

---

Revista Gestión y Desarrollo Libre, Año 5 N° 9, 2020. p.p. 61-84  
ISSN 2539-3669

Universidad Libre Seccional Cúcuta, Facultad de Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables y Centro Seccional de Investigaciones  
Evaluación de estrategias de posicionamiento de marca implementadas por una  
Institución Educativa para contribuir con su rentabilidad económica

Laura Granados Mojica  
Carolina Charry  
Carolina Monsalve Castro

# Evaluación de estrategias de posicionamiento de marca implementadas por una Institución Educativa para contribuir con su rentabilidad económica \*

Evaluation of brand positioning strategies implemented by an Educational Institution to contribute to its economic profitability

Recibido: Mayo 10 de 2019 - Evaluado: Agosto 13 de 2019 - Aceptado: Noviembre 17 de 2019

Laura Granados Mojica \*\*  
Carolina Charry \*\*\*  
Carolina Monsalve Castro \*\*\*\*

## Para citar este artículo / To cite this Article

Granados Mojica, L., Charry, C., & Monsalve Castro, C. (Enero-Junio de 2020). Evaluación de estrategias de posicionamiento de marca implementadas por una Institución Educativa para contribuir con su rentabilidad económica. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), (61-84).

## Resumen

El presente artículo expone un análisis acerca de la efectividad de las estrategias de posicionamiento de marca y su incidencia sobre la rentabilidad económica de una Institución de Educación de Bucaramanga, Colombia. La investigación se

---

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado a trabajo de grado en la Universidad Santo Tomás.

\*\* Magíster en Administración por la Universidad Santo Tomás - Colombia. Email: laugra16@gmail.com.

\*\*\* Magíster en Administración por la Universidad Santo Tomás - Colombia. +Email: charry@colbritanico.edu.co.

\*\*\*\* PhD en Dirección de Empresas. Directora de la Maestría en Administración. Universidad Santo Tomás - Colombia. Email: caromonsalve83@hotmail.com.

plantea de tipo no experimental transversal descriptiva, cuantitativa, cuyo análisis estuvo basado en mediciones y procedimientos estadísticos. Los resultados muestran que el correcto planteamiento de un plan de posicionamiento de marca puede derivar en la mejora de las cifras financieras de la Institución, a partir del incremento de los ingresos por clientes captados y fidelizados. Se derivan conclusiones que contribuirán con la mejora en la implementación de estrategias de posicionamiento para las instituciones educativas.

**Palabras Clave:** Posicionamiento de Marca, Rentabilidad Económica, Entidades Educativas

## Abstract

This article presents an analysis of the effectiveness of brand positioning strategies and their impact on the economic profitability of an Education Institution in Bucaramanga, Colombia. The research is of a non-experimental, cross-sectional descriptive, quantitative type, whose analysis was based on measurements and statistical procedures. The results show that the correct approach to a brand positioning plan can lead to an improvement in the financial figures of the institution, based on the increase in income from captured and loyal customers. Conclusions are derived that will contribute to the improvement in the implementation of positioning strategies for educational institutions.

**Key words:** Product Placement, Brand Positioning, Economic Profitability, Schools

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - 1. Técnicas e instrumentos para recolección de información. - 2. Fases de recolección y reconocimiento de la información. - III. - Plan de redacción. - 1. Posicionamiento de marca. - 2. - Rentabilidad económica. - 3. Resultados de investigación. - 3.1 Fidelización y captación de nuevos clientes. - 3.2. Rendimientos financieros. - 3.3 Ingresos por matrículas y pensión. - 3.4 EBITDA. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

## Introducción

Para las instituciones educativas, según lo ha mostrado la experiencia, el posicionamiento de marca se ha fundamentado en el prestigio transmitido entre

generaciones. Sin embargo, las empresas dedicadas a la prestación de servicios de educación han venido enfrentando transformaciones en los procesos académicos, las relaciones con las familias, la administración de procesos y, por ende, en la forma como ellas conectan con su mercado. Este artículo de investigación presenta un análisis producto de un estudio realizado en una Institución de Educación de la ciudad de Bucaramanga, acerca de la relación entre la implementación de una estrategia de posicionamiento y el alcance de una rentabilidad económica que le permita ser sostenible en el tiempo, a partir de la construcción de una imagen de marca fuerte como referente en el sector.

El sector educativo de Bucaramanga y su área metropolitana ha estado marcado por la influencia de opciones prestigiosas y ampliamente reconocidas por tradición y por la calidad de su servicio. Por lo que incursionar con una nueva propuesta educativa representaba todo un desafío para la Institución, de modo que desde su fundación en el año 2014 y hasta inicio del año 2017 no había conseguido un punto de equilibrio financiero a pesar de contar con una propuesta diferenciadora y de impacto para la región, por lo que optó por la implementación de un plan de posicionamiento de marca con el objetivo mejorar su posición en el mercado y su rentabilidad económica.

Construir una imagen de marca que llegue a la mente del consumidor se ha convertido en una necesidad empresarial, ya que “si no se logra hacer que el cliente la conozca y que además elija, entre todas, a nuestra compañía para su adquisición o disfrute, percibiendo una clara diferencia que suponga una ventaja sobre las demás” (Martín García, 2005: 14), no es posible convertirla en referente dentro del mercado tanto para los consumidores como para las empresas competidoras. Y es que posicionar una marca no solo implica penetrar en la mente de los consumidores a partir de la identificación de sus necesidades y la consolidación de un conjunto de estrategias de mercadeo que logren que éste se identifique con la marca, sino que es fundamental constituir un elemento diferenciador que la destaque de la competencia.

