

Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la Universidad Ean, basado en las condiciones y tendencias actuales de consumo en educación superior en Bogotá

Elaborado por

Carlos Arturo Ruiz Castro

Maestría en Mercadeo Global

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Universidad Ean

2021

Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la Universidad Ean, basado en las condiciones y tendencias actuales de consumo en educación superior en Bogotá

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en mercadeo global

Elaborado por

Carlos Arturo Ruiz Castro

Director: David Ricardo Berdugo Rojas

Maestría en Mercadeo Global

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Universidad Ean

2021

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Forma del jurado

Forma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

DEDICATORIA

En el cumplimiento de cada objetivo, el titular no es más que el operario de una estrategia conjunta que, para el caso de los procesos formativos, es el resultado de un plan de ejecución a largo plazo, con metas e indicadores claramente definidos. Desde la perspectiva de este proyecto de grado, más allá de los dedos que digitan estas letras, de los ojos que procuran su correcta disposición, coherencia y cohesión y mucho más allá de las propias intenciones del autor, los logros, galardones y felicitaciones deberían recaer sobre mis padres, personas incondicionales que, motivadas por la más poderosa de las fuerzas, el amor, dedicaron su tiempo, dinero, paciencia y abnegación a que yo no tuviese absolutamente nada en qué pensar, más que en el logro y la culminación satisfactoria del proceso formativo como maestrante en mercadeo global, que hallará su broche de cierre con la aceptación y sustentación de este trabajo de grado.

A ellos, a su amor, a su fuerza, a su paciencia e ilusión, a la profunda complejidad íntegra que conforma sus maravillosos seres, dedico todos y cada uno de los frutos que se hayan recogido hasta aquí y que de aquí en adelante puedan surgir, pues de ellos depende la base de mi éxito y por ellos nacen las estrellas que guían mi camino.

¿Qué sería de las manos del más diestro de los operarios sin un cerebro que las controlase? ¿qué sería de aquel cerebro sin un corazón que llevase oxígeno hasta él? ¿qué sería de toda esa vida sin una existencia superior que la avivase? ¿Qué sería de mi sin mis padres y el espíritu inagotable con el que llenan de orgullo y vigor mis pasos?

AGRADECIMIENTOS

Sabrán entender, caros lectores y, me disculpo, pero no encontrarán nombres propios en este aparte del documento, pues no he pedido permiso para plasmarlos aquí, aunque sí pedí su apoyo en repetidas ocasiones. Por favor no entiendan esa ausencia como una falta de atención o la procura de omisión alguna, por el contrario, les pido verlo como una manifestación pura de respeto que, aun siendo una metáfora, proviene de la totalidad de mi agradecimiento.

Hay tanto que agradecer aquí, a mis padres, nuevamente, por las razones que ya expuse, aunque no son más que una estrella en todo un cosmos, a mis amigas y amigos, por su paciencia al escucharme hablar de este proyecto y que, bien fuera por decencia o interés, presentaban las preguntas que contribuían a nuevas ideas en el desarrollo; a mi tutor en seminario de investigación, que ajustó las tuercas que me rescataron de volar sin rumbo como una cometa, para darme el motor de la más sólida aeronave; a mi director de trabajo de grado, por su paciencia en la lectura y por haberme prestado los años de su experiencia para llevar a cabo este proyecto.

También a mi compañera de vida que, hasta este punto, ha hecho más por mí de lo que pudiera contar y que siempre encontró en mí un talento mucho mayor al que yo hubiese percibido en décadas de trabajo. Por supuesto, a los jurados que han sido designados para esta fase del proceso, sé por experiencia lo que implica ser docente y formar e inspirar al mundo, cuando este nunca se detiene ni pregunta por nadie; a mis hermanos y ¿cómo no?, si desde la distancia, larga o corta, siempre me dieron temas de conversación que me permitían poner a descansar la cabeza de los nichos de mercado, las tendencias de consumo y todo lo demás; a mis compañeros de trabajo, que confiaron en mí, comprendieron mi tardanza y me prestaron las herramientas que facilitaron la recopilación de datos, bondades esenciales para encontrar las respuestas a mis interrogantes.

