las mejores en temas de educación; sin embargo, la seccional Palmira no goza de dicho posicionamiento y se encuentra en desventaja frente a otras instituciones ubicadas en el departamento. En ese sentido, esta investigación tiene como objetivo la elaboración de un plan de marketing que esté inspirado en la investigación formal de mercados, para identificar aquellos *insights* de valor que facilitarán una mayor fluidez en la comunicación con los mercados y así obtener un mejor reconocimiento en la mente de su público objetivo.

## I. Marco Teórico

### 1.1 Definición de Marketing

Definiciones de marketing existen muchas, las mismas que han ido evolucionando con el tiempo. Al respecto Barry (citado en Barreto, 1991), dice que hay una evolución en el concepto de marketing porque el marketing es dinámico

y no estático. Los virajes e inestabilidad de los mercados y los nuevos escenarios considerados mercadeables amplifican el espectro de acción de esta disciplina. Tal evolución involucra a profesionales de marketing en varios escenarios mercadeables, entre los que figuran: bienes, servicios, eventos, personas, ideas, organizaciones, experiencias, información, lugares y propiedades (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

A lo anterior, se suma que la definición de marketing se basa en tres creencias: en primer lugar, la planeación y lo operativo tienen que enfocarse en el cliente; es decir, cada área o departamento y trabajador tienen que buscar y hacer realidad la satisfacción de los clientes. En segundo lugar, todas las acciones del marketing de una empresa tienen que ser coordinadas; por lo tanto, los esfuerzos del marketing tienen que ser ideados y combinados de manera coherente y consecuente; y, en tercer lugar, es de imperiosa necesidad que el proceso de marketing sea coordinado y orientado al cliente, a fin de cumplir las metas de desempeño de la empresa (Stanton, Etzel y Walker, 2007). De lo dicho, se puede inferir que el marketing es un sistema de acciones de negocios que busca hacer planeación, asignar precios, promocionar y distribuir de la mejor manera posible los productos de una organización, en aras de satisfacer los mercados que esta maneja (Dvoskin, 2004).

Otros autores, como Sainz (2008), sostienen que el objetivo del marketing siempre debe estar orientado hacia la satisfacción de las necesidades que tiene el cliente “el conocimiento del cliente y/o consumidor, su vivencia, son las claves que alimentan la vida de la empresa, y el grado en el que ésta se desenvuelve” (p. 30), esto significa un cambio de mentalidad, que debe también ser considerado por la UPB-Palmira.

### 1.2 Segmentación de Mercados

La segmentación de mercados es una práctica fundamental del marketing, encaminada a identificar y caracterizar diferentes grupos de consumidores por medio de una serie de técnicas estadísticas, las cuales utilizan diferentes variables; estas variables, que

son diferencias por Kotler (2012) como geográficas, demográficas y psicográficas, se encuentran relacionadas con las características de los diferentes grupos de consumidores, en conjunto con otras variables denominadas conductuales, que se encuentran relacionadas con las respuestas de los consumidores. Gracias a la segmentación de mercados, las empresas están en capacidad de ajustar todas sus tácticas de marketing de una manera más efectiva y eficiente, permitiéndole a la compañía satisfacer las demandas de su grupo objetivo, optimizando recursos y alcanzando objetivos comerciales.

En otras palabras, las variables sociodemográficas indican en los estudios de marketing y la publicidad en general, pues tal como lo sostienen Pérez y Solanas (2006):

Permiten una aproximación de orden cualitativo al conocimiento del consumidor, incorporando nuevas dimensiones de observación y análisis. Ofrecen nuevas formas de clasificar o segmentar a los individuos en grupos a partir de un sistema multidimensional amplio de variables que hacen referencia a las actividades desarrolladas, los centros de interés y de preocupación, las opiniones, los valores y creencias, y la trascendencia de todo ello en los actos de consumo. Habitualmente, hacen referencia “al patrón de forma de vivir en el mundo como expresión de las actividades, intereses y opiniones de la persona. Reflejan a la persona ‘como un todo’ interactuando con su entorno. (p. 124)

En el caso del estudio en cuestión, la segmentación del mercado está particularmente basada en estudiantes de grado 10 y 11, información que se ampliará más adelante.

### 1.3 Estrategia y Plan de Marketing

Una estrategia corresponde a cursos de acción que permiten el logro de los objetivos de una empresa. En el caso de los proyectos de marketing, corresponden a vectores de decisión sobre los cuales se apoyan los objetivos de comercialización; es decir, la estrategia supone

constituir un proyecto que sirva de guía a la empresa para alcanzar las metas propuestas por los directivos. David (2008), afirma que “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos, por tanto, son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de altos directivos y movilización de recursos por parte de la empresa” (p.11).

Para Benko (2000), la estrategia de marketing debe ser un elemento escrito y debidamente estructurado, que contenga una descripción de la situación más reciente de la organización, junto al establecimiento de los objetivos de venta y rentabilidad esperados; solo después de tener claros estos dos aspectos, se puede pasar a la elección de las estrategias más oportunas.