En este sentido, se ha encontrado que las marcas educativas tienen retos adicionales a las empresas de los demás sectores, entre ellos su relación con los medios de comunicación y el impacto que ellos tienen sobre el consumidor y la venta de un producto (Kaplún, 1985), que hace parte de la creciente competencia con variadas y novedosas propuestas. Es por esto que las instituciones han tenido que volcar sus formas de administración hacia la inclusión de campañas

de mercadeo, dejando por sentado la importancia de fortalecer y hacer crecer la marca en las instituciones educativas, pues “en este contexto, las estrategias de mercadeo se han convertido y cada vez más, en una forma importante de atraer estudiantes” (Zancajo, 2018: 166).

Dentro del sector educativo, si bien se han estudiado las técnicas y estrategias que pueden contribuir a conseguir este posicionamiento, no es mucha la información que se tiene al respecto, especialmente en el ámbito nacional donde el sector sigue siendo administrado de la manera tradicional, y los estudios e investigaciones sobre las estrategias de posicionamiento de marca se han enfocado netamente a sectores altamente comerciales. De este modo, a partir de las bases dejadas por estudios internacionales, enfocados en el posicionamiento de las marcas educativas y su relación con la fidelidad del cliente, este estudio no solamente analiza las estrategias de mercadeo que han llevado a la Institución a conseguir dicho posicionamiento, sino que además tiene en cuenta su relación con la rentabilidad económica, para garantizar el cumplimiento del objetivo gerencial por excelencia: la perdurabilidad de la compañía en el tiempo.

Con el análisis realizado a esta estrategia y su incidencia financiera, se encontraron diferentes variables a considerar para conseguir que dicho impacto sea positivo<sup>1</sup>, tales como la identificación de las necesidades de los nuevos clientes, la fidelización de los clientes actuales y la personalización del proceso, así como su adaptación a las necesidades cambiantes del planeta. Con estos resultados que espera una contribución de mejora en la implementación de estrategias de posicionamiento para las instituciones educativas.

La investigación se planteó como de tipo cuantitativo no experimental transversal descriptiva, que combinó encuestas con el análisis de información, revisión de cifras financieras, estadísticas de estudiantes, para comprobar la hipótesis que expone que la implementación de un plan de posicionamiento contribuyó con la rentabilidad económica de la Institución durante el año 2017.

El primer apartado, presenta una revisión teórica acerca de los conceptos de posicionamiento de marca y rentabilidad económica, fundamentales para el entendimiento del desarrollo de esta investigación. Posteriormente, se expone

---

<sup>1</sup> Para este análisis, la rentabilidad económica fue considerada a partir de la captación de nuevos clientes, medida a partir de los ingresos por matrículas y pensiones, índices de deserción y número de estudiantes matriculados.

la metodología utilizada describiendo la información estudiada y la forma de recolección y análisis de datos. En la sección de resultados el lector podrá encontrar las implicaciones del plan de posicionamiento de marca sobre la rentabilidad económica de la Institución, describiendo evolución de cifras y comparativos de estudiantes vinculados. El artículo finaliza con una sección de conclusiones y recomendaciones aplicables al manejo gerencial de las instituciones educativas.

## **Esquema de resolución**

### **1. Problema de investigación**

¿Cuál es la efectividad de las estrategias de posicionamiento de marca y su incidencia sobre la rentabilidad económica de una Institución de Educación de Bucaramanga, Colombia?

### **2. Metodología**

A partir de la literatura encontrada y teniendo en cuenta que son escasos los estudios realizados que sirvan como base para estudiar la incidencia de las estrategias de mercadeo enfocadas al posicionamiento de la marca sobre la rentabilidad económica para instituciones del sector educativo, pues solamente se encuentra un análisis enfocado hacia la consecución de nuevos estudiantes, esta investigación fue realizada con el fin de comprobar la hipótesis acerca de que las estrategias de marketing implementadas por una institución educativa de la ciudad de Bucaramanga, contribuyeron a la rentabilidad económica de la empresa durante el año 2017.

La investigación se clasificó como de tipo cuantitativo, ya que fue realizada con el objetivo de probar una hipótesis previamente establecida, los planteamientos a investigar estuvieron específicamente delimitados desde el inicio del estudio, siendo lo más objetiva posible, a partir de una medición y el análisis estuvo basado en procedimientos estadísticos (Hernández Sampieri, 2010). Se considera de tipo no experimental ya que es sistemática y empírica, basada en variables independientes no manipulables, dado que ya sucedieron, “el investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna” (Sousa, Driessnack & Costa, 2007: 504); dado que “su objetivo indaga la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández Sampieri, 2010: 152), al describir las estrategias de posicionamiento de la Institución de Educación estudiada y su incidencia sobre la sostenibilidad económica de esta, se considera como una investigación transversal descriptiva.

Para comprobar la hipótesis planteada, se tuvo en cuenta el conjunto de variables presentadas en la Tabla 1, siendo la rentabilidad económica de la Institución la variable dependiente, en función de la aplicación de las estrategias de posicionamiento de marca.

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

Hipótesis	Variables	Indicadores	Elementos
Las estrategias de marketing implementadas por la Institución de Educación durante el año 2017 permitieron la captación de nuevos clientes, asegurando la rentabilidad económica de la empresa.	<b>Variable Dependiente</b>		
	Rentabilidad Económica	1. Captación de clientes.	▪ Matrículas efectivas
		2. Indicador de deserción.	▪ Índice de deserción
		3. Ingresos por matrículas y pensión.	▪ Estados financieros
	<b>Variables Independientes</b>		
	Estrategias de posicionamiento de marca.	1. Percepción de marca por consumidores potenciales.	▪ Encuesta de percepción inicial de la marca
2. Adaptación de las estrategias a las características del cliente de la Institución Educativa.		▪ Encuesta de estilo de vida del cliente de la Institución	
3. Fidelización del cliente.		▪ Encuesta de satisfacción	

**Fuente.** Elaboración propia.

## 2.1 Técnicas e instrumentos para recolección de información

Para el entendimiento del plan de posicionamiento y de las necesidades de la Institución de Educación, se tuvieron como instrumentos:

**Encuesta de inicial de percepción de la marca.** Se tuvo como punto de partida un estudio de percepción de marca realizado por la Institución, donde se contó

con una muestra de 384 encuestados en las ciudades de Bucaramanga y Floridablanca en las cuáles la institución cuenta con sedes. La muestra fue determinada a partir un muestreo aleatorio simple<sup>2</sup>, con un nivel de confianza del 95,00%, una varianza de 0,50 y un margen de error de 5,00%, como se muestra en la siguiente ecuación sobre el muestreo encuesta inicial de percepción de marca.