A su vez, el plan de marketing es una herramienta de carácter estratégico, que estimula la comercialización de los bienes y servicios que ofrece el organismo corporativo por medio de la generación de una ventaja competitiva. Es el instrumento que se debe tener en cuenta cuando se quiera pensar en las necesidades de los consumidores. Para Muñoz (2016), el plan de marketing aporta a la organización, bajo la perspectiva de marketing, una visión actual y del mañana que le podrá servir para establecer sus directrices con el mínimo equívoco y las máximas garantías. Al referirse a las fases que componen un plan de marketing, considera que deben contener objetivos medibles, tanto cualitativa como cuantitativamente, desde luego realizables. En primer lugar, se debe analizar la situación, posiblemente mediante una matriz DOFA. Posteriormente, recomienda un análisis del comportamiento del consumidor, a fin de prever las tendencias y la situación de la organización con relación a políticas de productos, finanzas, capacidad, personal, tecnologías y medios. El siguiente paso es identificar la estrategia, objetivos de ventas, calidad, publicidad, etc. A continuación, se menciona el establecimiento de los recursos financieros. El último paso supone la ejecución del plan, donde se establecen los tiempos para llevarlo a cabo.

Para Cohen (2001), es fundamental que todas las empresas se concienticen sobre la necesidad

de tener un plan de marketing, a fin de lograr posicionamiento y éxito en el mercado. Lograr encontrar el plan correcto dependerá de empezar con un estudio interno para determinar qué hacer, por qué y cómo.

Finalmente, se destaca lo dicho por Munera y Rodríguez (2007), quienes afirman que la estrategia siempre debe ser considerada como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia” (p. 33)

### 1.5 El Posicionamiento

Según González (2013), es posible hablar de cuatro tipos de posicionamiento: a) Por atributos, que sucede cuando una organización se posiciona de acuerdo a una particularidad; b) A través del beneficio, cuando el producto se posiciona como líder en relación a cierto favor único; c) Por uso o aplicación, este sucede cuando el bien logra posicionarse como el mejor en determinados aspectos; d) Por competidor, el cual se establece cuando el producto o servicio es mejor en algún punto o varios. Es importante señalar que el punto de inicio del posicionamiento es la imagen, por lo que se puede decir que ambos términos están enraizados profundamente. Es más, el llevar adelante un estudio sobre la imagen de una empresa o marca no tiene sentido si no se lleva a cabo en un marco competitivo, esto quiere decir, si no se le da el valor a la imagen de la organización o de su marca con respecto a sus competidores, sumado a la importancia que reviste el clima organizacional como un aspecto estratégico en el servicio al cliente (Ruiz y León, 2014), que para el caso de una universidad debe ser considerado como factor de posicionamiento.

La forma en que las empresas compiten y el nivel de respuesta a los intereses y demandas de los prospectos por separado, dan a entender la identificación relativa que ocupa la organización frente a los atributos que la caracterizan y a las demás organizaciones con las que entra en competencia, tal como lo afirmaban desde el siglo pasado Ries y Trout (1982), para quienes

el posicionamiento ayuda a establecer los criterios sobre los cuales se fortalecerán las estrategias de mercado.

En un estudio sobre el posicionamiento en periodos de crisis Fernández, Alameda y Martín (2011) sostienen que los valores sobre los cuales debe regirse este concepto, dentro de una organización son:

Aquellas categorías que definen el posicionamiento de la marca respecto al acontecimiento narrado; y que se observan por redundancia y saturación en los materiales analizados. Se trata de una concepción diferente a la tradición publicitaria [...] ya que en los procesos de construcción social de la realidad los valores de posicionamiento son nociones que ayudan a situarse a los sujetos frente a los objetos y acontecimientos. (p. 125)

Para los propósitos de esta investigación, se han tenido en cuenta todos estos referentes, considerando que Palmira es zona de influencia para varias universidades, figurando como competidores directos de la UPB-Palmira la Universidad del Valle, Universidad Santiago de Cali, Universidad Nacional, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad ICESI, Universidad Javeriana, entre otras; siempre teniendo en cuenta que no todas las medidas tomadas “en el posicionamiento de la marca controlan la percepción que tenga el público sobre un determinado producto” (Echeverri, Estay y Rosker, E, 2012, p. 289).

### 1.6 Concepto de Marca

Una marca forma parte de los componentes de un producto, sin embargo, este patrimonio intangible ostenta un complejo de imágenes y expectativas en la mente del cliente, por lo que cumple una indispensable labor en el posicionamiento. De igual forma, la marca representa una promesa de una empresa. Puede ser asociada con calidad y experiencia de mayor entrega de valor. Es el campo de reflexión del *Brand equity* (valor de marca). Para Aaker (1991), el valor de marca (BE) comprende los

activos y pasivos que se vinculan a la marca, incluyendo el nombre y sus logos, los cuales incorporan valor al producto o servicio.

La marca es de suma importancia en el espacio perceptual del cliente y mantiene relaciones de complementariedad con el producto que se ofrece (Cepeda, 2014). El producto, concede un beneficio funcional a su receptor, más la marca ostenta un recargo emocional a quien decide elegirla. En otros términos, el producto se define por su funcionalidad y la marca por su representatividad

## II. Metodología

El diseño y desarrollo del proyecto del plan de marketing para consolidar el posicionamiento de la UPB-Palmira, posee un enfoque mixto de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), dentro del cual se contemplan técnicas propias de la indagación preliminar y sondeos exploratorios mediante encuestas de naturaleza cualitativa. Estos hallazgos permiten establecer lineamientos para el desarrollo de la investigación formal de mercados, bajo un procedimiento de rigor cuantitativo aplicado a una muestra poblacional representativa.

### 2.1 Métodos y Procedimientos

En la fase inicial se utiliza el enfoque cualitativo de investigación de mercados, buscando una mayor comprensión del problema del objeto de estudio. Sobre esta fase de la investigación se advierte que “Los estudios de enfoque cualitativo utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.7). Del mismo enfoque, Malhotra (2011) afirma que “la investigación cualitativa corresponde a una metodología exploratoria sin estructura basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos del entorno del problema” (p. 42 ). Dentro de los procedimientos a utilizar se encuentran las encuestas a estudiantes en los últimos niveles de formación secundaria 10º y 11º, de los establecimientos educativos de la ciudad de

Palmira y municipios aledaños (Santiago de Cali y Yumbo).

El segundo momento del proceso de investigación, corresponde al estudio cuantitativo. Una vez definido el problema de investigación, se procede a la realización del trabajo de campo, con el fin de recabar información socio-demográfica de potenciales aspirantes a la oferta académica de la Universidad Pontificia Bolivariana-Palmira. Dentro de los propósitos de indagación se pretende evaluar el nivel de posicionamiento, al igual que las expectativas de formación de los estudiantes en 10º y 11º. Según el Ministerio de Educación Nacional en el año 2014 en el municipio de Palmira hay 26.319 jóvenes entre 17 y 21 años de los cuales ingresan a la educación superior 3.627. Para lo cual, se realizaron según un muestreo probabilístico 379 encuestas en 7 colegios públicos y 3 privados de la ciudad de Palmira y municipios aledaños. El estudio fue desarrollado con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Este tipo de estudios, según Malhotra corresponden a “una metodología de investigación más formal y estructurada, se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo” (Malhotra, 2011, p.72). Este proceder implica obtener información mediante la aplicación de cuestionarios estructurados en una muestra representativa de la población seleccionada en la zona de influencia de la UPB-Palmira.

### 2.2 Diseño de la Investigación Concluyente

La gestión emprendida en esta metodología de investigación, se resume en el Cuadro 1; en tanto la ficha técnica de la encuesta realizada se presenta en el Cuadro 2.

## III. Resultados

### 3.1 Encuesta

A partir de la encuesta aplicada a la población estudiantil fue posible identificar cifras concretas, en relación a la intención de estudios superiores, motivos para la escogencia de una



Tabla 1 Diseño de gestión.

Objetivos a lograr	Método	Herramientas	Tipo de investigación
Comprensión de la situación y contexto del problema. Definición del segmento objetivo de la UPB.	Estudio exploratorio Con datos secundarios.	Sondeos preliminares a los estudiantes de los grados 10° y 11°.	Investigación Exploratoria.
Evaluación del posicionamiento de la UPB frente a sus rivales de mercado académico. Expectativas de formación futura de los aspirantes.	Estudio formal de mercados bajo la modalidad descriptiva.	Diseño de la investigación de encuesta por muestreo.	Investigación Concluyente con diseño metodológico descriptiva.
Análisis y selección de la estrategia de posicionamiento.	Investigación bibliográfica.	Rastreo conceptual.	Investigación Documental.

Fuente: elaboración propia.

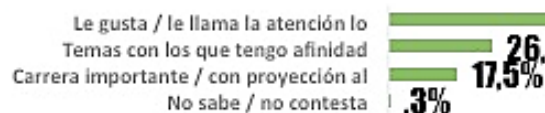
Tabla 2 Ficha técnica de la encuesta.

Universo	100.000
Muestra	400 estudiantes de grados 10° y 11 °
Intervalo de confianza	95%
Cálculo de error	4,9%
Fecha de realización	22 de febrero al 4 de marzo
Delimitación espacial	Palmira (Valle) y su zona de influencia

Fuente: elaboración propia.

carrera determinada, información consultada sobre propuestas educativas, canales de información, entre otras apreciaciones que permitieron establecer que las ingenierías alcanzan un 26% del interés de estudio, en tanto las disciplinas asociadas a medicina y ciencias de la salud suman un 21%. Asimismo, dentro de la jerarquía de preferencias las ciencias administrativas poseen un 12,3 % en las expectativas de formación del público intervenido.

En cuanto a los intereses para elegir una carrera determinada, figura con un 78% el perfil ocupacional que tiene dentro del mercado laboral colombiano. Mientras que con un 26,5 % se ubican los intereses personales. En relación a los limitantes para el acceso a la educación superior se ubica con un 61.5% el factor financiero, seguido con un 20.0% el puntaje de las pruebas ICFES. En lo tocante a la información recibida, los resultados evidencian una cobertura de información de contacto por parte de las universidades locales, reflejándose en un 81%. La información recibida ha sido óptima para siete de cada diez estudiantes encuestados.