Los datos fueron analizados por medio de herramientas de análisis de datos de Excel, determinando percepción de la marca, elementos diferenciadores de una propuesta académica atractiva y necesidades según edad, clasificación socioeconómica y ocupación de los padres de familia, potenciales clientes de la institución. El instrumento consistió en un cuestionario que alude al recuerdo del consumidor en cuánto a referentes educativos de la región, teniendo en cuenta aquellas marcas que tradicionalmente han representado un referente. Para esto, se tuvieron en cuenta dos etapas, de modo que en la primera se esperaba conocer el posicionamiento de la marca al asociarse simplemente con el sector educativo, mientras que en la segunda etapa se dieron opciones de respuesta que incluían tanto a los referentes como a la marca evaluada.

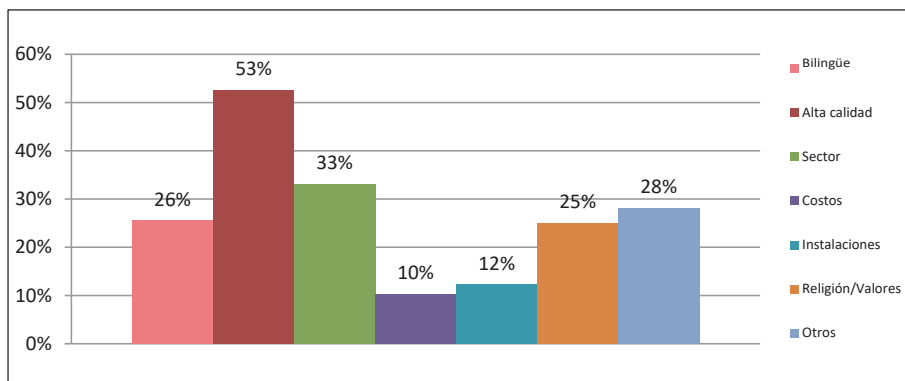
Los resultados de dicha evaluación mostraron que la Institución de Educación solamente aparece en la mente del encuestado una vez se hace posicionamiento inducido, es decir, cuando se incluye la marca en las opciones de respuesta, de modo que no es la primera opción de éste al responder sobre sus referentes de un colegio bilingüe en la ciudad de Bucaramanga, permitiendo, no solamente conocer el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, sino identificar los colegios a los que el mercado objetivo asocia con calidad y bilingüismo para utilizarlos como modelo para el establecimiento de las preferencias y expectativas de los usuarios a la hora de elegir un colegio, como base dentro de la estrategia a utilizar, resaltando elementos clave, de modo que el mensaje a transmitir debía destacar las características de la propuesta de valor que coincidieran con lo esperado por el cliente.

Para este caso, como se muestra en el gráfico 1, se pudieron determinar como elementos de decisión para elegir una institución, el bilingüismo, la calidad, el sector y los costos, dentro de las opciones más relevantes de respuesta dentro de los encuestados.

---

<sup>2</sup> Partiendo de la población total del Área Metropolitana de Bucaramanga, determinada a la fecha por el DANE en 1.726.696 habitantes.

**Gráfico 1. Elementos de decisión para elección de colegio AMB**



**Fuente:** Tomado de estudio de mercados institución estudiada.

**Encuesta del estilo de vida del cliente.** Con el objetivo de caracterizar al cliente la institución realizó una encuesta cuyo propósito era determinar los elementos diferenciadores con respecto de la competencia. Este instrumento<sup>3</sup> contó con una muestra que alcanzó del 81,00% de la población total de padres de familia de la Institución, con un margen de error del 2,90% y un nivel de confianza del 98,10%.

Partiendo de que “una segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos que tengan la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes dentro de cada segmento, pero la menor similitud en dichas características entre los otros segmentos” (Lovelock & Wirtz, 2009: 187), con la ayuda de los clientes que para el año 2015 y 2016 ya habían confiado en la propuesta de la Institución, se realizó un estudio de caracterización poblacional, que permitió identificar clasificaciones sociodemográficas y de preferencias a nivel personal, profesional y en relación con la educación de sus hijos, identificando las características plasmadas en el gráfico 2. A partir de esto, se desarrolló una ruta de acción mejor encaminada, contribuyendo a la eficiencia del plan de posicionamiento de marca, al identificar los canales directos por los cuales sería más efectivo transmitir el mensaje, así como el mensaje mismo a transmitir, pues su desconocimiento puede derivar en inversiones erróneas en publicidad y estrategias de mercadeo que o bien lleguen al público equivocado o no sean transmitidas de la manera correcta, dando un mensaje equivocado a los clientes objetivo.

<sup>3</sup> La aplicación y tabulación de esta encuesta fue realizada por la firma Marketnova.



Gráfica 2. Caracterización mercado objetivo



Fuente. Elaboración propia.

**Encuesta de satisfacción.** La fidelización de los clientes es uno de los objetivos principales de la propuesta de posicionamiento de marca planteada por la institución, por lo que conocer los puntos débiles y las fortalezas que identifican los clientes actuales resulta vital para establecer el plan de acción que supla las sus necesidades y las de potenciales clientes. Esta encuesta se realizó cada semestre con la participación de una muestra que representa el 90,00% de las familias miembros de la comunidad educativa.