Gráfica 1. Preferencia de carreras

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 2. Motivo de escogencia

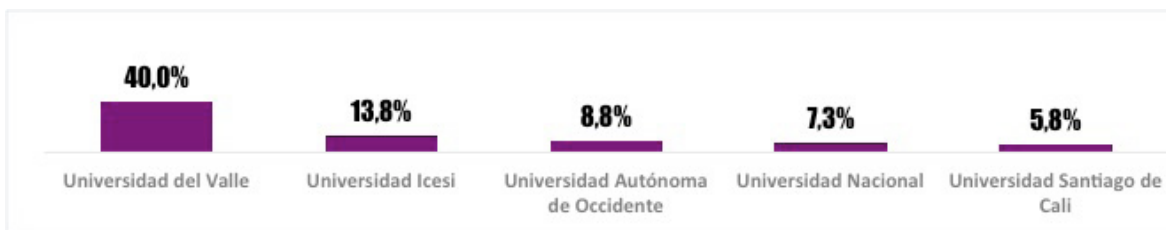
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en lo referente a la recordación que tienen los estudiantes sobre las universidades e instituciones tecnológicas que han oído mencionar los resultados revelan la desventaja de la UPB-Palmira, que no se ha instaurado como marca entre las posibilidades de educación superior entre la población seleccionada, lo cual es preocupante y revela a su vez la necesidad que tiene esta institución de manejar estrategias de marketing, sobre todo siendo la publicidad una de sus carreras ofertadas. En ese mismo sentido, al preguntar de 1 a 5 sobre cuál es la imagen general de las universidades del entorno, la UPB -Palmira queda en último lugar con un 11.25%, en contraposición con las universidades públicas que lideran con un 79% los resultados. Finalmente, al indagar en la situación particular de la UPB-Palmira, los resultados son menos alentadores, puesto que el Top of Mind es sumamente bajo, con un 1.3%, en relación a universidades de mayor alcance como la Universidad del Valle, que alcanza el 40% del grupo encuestado.

### 3.2 Situación Actual de la UPB y Segmentos de Mercado

La Universidad Pontificia Bolivariana, pretende ser reconocida en el Valle del Cauca como una institución de alto rigor científico, promotora de paz, la dignidad humana y el desarrollo de la nación, basada en los valores católicos de la iglesia. Con programas de gran impacto en la región y el respaldo de la acreditación institucional, se pretende que todas las seccionales ofrezcan un servicio de calidad a todos los Estudiantes. La UPB reveló, al momento de realizar esta investigación, un discreto y estrecho margen del 0,44%, en su participación en el mercado. Situación que la ubica en desventaja comparativa frente a otros referentes y oferentes.

· **Segmentación de mercado y perfil del estudiante en la UPB:** Al hablar de la mezcla de variables a segmentar, la UPB ostenta una



Gráfica 3. Top of mind de instituciones educativas

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 4. Market Share Instituciones de Educación Superior

Fuente: Recuperado de SNIES (2014)

diversidad de criterios de base **demográfica** que definen un perfil de mercado especialmente ubicado en los estratos 2, 3 y 4, con una supremacía de estos dos últimos (75%). La edad de sus estudiantes se sitúa entre los 16 a 25 años. En cuanto a género, este converge y contrasta en forma relativa, dependiendo del programa que se analice: en Psicología, predomina en un 70% la condición femenina, mientras que en Ingeniería Industrial predominan hombres (78%).

Desde el punto de vista de la **segmentación conductual**, es decir, basado en los beneficios buscados en la institución, la oferta UPB se amolda a demandas y/o cursos en educación continua para grupos de ejecutivos de empresa. Este modelo, advierte novedosas posibilidades para clientes corporativos, quienes observan con entusiasmo el modelo flexible de la UPB-Palmira para adaptarse a los requerimientos del mercado que solicita estos programas educativos a la medida. Actualmente en esta modalidad de formación se han ofrecido 19 cursos en la zona de influencia de Palmira y sus alrededores.

Asociada a este mercado y criterios de selección, la UPB-Palmira, posee un mercado corporativo y gubernamental al que favorece con su notable influencia educativa. Este tipo de segmentación es la bien denominada **Industrial o de Organizaciones**, en el cual se ubican empresas de diferentes sectores, tamaños y áreas de la zona de influencia, con necesidades diversas para los establecimientos de convenios Universidad-Empresa. A estos criterios de discriminación de segmentos se le suma las entidades territoriales y dependencias gubernamentales ubicadas en la zona, con quienes se han logrado convenios y proyectos.

· **Análisis de los factores internos y externos de la UPB-Palmira:** Para conocer con certeza el contexto en que está inmersa la UPB- Palmira, se levantaron tres matrices, una DOFA, una de Perfil Competitivo y una de Evaluación de Factores Externos; las cuales permitieron ponderar diversas variables de importancia para la UPB. Dichas variables, muestran la posición que ocupa hoy la universidad y los aspectos en los cuales debe trabajar para convertirse en una entidad altamente

competitiva y de escogencia para los alumnos que ingresarán a realizar su pregrado.