## 2.2 Fases de recolección y reconocimiento de la información

Para el cumplimiento del objetivo propuesto en esta investigación, el proceso de análisis fue realizado mediante fases de recolección y reconocimiento de la información acerca de la Institución, que permitió a las investigadoras la exposición de resultados y conclusiones, acerca de la experiencia estudiada.

**Fase 1. Reconocimiento del plan estratégico de la Institución de Educación.** El desarrollo de esta etapa de la investigación determinó un punto de partida para entender la filosofía institucional y la propuesta de valor de la Institución. A partir del reconocimiento del plan estratégico y el Proyecto Educativo Institucional, se pudo describir al objeto de estudio como una Institución de Educación ubicada en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana que abrió sus puertas 2014 con el fin de ofrecer una educación bilingüe con una metodología innovadora basada en proyectos de aula y los intereses de los estudiantes

de los ciclos de preescolar, primaria, y próximamente en secundaria. El objetivo de la Institución consiste en desarrollar y potenciar las habilidades cognitivas, sociales y personales, así como los talentos diversos de los estudiantes a través de la ciencia, el arte y la tecnología dentro de un contexto investigativo que responde a las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento. Como propuesta de valor se identificó que la Institución le apuesta a una nueva idea en educación basada principalmente en el ser único del estudiante, permitiéndole explorar a su ritmo y aprender de una manera diferente y agradable. Los estudiantes son concebidos como seres sociales y sujetos plenos de derechos, únicos en sus características biológicas, personales y sociales en plena expansión de todas sus posibilidades para aprender. Desde este contexto, sus estudiantes se caracterizan por ser participativos y sociales, críticos e investigadores, perseverantes, sensibles y por tener un buen concepto de sí mismos.

**Fase 2. Identificación y análisis del objetivo de marketing desarrollado por la empresa durante el año 2017 y las estrategias aplicadas para tal fin.** En la segunda etapa de la investigación, una vez reconocido el valor diferenciador de la marca y el mensaje que busca transmitir con su propuesta educativa, se procedió a estudiar la estrategia de posicionamiento de marca y su plan de marketing asociado para el año 2017, que pretendía dar continuidad a las estrategias aplicadas en años anteriores, de modo que el crecimiento de la Institución mantuviese un ritmo de crecimiento exponencial, y consiguiera incrementar el número de estudiantes que garantizaran el sostenimiento financiero, medido a partir de la rentabilidad económica. Las estrategias planteadas contaron con un plan perfectamente estructurado que incluía las tácticas, los medios de comunicación que favorecen llegar al cliente y el presupuesto para cada uno de los tres objetivos fundamentales planteados:

- Branding. Establecer claramente la filosofía de la marca y comunicarla tanto a clientes internos como externos, permitiría dar a conocer al colegio dentro del mercado de la región por su propuesta educativa diferente.
- Fidelización. Conservar a los clientes que habían confiado en la filosofía de la institución es fundamental, por lo que este componente tenía como finalidad incentivar la participación activa de las familias mediante actividades de interés, así como incrementar su satisfacción por los servicios recibidos, para que esto derivase en un fomento del “voz a voz” en su círculo social.

- **Atracción.** Generar una nueva demanda de clientes es importante para el crecimiento del número de estudiantes que aporten ingresos para el funcionamiento de la institución.

Ahora bien, el cumplimiento de los objetivos planteados requirió de un conjunto de estrategias juiciosamente pensadas y planteadas, de modo que se consiguiera comunicar lo que realmente el público esperaba conseguir de la propuesta educativa ofrecida. Por esto, en primer lugar, para conseguir destacar la marca de la competencia, la primera estrategia de acción consistió en el desarrollo de una construcción de marca o branding, dada la estrecha relación que existe entre la imagen de la marca y su posicionamiento. Mediante ésta se buscaba determinar claramente los valores y la filosofía que quería transmitirse al público, comunicando experiencias y valores que identificasen a las familias con la institución, de modo que la marca alcanzara una singularidad que la destacase en el mercado. Para esto, se trabajó a partir de las preguntas ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿cómo lo hacemos?, comunicando la filosofía del colegio como una experiencia que destacaba el lema diferenciador de la propuesta de valor y los valores que caracterizan el método educativo ofrecido y los valores que distinguen a esta comunidad educativa. Aquí jugaron un papel importante los mecanismos de publicidad utilizados en medios tradicionales y principalmente los utilizados en redes sociales donde se utilizaron piezas publicitarias innovadoras que lograron identificar a las familias potenciales clientes, tales como el relato de la experiencia de las primeras familias que hicieron parte de la institución y se sienten actores comprometidos en el proceso educativo conjunto de sus hijos.

El segundo objetivo del plan de posicionamiento institucional fue constituido sobre el conocimiento de la dificultad para la atracción de nuevos clientes y la facilidad con que éstos pueden ser perdidos, por lo que a partir de la fidelización del cliente se buscó mantener relaciones estables y de largo plazo con los clientes, mediante la consecución de una “correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la empresa y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma” (Mensén, 2011: 30), lo que se vería reflejado en una habitualidad en la compra, directamente relacionada con la satisfacción. Para esto, se plantearon estrategias que abarcaron desde lo interno hacia el exterior, comenzando por el desarrollo de una cultura de servicio al interior de la institución, convirtiendo al personal en actores activos del mercadeo relacional, de modo que se consiguiese una personalización del servicio a partir de detalles que lo hicieran sentir como una parte especial de la Institución. Además, con el fin de

identificar las necesidades del cliente después de haber conocido la propuesta del colegio, se planteó una serie de encuestas de satisfacción que se realizaron con una periodicidad semestral, donde fue posible evidenciar los puntos favorables y las acciones de mejora requeridas para ajustarse a las expectativas de éstos. El ejercicio contribuyó con la determinación de un conjunto de aspectos que debían enfatizarse, tanto en la calidad del servicio prestado como en la forma de relacionar a la institución con los padres de familia.