En la DOFA cuantitativa, se evaluaron los factores determinantes de éxito, considerando aspectos externos e internos de la institución. Los resultados externos se jerarquizaron de acuerdo a su importancia de 0.0 a 1, el total obtenido debe sumar 1. La clasificación, responde a cómo la UPB-Palmira -con su estrategia actual- está respondiendo al factor clave de éxito determinante en el sector. Desde el punto de vista interno, se evaluó el nivel de competitividad, una ponderación promedio y aceptable corresponde al 2.5, por debajo de esta puntuación, se infiere que no se están aprovechando las capacidades y recursos de la Institución. En el caso de la UPB-Palmira, la ponderación total obtenida corresponde a 2.59, que reflejan recursos y competencias centrales importantes que se constituyen en puntos fuertes, los cuales permitirían a mediano plazo dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Los resultados de la evaluación de los factores externos, evidencian claras deficiencias por parte del Alma Mater, para responder con su estrategia actual a los factores determinantes de éxito en el sector donde operan. Una ponderación final de 2.33, representa dificultades por parte de la institución para aprovechar los escenarios de oportunidad que ofrece el sector educativo, específicamente el universitario. Asimismo, los cursos de acción que dispone el organismo, no disminuyen el riesgo percibido de las situaciones amenazantes que ponen de relieve riesgos e incertidumbre al centro de formación.

No obstante, los resultados de la matriz de perfil competitivo (MPC), se evidencia notables ventajas de los rivales de mercado educativo de la UPB-Palmira, dichas ventajas comparativas denotan la rivalidad e intensidad de los factores internos y críticos de éxito que definen este sector en el Valle del Cauca. Tomando en consideración los factores que definen el éxito de una institución universitaria, se observan con claridad el posicionamiento, prestigio, condiciones de infraestructura y solidez que exaltan a instituciones como ICESI (3.81) y la Universidad Javeriana (3.75); tales resultados



Tabla 3. DOFA estratégica (Factores internos)

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA			
FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>			
Asignación de precios de naturaleza competitiva	0,07	4	0,28
Cualificación Docente	0,1	3	0,3
Producción Académica	0,1	3	0,3
Experiencia y tradición en la región	0,02	4	0,08
Acreditación Institucional	0,1	4	0,4
Egresados destacados y posicionados en la región	0,06	3	0,18
Programa de becas para estudiantes con niveles académicos superiores	0,06	3	0,18
Marca con respaldo de 80 años y entre las 10 mejores universidades a nivel nacional	0,07	4	0,28
Programas con registro calificado del ministerio de educación nacional	0,05	3	0,15
Convenios con las corporaciones bancarias para financiamiento	0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>			
Sede con falta de espacios para el correcto desarrollo de la vida universitaria	0,08	1	0,08
Algunos programas de pregrado NO ostentan la certificación en alta calidad	0,02	2	0,04
Aunque su prestigio es nacional. La Marca presenta notoriedad baja en la región	0,1	1	0,1
Limitada oferta de programas : solo posee cinco (5) en la seccional palmira	0,01	1	0,01
Falta de autonomía administrativa para la toma de decisiones	0,01	2	0,02
Ausencia de programas de marketing educativo y una sección para el diseño de actividades promocionales y de comunicación con los públicos a quienes se atiende	0,02	1	0,02
Falta de alianzas efectivas con el sector industrial	0,01	1	0,01
Conexión a la internet insuficiente y poco fiable	0,01	1	0,01
Equipamiento y dotación de material bibliográfico	0,01	1	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4 DOFA estratégica (Factores externos).

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA			
FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de densidad de población entre 17 y 25 años (DANE)	0,05	2	0,1
Mayor apoyo del gobierno para financiar pregrado (ICETEX)	0,04	3	0,12
Recursos del gobierno para movilidad internacional e investigación	0,03	2	0,06
Mayor demanda en el mercado laboral del nivel tecnológico	0,04	1	0,04
Crecimiento de obras de infraestructura en la zona de influencia	0,02	3	0,06
Tasas de desempleo estables de acuerdo al promedio nacional	0,03	3	0,09
Preferencias por ingenierías y ciencias administrativas	0,06	2	0,12
Posibilidad de convenios con alcaldías y municipios para minorías étnicas y víctimas del conflicto armado en el País	0,04	2	0,08
Atractivo y crecimiento positivo en la oferta virtual de los programas	0,05	2	0,1
Demanda creciente de pregrado y educación continua en la zona	0,07	3	0,21
Ofertar programas relacionados con necesidades específicas de la región (Agricultura, Ingeniería, Administración, Logística y Comercio Exterior)	0,04	2	0,08
Alianzas con el sector empresarial (Universidad-Empresa)	0,04	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia con otras instituciones de formación superior, tanto con las universidades ya consolidadas, como con las que ofrecen actividades basadas en las nuevas tecnologías y ciencias de la ingeniería	0,08	2	0,16
Deficiencias en el tejido industrial y estructura del mercado que dificultan la proyección laboral de los estudiantes	0,04	3	0,12
La ciudad es considerada la séptima ciudad más peligrosa del mundo por la influencia del conflicto armado en la zona.	0,09	3	0,27
Auge de los programas virtuales, los técnicos y tecnológicos impartido por otros centros de formación	0,04	2	0,08
Innovación en propuestas curriculares de programas no tradicionales	0,02	2	0,04
Ingreso de nuevos centros de formación de reconocida trayectoria a nivel nacional.	0,03	2	0,06
Algunos alumnos de bachillerato no tienen una idea clara de las características de los estudios impartidos en la institución.	0,05	2	0,1
Efectos del postconflicto respecto al arribo de sus actores a la cabecera municipal.	0,03	3	0,09
Ampliación en el número de estudiantes atendidos por las instituciones de educación superior públicas, lo que puede afectar el poder de negociación de las privadas	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,32</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Matriz de perfil competitivo.

UPB-SECCIONAL PALMIRA FRENTE A SUS RIVALES DE MERCADO UNIVERSITARIO											
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		UPB		ICESI		U. JAVERIANA		U. AUTONOMA		U. SANTIAGO	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Prestigio y Reconocimiento	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Producción Científica e Investigación	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Gestión Administrativa y estilo de Admón	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12
Oferta de Programas y actos de formación	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Pertinencia de los programas académicos	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Precios competitivos de los programas	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Alianzas Universidad-Empresa	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Experiencia en el sector académico	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Cualificación de la planta docente	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Acreditación institucional de alta calidad	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Convenios con entidades bancarias	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Estructura financiera y solidez	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Marketing educativo	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Financiación del proceso matriculas	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Proyección social-Impacto en la región	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Instalaciones, locaciones y laboratorios	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,88</b>		<b>3,81</b>		<b>3,75</b>		<b>3,08</b>		<b>2,98</b>

Fuente: elaboración propia

permiten concluir los potenciales que poseen las entidades educativas para responder de manera efectiva y congruente a las exigencias del mencionado sector universitario. Por el contrario, la UPB presenta una puntuación total que refleja su desventaja frente a estos rivales de mercado (2.3).

#### 4. Plan de Acción. Conclusiones y Recomendaciones

Gracias a los diferentes datos recolectados, fue posible evidenciar el comportamiento del mercado en el cual se desenvuelve la UPB-Palmira. Dichos hallazgos permitieron comprobar el crecimiento constante del

Tabla 6 Plan de acción.

Objetivos estratégicos	Objetivos tácticos	Acciones tácticas	Responsables	Indicadores
Consolidación nacional y fortalecimiento internacional.	Incrementar de 0,44% a un 5% la participación en el mercado (market share).	Desarrollar semilleros y cursos relacionados con los programas de pregrado.	Docentes líderes de cada programa de pregrado.	(Cuota de mercado actual – Cuota de mercado periodo anterior) / Cuota de mercado periodo actual
		Crear una oficina de financiación de pregrado.	Dirección de mercadeo	# de estudiantes ingresados con ayudas financieras / total de estudiantes atendidos.
		Realizar capacitaciones al personal de mercadeo en técnicas de negociación, venta consultiva y métodos de financiación.	Dirección de mercadeo	# de capacitaciones realizadas en el semestre / capacitaciones proyectadas

Consolidación nacional y fortalecimiento internacional.	Obtener el reconocimiento de la UPB-Palmira por parte de los estudiantes de los grados 10° y 11° y demás públicos interesados en su oferta asociaciones de marca relacionados con la alta calidad y la formación integral.	Implementar plan de medios utilizando las redes sociales	Dirección de mercadeo	ROI= beneficio esperado / inversión en marketing de medios.
		Estimular asociaciones y conciencia de la marca UPB-Palmira en el público meta mediante la aplicación de eventos y experiencias BTL.	Dirección de mercadeo	Eficacia BTL – ATL= beneficio previsto ATL-BTL / beneficio real.
		Realizar visitas In-Situ a los diferentes centros escolares.	Dirección de mercadeo	# de visitas realizadas en colegios de la zona / total de visitas proyectadas.
		Desarrollar conferencias periódicas en los colegios.	Dirección de cada programa de pregrado.	# de conferencias realizadas en el periodo / Total de conferencias proyectadas
Modernización y orientación académica.	Asignar un 3% de las utilidades brutas por concepto académico de la UPB-Palmira, para la adecuación de plataformas virtuales y software académico conducentes a fortalecer las TIC'S en la Institución.	Realizar una campaña de publicidad masiva. ATL y BTL para posicionar la marca UPB como una universidad de alta calidad y de formación integral.	Dirección de mercadeo.	Eficacia BTL – ATL = beneficio previsto ATL-BTL / beneficio real.
		Crear una página web interactiva y dinámica con mayores posibilidades de tránsito, que permita el soporte de la educación virtual y fomento del aula extendida.	Dirección de mercadeo.	Página web creada.
		Modernizar los laboratorios.	Dirección de docencia e investigación.	Laboratorios realizados