Una vez determinado el mercado objetivo y sus expectativas, así como las falencias identificadas por los clientes actuales de la institución, fue posible establecer un plan de posicionamiento con estrategias que apuntaban a la atracción de nuevos clientes como elemento clave para la consecución de un crecimiento de la rentabilidad económica del colegio. La estrategia de atracción de clientes tuvo que contemplar los diferentes canales por medio de los cuales no solamente se podían atraer nuevos clientes, sino que además permitían mantenerlos de una forma eficiente y efectiva.

Teniendo en cuenta que las estrategias mencionadas anteriormente hacían parte de una definición estratégica de la propuesta de valor con el fin de conseguir una diferenciación en el mercado, y que, una vez estudiado el rango de precios de la competencia, se puede decir que la competencia por precio no era el camino para la Institución, se pensó en una estrategia consistente en el establecimiento de alianzas estratégicas con las fuentes de dónde provenían los estudiantes actuales, tales como jardines infantiles de la zona o afines con la descripción del mercado objetivo identificado, así como centros médicos de pediatría, centros de actividades extracurriculares, entre otros, de modo que a partir de la transmisión de una sensación de calidad que se tradujo en satisfacción del cliente, fue posible defender el precio y captar clientes por lo atractivo de la propuesta de valor para la educación de los niños de las familias objetivo.

**Fase 3. Estudio del comportamiento de la rentabilidad económica de la Institución.** Para el análisis de la incidencia de la estrategia de posicionamiento de la Institución de Educación estudiada se tuvo en cuenta el resultado de las cuentas de ingresos operacionales, que para este tipo de sociedad se constituye a partir de los ingresos derivados de la actividad directa de la prestación del servicio educativo, sin tener en cuenta aquellos ingresos generados por conceptos tales como los rendimientos financieros y los que pudiesen generarse por gestiones gerenciales enfocadas hacia la administración de los activos de la entidad.

**Fase 4. Evaluación de Resultados Obtenidos.** Determinar la incidencia del plan de posicionamiento de marca sobre la rentabilidad económica de la Institución requirió de un cuidadoso análisis comparativo tanto de las estrategias de mercadeo utilizadas en pro del posicionamiento de la marca en el mercado a partir del reconocimiento de las necesidades y presaberes de los clientes potenciales, así como de la evolución de las cifras financieras desde su fundación hasta el año 2017. La información recolectada fue analizada con las herramientas de análisis de datos de Microsoft Excel, teniendo en cuenta las medidas de tendencia central que permiten identificar opiniones conjuntas de cada uno de los aspectos que comprenden las variables estudiadas.

### 3. Plan de redacción

#### 3.1 Posicionamiento de marca

La evolución y apertura de los mercados los ha hecho cada vez más competitivos, planteando nuevos retos para las empresas, en cuanto a la conquista de los posibles consumidores. Posicionar una marca en la mente del consumidor se ha convertido así en un objetivo fundamental dentro del plan estratégico de las corporaciones, ya que “un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados” (Kotler & Keller, 2012: 276).

Se entiende como posicionamiento de marca, según lo escribieron Trout & Ries (2014), el proceso de penetración en la mente del cliente potencial, a partir de la capacidad que tienen las compañías para distinguirse de la competencia, logrando ganar el reconocimiento y la preferencia de su producto y/o servicio en la mente de un grupo de consumidores. Esto implica conocer al cliente, sus necesidades y las expectativas que tiene respecto del producto o servicio que ofrece la marca. Para esto, es definitiva la determinación de un target o mercado objetivo, de modo que se caracterice al cliente “en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes” (Monferrer, 2013: 57).

En este sentido, alcanzar un posicionamiento de la marca significa generar una preferencia en el consumo frente a marcas similares, de modo que, bien sea por recordación o estratificación en la mente del consumidor - *Top of mind* -, o por

identificación con la marca - *Top of heart* - esta sea la primera opción al momento de tomar decisiones de consumo. Conseguir un posicionamiento de la marca resulta entonces un plan estratégico que va más allá de un escenario meramente competitivo en cuanto a la efectividad del manejo publicitario que pueda hacerse a la marca, “el fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa” (Kotler & Keller, 2012: 276). Por esto, el posicionamiento no está únicamente relacionado con la competencia entre las marcas presentes en el mercado, sino que está directamente relacionado con la creación de valor de la empresa, es decir, hacer rentable el negocio,

### 3.2 Rentabilidad económica

Se entiende por rentabilidad económica la tasa con la que la empresa remunera la totalidad de sus recursos utilizados en su explotación, de modo que a partir de su cálculo se pretende “medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo como a los propios accionistas de la empresa” (Eslava, 2010: 91), representando un indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos (De La Hoz Suárez, Ferrer & De La Hoz Suárez, 2008).

La rentabilidad económica se mide mediante un indicador en función de la “capacidad de generación de resultados, comparando una medida de éste (resultado contable, *cash flow*, o cualquier otro indicador) con una medida de dimensión (cifra de negocios, activos totales, recursos propios, etc.)” (Sánchez, 1994: 161) que, para el desarrollo de este estudio se tuvo en cuenta como la captación de nuevos clientes, medida a partir de los ingresos por matrículas y pensiones, índices de deserción y número de estudiantes matriculados.

### 3.3 Resultados de investigación

#### 3.3.1 Fidelización y captación de nuevos clientes

Dentro del análisis del impacto del plan de posicionamiento en la rentabilidad económica de la institución estudiada, se encontraron diversas variables a considerar previo al planteamiento y desarrollo del mismo, que constituyen un elemento necesario para garantizar la incidencia positiva de la implementación y desarrollo de dicha estrategia sobre el desempeño financiero de la organización.

En primer lugar, se encontró la necesidad de tener clara la propuesta de valor que se pretende comunicar al público objetivo, lo que se evidenció en el primer objetivo del plan de posicionamiento analizado. Esto permitió evaluar la efectividad en la transmisión del mensaje, al conocer la percepción que existe en el mercado sobre la marca.