Relación UPB – empresa, Estado Colombiano – sociedad.	Generar al menos 2 alianzas efectivas con el sector público y 3 con el sector privado que permitan la implementación de estrategias de alto impacto en la sociedad.	Generar alianzas con el sector público y privado que permitan desarrollar proyectos de alto impacto en la sociedad.	Oficina de proyección social, mercadeo e investigación	# De convenios firmados vs # de proyectos realizados para impactar a la sociedad.
		Realizar al menos una evaluación semestral de los convenios sustraídos de la UPB-Palmira con el sector productivo y el Estado.	Vicerrectoría académica.	# de proyectos de convenios vigentes / Total de proyectos evaluados semestralmente
		Establecer convenios UPB-Palmira y dependencias del gobierno, el fin de otorgar becas.	Vicerrectoría académica.	# De convenios firmados vs # de estudiantes ingresados bajo el convenio.
		Enviar un e mail marketing quincenal a las empresas con las cuales la UPB-Palmira ha establecido convenios.	Proyección social, mercadeo, comunicaciones, investigación, tienda creativa.	# De email enviados vs # de retroalimentaciones recibidas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7 Presupuesto de operación

OBJETIVO	ACCIÓN	EJECUCION 2017				COSTOS
		1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
Consolidación nacional y fortalecimiento internacional	Semilleros y cursos relacionados con los programas de pregrado de la UPB – Palmira					Recursos propios
	Crear una oficina de financiación de pregrado					Recursos propios
	Realizar capacitaciones al personal mercadeo					Recursos propios
	Implementar plan de medios utilizando las redes sociales					\$ 12.000.000
	Estrategia de publicidad eventos y experiencias BTL y ATL					\$ 55.000.000
	Visitas Institucionales a colegios					\$ 10.000.000
Modernización y orientación académica	Conferencias UPB					\$ 4.000.000
	Semilleros y cursos de investigación					Recursos propios
	Página web					\$ 9.000.000
Relación UPB empresa, Estado Colombiano - Sociedad	Modernizar laboratorios					\$ 12.000.000
	Alianzas con el sector público y privado					\$ 1.000.000
	Evaluación semestral de los convenios					\$ 2.000.000
	Convenios UPB-Palmira y gobierno para el otorgamiento de becas					\$ 1.000.000
	e mail marketing					Recursos propios
						<b>TOTAL</b>
						<b>\$ 106.000.000</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 8 Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
INGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020
Matriculas	\$1.952.519.000	\$2.019.685.654	\$2.110.571.508	\$2.258.311.514	\$2.438.976.435
Cursos	\$31.710.000	\$32.800.824	\$34.276.861	\$34.276.862	\$37.019.011
Convenios empresariales	\$150.000.000	\$155.160.000	\$162.142.200	\$162.142.201	\$175.113.577
Convenios sector público	\$69.320.000	\$71.704.608	\$74.931.315	\$74.931.316	\$80.925.822
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.203.549.000</b>	<b>\$2.279.351.086</b>	<b>\$2.381.921.884</b>	<b>\$2.529.661.893</b>	<b>\$2.732.034.845</b>
EGRESOS					
Docentes	\$227.500.000	\$235.462.500	\$243.703.688	\$252.233.317	\$261.061.483
Plantel administrativo	\$244.000.000	\$251.320.000	\$258.859.600	\$266.625.388	\$274.624.150
Directivos	\$45.000.000	\$46.350.000	\$47.740.500	\$49.172.715	\$50.647.896
Arrendamiento	\$600.000.000	\$618.000.000	\$636.540.000	\$655.636.200	\$675.305.286
Gastos plan de acción	\$106.000.000	\$109.180.000	\$112.455.400	\$115.829.062	\$119.303.934
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.222.500.000</b>	<b>\$1.260.312.500</b>	<b>\$1.299.299.188</b>	<b>\$1.339.496.682</b>	<b>\$1.380.942.749</b>
<b>Utilidad bruta del plan de acción</b>	<b>\$981.049.000</b>	<b>\$1.019.038.586</b>	<b>\$1.082.622.697</b>	<b>\$1.190.165.212</b>	<b>\$1.351.092.096</b>
<b>Impuesto de renta (34%)</b>	<b>\$333.556.660</b>	<b>\$346.473.119</b>	<b>\$368.091.717</b>	<b>\$404.656.172</b>	<b>\$459.371.313</b>
<b>Utilidad neta del plan de acción</b>	<b>\$647.492.340</b>	<b>\$672.565.466</b>	<b>\$714.530.980</b>	<b>\$785.509.040</b>	<b>\$891.720.783</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>52,96%</b>	<b>53,36%</b>	<b>54,99%</b>	<b>58,64%</b>	<b>64,57%</b>

Fuente: elaboración propia

mercado objetivo en el sector en el que tiene influencia la universidad. También es de resaltar que este segmento de mercado tiene cada vez una mayor capacidad de acceder a los servicios de educación superior, gracias a los diferentes beneficios y ayudas del sector público y privado, todo lo anterior permite concluir que, aunque el mercado de la educación superior en el Valle de Cauca es muy competido, la UPB-Palmira tiene un mercado viable y prometedor.

De igual manera, se pudo determinar que la imagen de la UPB-Palmira, al interior de su target no es satisfactoria, debido a que la marca es conocida con apenas un 1.3%, sin embargo, se debe destacar que la imagen de la UPB-Palmira está posicionada como una universidad de prestigio y calidad en los actuales usuarios y en las personas que conocen y tienen algún vínculo con la institución.

Finalmente, se puede concluir que la Universidad Pontificia Bolivariana, es una entidad que a nivel nacional goza de una imagen positiva en el ámbito educativo, puesto que en las demás ciudades en las cuales tiene presencia ha sido reconocida

como una institución que vela por brindar una educación integral a sus estudiantes. Este es un atributo que la sede de Palmira debe utilizar a su favor, dado que, a pesar de llevar menos tiempo en el mercado, es una universidad con alto potencial y privilegiada al contar con diferentes aspectos que la hacen altamente competitiva con las demás entidades de educación superior de la zona.

Como recomendación, la UPB-Palmira debe dar un papel preponderante al desarrollo de marca, máxime si se entiende a la misma como la acción más importante en el mercadeo. Este proceso de construcción de marca implica integrar todos los departamentos de la seccional, guardando un equilibrio entre la identidad, la cual incluye el correcto funcionamiento de los departamentos internos, encaminados a brindar una experiencia a sus clientes. La imagen debe estar constituida por todas las tácticas de promoción y comerciales desarrolladas en este plan de marketing.

Es de vital importancia establecer un departamento que se encargue de la observación de las nuevas tendencias y necesidades del



mercado, apoyado en al menos dos mediciones o estudios de mercado al año, que permitan el correcto direccionamiento de los productos y servicios UPB.

La universidad debe revisar y replantear toda su oferta académica y políticas de becas y descuentos, con el objetivo de penetrar en nuevos mercados que no han sido explorados. Replantear este tema dentro de la universidad, permitirá que esta sea una institución educativa competitiva dentro de la región del Valle del Cauca, ya que está abriendo nuevas posibilidades a quienes no tienen un acceso fácil a la educación. Asimismo, se convertirá

en una entidad que disminuye la brecha de la educación en Colombia, especialmente en Palmira, teniendo en cuenta que esta es una zona donde el conflicto colombiano tiene alta presencia.

Las relaciones con los colegios debe ser un pilar indispensable en el plan comercial y de mercadeo de la UPB, esto permitirá a la universidad crear relaciones cercanas con el público objetivo, logrando cautivar de una forma temprana al target a través de momentos de verdad que incentiven al alumno a conocer los diferentes servicios educativos que presta la universidad para una formación integral.

## Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press
- Barreto, W. J. (1991). *Marketing político: elecciones 1990*. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. doi:10.22519/22157360.975
- Bernal Payares, O. & Aguilar González, E. (2015). Panamá como centro logístico multimodal de las américas en un mundo globalizado. *Aglala*, 6(1), 121-141. doi:10.22519/22157360.908
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, 26(79), 67-76. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-7161200007900004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-7161200007900004&script=sci_arttext)
- Castro Alfaro, A. & Anturi Santos, R. (2015). El análisis técnico y fundamental en un contexto de globalización: Bancolombia. *Aglala*, 6(1), 1-37. doi:10.22519/22157360.976
- Caballero Tovío, A., & Castro Alfaro, A. (2016). Análisis del comportamiento de las variables que determinan el circuito económico en Colombia. *Aglala*, 7(1), 94-121. doi:10.22519/22157360.975
- Cepeda, S. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 10(2). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/2654/265433711009/>
- Cohen, W. (2001). *El plan de marketing*. Barcelona: Deusto.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Bogotá: Pearson Educación
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Echeverri, L. M.; Estay, C. A. & Rosker, E. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(2), 288-305. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000200001&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000200001&script=sci_arttext&tIng=en)
- Fernández, E.; Alameda, D. & Martín, I. (2011). Las estrategias publicitarias de las marcas en el contexto de crisis. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, adComunica*, Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/28816/Fernandez\\_Estrategias.pdf?sequ](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/28816/Fernandez_Estrategias.pdf?sequ)
- González, M. (2013). Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la empresa Invermedica, C.A. en el mercado de insumos y equipamiento médico del estado Carabobo. Tesis de grado en mercadeo. Universidad José Antonio Páez.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: México D.F. 5ta Edición.

- Hernández Royett, J. & Castillo Osorio, B. (2015). Desafíos y responsabilidades de la profesión contable frente a la contabilidad ambiental. *Aglala*, 6(1), 164-182. doi:10.22519/22157360.754
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Addison-wesley.
- Maldonado Pedroza, J. (2015). Análisis de los factores críticos que afectan la competitividad de los puertos para la navegabilidad en el Río Magdalena. *Aglala*, 6(1), 72-101. doi:10.22519/22157360.906
- Malhotra, N. (2011). *Investigación de mercados*. Pearson Educación de México SA de CV. 5ta Edición
- Munera, J. & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.
- Muñiz, R. (2016). CEF.- Marketing XXI. Obtenido de Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>
- Pérez, P., & Solanas, I. (2006). Incidencia de los estilos de vida en la publicidad y el marketing. Trípod. Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna., (18). Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/TRIPODOS/article/view/40001>
- Ries, A. & Trout, J. (1982). *Posicionamiento*. Barcelona: McGraw Hill.
- Ruiz, Y. O., & León, L. M. (2014). El clima organizacional aspecto estratégico en el servicio al cliente. *Aglala*, 5(1), 126-142. Recuperado de: <http://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/697>
- Sainz, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Esic Editorial.
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2014). Inscritos en la educación superior en Colombia [Tabla 1]. Recuperado 18/01/2016 de: <http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>
- Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.