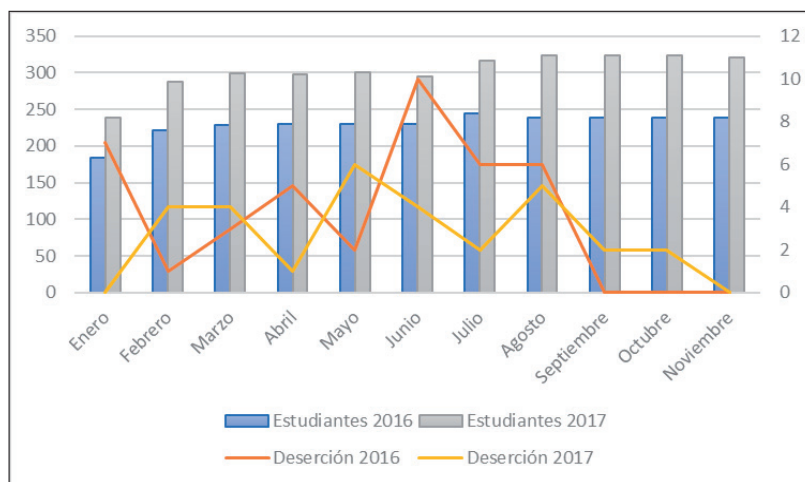
Ahora bien, conocer la percepción de la marca en el mercado no es suficiente por lo que, como segundo elemento fundamental, en este análisis se determinó la importancia de conocer al cliente objetivo, pues si bien el mercado de la región es bastante amplio, también es diverso, por lo que es importante identificar hacia donde deben dirigirse las tácticas de mercadotecnia, ya que “la idea es elegir un mercado y luego decidir qué puntos clave desea comunicar” (Conrad Levinson, 1990: 23), por lo que caracterizar el segmento objetivo resultó ser una variable fundamental para desarrollar los objetivos de fidelización y captación de nuevos clientes para la institución, ya que conseguir un cliente fiel tiene que ver con un proceso de desarrollo de un marketing relacional adecuado que parte de la generación de lazos de lealtad con los clientes, y busca mantenerlos e incrementarlos, para lo cual es importante definir adecuadamente el mercado objetivo a atacar, así como conseguir un grado de satisfacción suficiente que refleje el valor percibido por el cliente en la toma del servicio.

La estrategia de mercadeo enfocada a la fidelización y atracción de nuevos clientes tuvo como resultado el incremento de la base de estudiantes en las sedes de Floridablanca y Bucaramanga, consiguiendo incluso la oportunidad de abrir una nueva sede que permitió para el año 2018, alojar a un número mayor de estudiantes y ofrecer un espacio más amplio para la conquista de nuevos clientes. Con la puesta en marcha de dicho plan, fue posible además establecer mejoras en la operación y los resultados de la Institución, evidenciados, para este análisis, en la captación de nuevos clientes, índices de deserción y en el comportamiento de los ingresos por matrículas y pensión.

En la medida en que se consiguió un incremento en la fidelidad de los clientes a partir de la identificación de ellos con la marca y la propuesta educativa de ésta, la deserción de estudiantes a lo largo del año fue disminuyendo, como muestra el gráfico 3, de modo que para 2017 el índice se redujo de un promedio de 16,70% en 2016, donde se alcanzó una captación máxima de 45 estudiantes en un mes, a obtener un 9,30% al finalizar el año escolar 2017 donde se logró una captación máxima de 110 estudiantes en un mes, lo que significa una disminución

de 7,40 puntos porcentuales entre los dos periodos, siendo las épocas en las que por estacionalidad y factores culturales se presenta pérdida de estudiantes, las que marcaron los incrementos en este indicador.

**Gráfico 3. Evolución estudiantes 2014 -2018**



**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.3.2 Rendimientos financieros

La gestión de las actividades de una empresa en el largo plazo requiere de resultados financieros que aseguren el rendimiento de la inversión, la generación de utilidades y, por supuesto, los recursos necesarios para garantizar el sostenimiento del negocio en el tiempo. Explicar el comportamiento de la rentabilidad económica de las empresas no depende de una sola variable, y esto se confirma con las diferentes investigaciones que han estudiado el tema, las cuales han atribuido este indicador a variables diversas tales como el tamaño de la organización, el apalancamiento, la distribución de dividendos, la innovación, la distribución del gasto, entre otros.

Tal como se determinó en el objetivo de esta investigación, este apartado expone el análisis realizado a las cifras financieras que afectaron la rentabilidad económica de la entidad estudiada a partir de la implementación del plan de posicionamiento de marca, medida a partir de los ingresos por matrículas y pensiones y su implicación en los rendimientos financieros de la misma.

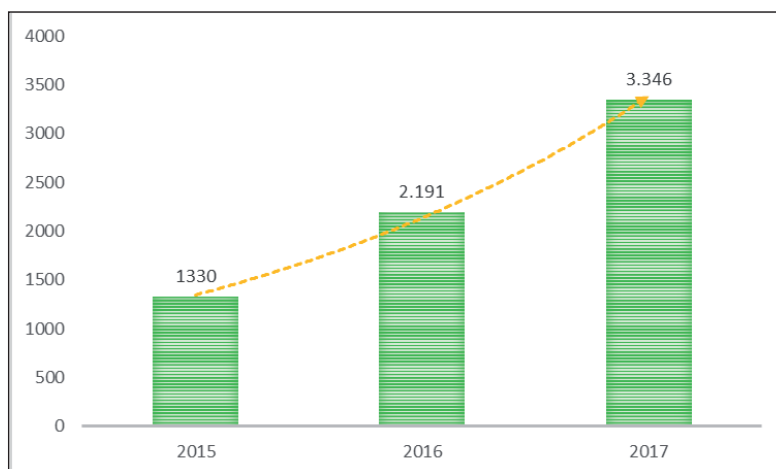


### 3.3.3 Ingresos por matrículas y pensión

La cuenta de resultados muestra la diferencia entre ingresos y gastos de una empresa en un ejercicio determinado, de manera que la obtención de un resultado positivo refleja normalmente el buen funcionamiento de la compañía. (Campa Planas, Hernández Lara & Sánchez Rebull, 2011: 550). Generalmente, el rendimiento positivo de dichas cuentas depende en gran medida de la gestión administrativa que se dé a los procesos tanto de producción y/o prestación del servicio y al control de los gastos en que se incurran para conseguir un balance positivo para la compañía.

Si bien durante el año 2016, la institución presentó una mejora en los ratios de rendimientos bruto y operativo respecto de 2015, fue evidente el crecimiento significativo de los ingresos operacionales para el año 2017, cuando se pasó de obtener 2.191 millones de pesos anuales a recibir 3.346 millones en el mismo periodo, presentando un incremento de 52,00%, que corresponde con la disminución de 7,40 puntos porcentuales en la cifra de deserción presentada anteriormente. Claramente dicho incremento deriva en una mejora en los márgenes bruto y operacional de la compañía, que pasaron de 44,00% a 52,00% y de -26,00% a -1,00%, con un crecimiento de 8,70 y 25,00 puntos porcentuales, respectivamente. (ver gráfico 4.).

**Gráfico 4. Ingresos operacionales 2015-2018**



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la inversión en estrategias de mercadeo para conseguir el posicionamiento podría evaluarse como eficiente debido a la disminución de la relación entre el costo de venta y los ingresos por ventas<sup>4</sup>, pasando de representar el 56,00% a significar el 47,00% de los ingresos, teniendo una disminución de 8,70 puntos porcentuales. Ahora bien, teniendo en cuenta que para 2016 se consiguió un ingreso de 134 estudiantes, mientras que para 2017 la captación fue de 176, logrando incrementar el número de estudiantes en 34,00%, dicha relación resulta aún más significativa. Esta captación tuvo una inversión total de 242,7 millones de pesos en el presupuesto anual, de modo que el costo promedio de captación por alumno fue de 1,3 millones, que se vio recuperado, con un ingreso promedio de 6,5 millones anuales por estudiante captado.

### 3.3.4 EBITDA

Una vez se ha estimado el cambio en los ingresos operacionales de la compañía se evaluó el efecto que esto tiene sobre la rentabilidad de la empresa. Para esto, se utilizó el EBITDA, un indicador financiero representado que significa, por su sigla en inglés, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir que se calcula como el resultado de la actividad económica de una empresa teniendo en cuenta netamente los resultados relativos a la operación propia de ésta.

Como muestra la Tabla 2, entre el 2016 y el 2017, por el incremento de los ingresos operacionales y la baja en su relación con los costos de venta, el EBITDA presentó un crecimiento de 23 puntos porcentuales, pasando de ser negativo durante dos años consecutivos, a conseguir representar un 3,00%. Ahora bien, si el lector detalla las cifras presentadas en este estudio y observa un indicador negativo en el margen operativo, este puede atribuirse a modos de financiación o administración de activos que no hacen parte del objeto de este documento.

---

<sup>4</sup> Definidos previamente como ingresos derivados de matrículas y pensiones

**Tabla 2. Cálculo EBITDA**

	2016	2017
Ingresos Operacionales	2.191	3.346
Costos	1.237	1.596
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>955</b>	<b>1.750</b>
<i>Margen Bruto</i>	44,00%	52,00%
<i>Ut. Bruta / Alumno</i>	3,994	5,163
Gastos de Ventas	172	243
Gastos de Admón.	1.214	1.396
Depreciación y Amortización	148	156
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-578</b>	<b>-45</b>
<i>Margen Operacional</i>	-26,00%	-1,00%
<i>Ut. Op. / Alumno</i>	-2,420	-0,133
<b>EBITDA</b>	<b>-431</b>	<b>111</b>
<i>Margen EBITDA</i>	-20,00%	3,00%

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones

Las instituciones que prestan el servicio de educación, como cualquier otra empresa, deben ser manejadas desde una perspectiva organizacional que garantice su sostenimiento en el largo plazo, de modo que la propuesta de valor vaya de acuerdo a las necesidades cambiantes de una sociedad en evolución constante.

Fortalecer las marcas en el sector educativo es un reto al que se están enfrentando cada vez más las entidades dedicadas a la prestación de este servicio, sin embargo, hay todavía algunos directivos académicos que le temen a la idea de incluir estrategias de posicionamiento y no logran reconocer que el mercadeo y sus estrategias son un complemento a la gestión directiva y administrativa, desconociendo los múltiples beneficios que el marketing, manejado responsablemente, puede tener en su comunidad educativa por la capacidad de captación y retención de estudiantes y que ayudará a hacer evidente la diferenciación de la institución.

Establecer una estrategia de posicionamiento de marca que atraviese las barreras del prestigio generacional manejado por años en las instituciones educativas es una tarea ardua que debe hacer parte del plan integral de funcionamiento de la entidad, incluyendo a toda la comunidad educativa, desde la creación de una identidad por parte de los agentes internos como de los clientes externos, partiendo siempre del mensaje que se busca comunicar con la propuesta educativa.

Así, como resultado de la investigación se confirma la importancia de plantear una estrategia de mercadeo para el posicionamiento de marca basado en dos elementos básicos: percepción del cliente sobre la marca como un punto de partida, y la identificación del mercado objetivo. Mediante el primer elemento se podrán identificar tanto las necesidades del mercado como los puntos en común de ellas con la propuesta de valor de la institución, dejando un mensaje claro que ha de comunicarse para ser referente en la mente del cliente; por su parte, la identificación del mercado objetivo permite saber a quiénes y cómo ha de comunicarse el mensaje, de modo que la propuesta educativa llegue a las personas que la recibirán de la manera esperada y se garantice tanto el éxito del proceso como la disminución de la rotación de estudiantes por adaptación a éste.

De acuerdo con esto último, se pudo evidenciar que una de las mejores estrategias para el establecimiento de una reputación de marca que destaque dentro del sector educativo y pueda competir con la tradición, consiste precisamente en la fidelización del cliente a partir de la creación de relaciones de largo plazo y la creación de lazos afectivos a partir de la identificación del cliente con la entidad y su filosofía, lo que consigue no solamente su permanencia en el proceso sino la divulgación de su experiencia en el mismo.

Ahora bien, fue posible demostrar a partir de la investigación y el análisis del proceso que se adelanta en la institución estudiada para el posicionamiento de su marca en un mercado tan competitivo como lo es el sector educativo de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, es que el correcto planteamiento de una estrategia de mercadeo tiene incidencia en la rentabilidad económica a partir de la consecución de un incremento en el número de estudiantes, sin afectar el precio del servicio, sino destacando la calidad de la propuesta en sí misma y por consiguiente, el incremento de los ingresos operacionales.

Es entonces como el incremento del número de estudiantes, sumado a un correcto manejo del proceso educativo, puede garantizar el sostenimiento de la empresa en el largo plazo, dejando como resultado un mejor rendimiento de la

inversión, traducido en utilidades crecientes, disminución de costos marginales y eficiencia en la utilización de los activos requeridos para la operación.

## Referencias

- Aaker, D. A. (2002). *Construir marcas poderosas*. España: Gestión 2000.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), 67-83.
- Campa Planas, F., Hernández Lara, A. B., Sánchez Rebull, M. V., & Veses Ibañez, V. (2011). La rentabilidad económica explicada a través del tamaño. *DYNA-Ingeniería e Industria*, 86(5), 549-556.
- Cantero Cora, H. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1-17 .
- Conrad Levinson, J. (1990). *Tácticas de guerrilla aplicadas al mercadeo*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109.
- Echeverri, L., Rosker, E., & Restrepo, M. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(3), 409-421.
- Enrique, B., & Vila, N. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil. Un análisis comparado. *Economía Industrial*, 332, 29-42.
- Eslava, J. d. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. Segunda edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flórez, L. E. (1988). ¿Qué es la calidad? *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 6, 13-7.
- Gobierno de Colombia. (05 de 03 de 2018). Datos Abiertos Gobierno Digital de Colombia. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Inclusi-n-Social-y-Reconciliaci-n/Tasa-de-analfabetismo/5w8u-g3mt/data>
- Hartmann, P., Forcada, F., & Apaloaza, V. (2004). Superando los límites medioambientales de la empresa: Un estudio experimental del efecto del posicionamiento ecológico en la actitud hacia la marca. *Cuadernos de Gestión*, 4(1), 83-95.

- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. Bogotá: McGraw Hill.
- Kaplún, M. (1985). *El comunicador popular*. Ecuador: Ministerio Holandés para la Cooperación al Desarrollo.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing. Decimocuarta edición*. México: Pearson Education.
- Larios Gómez, E. (2015). Mercadotecnia Educativa: Un Modelo Latinoamericano. *Caderno Professional de Marketing - UNIMEP*, 3(1), 14-33.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Ayala, L. E. P. (2009). *Marketing de servicios. Vol. 6*. México: Pearson Educación.
- Lowrie, A. (2007). Banding higher education: Equivalence and difference in developing identity. *Journal of Business Research*, 60, 990-999.
- Machucho, F. & López, T. (2015). Vinculación, imagen y posicionamiento de una IES en la región de San Andrés Tuxtla, Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 2, 11-24.
- Maniu, I. (2014). Educational Marketing: Factors Influencing The Selection Of A University. *SEA - Practical Application of Science*, 3(5), 37-42.
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de Marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC.
- Martínez, E., Montaner, T., & Pina, J. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca. *Revista Austriana de Economía*, 89-112.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Mensén, V. (2011). Fidelización de clientes : concepto y perspectiva contable. *Tec. Empresarial*, 5(3), 29-35.
- Olivos, R., & Zuleta, C. (2004). *Percepción y valorización de marcas. Un enfoque aplicado*. Chile: Universidad de Chile.
- Ospina, M., & Sanabria, P. (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 Universidad Militar Nueva Granada.*, XVIII(2), 107-136.

- Parmelee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona: Granica.
- Pérez Acosta, A. (1999). Análisis psicológico del posicionamiento publicitaria. Una propuesta cuantitativa. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*. 2-3, 39-46.
- Quiñonez, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor*. Perú: Planeta Perú S.A.
- Raoil, A., Sousa, G., & Gomes, G. (del 05 al 09 de Septiembre de 2016). Femvertising: o Empoderamento Feminino na Marca Lola Cosmetics. En *XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (págs. 1-15). São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Reina, M., Silva, G., Samper, L., & Fernández, M. (2012). *Juan Valdez. La estrategia detrás de la marca*. España: Ediciones B Grupo Z.
- Rengifo, M., & Manfredi, L. (2013). Carvajal marca la diferencia: nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29, 266-271.
- Sánchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 159-179.
- Serralvo, F. A., & Tadeu Furrier, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*. 14(1 y 2), 1-15.
- Sheehan, B. (2014). *Loveworks. De cómo las principales marcas del mundo establecen conexiones emocionales para ganar en el mercado*. Conecta.
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502, 507.
- Torres, E., & Muñoz, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 71-81.
- Trout, J., & Ries, A. (2014). *Posicionamiento. La Batalla por su mente*. México: McGraw Hill.

- Zancajo, A. (2018). Educational providers in the marketplace: Schools' marketing responses in Chile. *International Journal of Educational Research*, 88, 166-176.
- Zapata, E. (2000). Mercadeo Educativo ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas? *Revista Colombiana de Marketing*, 1(1). Obtenido de [http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=viewArticle&path\[\]=785](http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=viewArticle&path[]=785).