En general, a cada una de las personas que me escuchó hablar sobre este proyecto y no solo sobre este documento, sino de la idea de estudiar cuando solo era un sueño, de las unidades

de estudio y las guías, cuando ya estaba entrado en el camino, del trabajo de grado, cuando me encontraba en su desarrollo y de las historias y anécdotas, una vez que obtenga el título.

Finalmente, y colocado en un espacio aparte para que se resalte el cariño, a la Universidad Ean, no por cortesía, no por compromiso, sino por el profundo agradecimiento y orgullo que siento de formar parte de esto, de ese sueño que acoge la vida de muchos y que ya va formando gran parte de la mía; gracias por motivarme a superar los límites cada día y poner a mi disposición la plataforma que, espero, me permita saltar a un futuro mucho más prometedor.

Desde lo más profundo de mis
esperanzas y anhelos, a todos ustedes...
¡gracias!



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. Antecedentes del problema	18
1.2. Descripción del problema.....	20
1.3. Pregunta de investigación.....	22
2. OBJETIVOS	23
2.1. Objetivo general	23
2.2. Objetivos específicos.....	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. VIABILIDAD DEL PROYECTO	25
4.1. Conveniencia.....	25
4.2. Relevancia social.....	25
4.3. Implicaciones prácticas	26
4.4. Valor teórico.....	26
4.5. Utilidad metodológica	27
5. MARCO INSTITUCIONAL	28
5.1. Reseña histórica de la Universidad Ean	28
5.2. Filosofía organizacional y estrategia.....	29
5.2.1. Política institucional	29
5.2.2. Valores corporativos.....	29
5.2.3. Principales productos/servicios	30
5.3. Estructura organizacional.....	31

5.4.	Sector económico de la Universidad Ean.....	33
5.5.	El rol de la Ean en el subsector educación	36
6.	MARCO TEÓRICO.....	39
6.1.	Estrategia	39
6.2.	Marketing	40
6.3.	El marketing estratégico.....	43
6.4.	Marketing estratégico en la educación superior	44
6.5.	Innovación en la educación superior.....	46
7.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
7.1.	Fase 1: marco metodológico	52
7.1.1.	Recolección preliminar de información (fuentes secundarias)	52
7.1.2.	Análisis de factores externos.....	52
7.1.3.	Análisis de factores internos.....	53
7.2.	Fase 2: recolección de datos.....	54
7.2.1.	Perfil de los encuestados.	54
7.2.2.	Cálculo de la muestra	54
7.2.3.	Ficha técnica de la encuesta	55
7.3.	Fase 3: análisis y uso de datos.....	56
7.3.1.	Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la Universidad Ean, acorde con las tendencias de consumo y las condiciones actuales del mercado en educación superior	56
7.3.2.	Diseñar un plan de acción que permita llevar el plan estratégico propuesto a un escenario de análisis de viabilidad sobre su potencial desarrollo.	58
8.	CONTRIBUCIONES ORIGINALES ESPERADAS.....	59

9.	DIAGNÓSTICO	60
9.1.	Fase 1: fuentes secundarias	60
9.1.1.	Recolección preliminar de información	60
9.1.2.	Análisis de factores externos	71
9.1.3.	Análisis de factores internos.....	74
9.2.	Fase 2: fuentes primarias (presentación de resultados).....	75
9.2.1.	Datos demográficos	76
9.2.2.	Datos académicos	76
9.3.	Fase 3: análisis de datos	80
	9.3.1. Análisis tendencias del mercado identificadas en el periodo de la investigación. 85	
	9.3.2. Nivel de satisfacción con la Ean.....	103
	9.3.3. Percepción del proceso formativo	109
10.	PROPUESTA DE MEJORA	116
10.1.	Plan estratégico de mercadeo	116
10.1.1.	Objetivo de la propuesta.....	116
10.1.2.	Descripción de la propuesta.....	116
10.1.3.	Desarrollo de la propuesta	117
10.2.	Despliegue del plan estratégico de mercadeo	123
10.2.1.	Fase 1: preparación y aprobación del proyecto	124
10.2.2.	Fase 2: conformación del grupo gestor	124
10.2.3.	Fase 3: desarrollos preliminares y gestión del cambio	125
10.2.4.	Fase 4: lanzamiento de la estrategia	127

10.2.5. Fase 5: evaluación y ajuste	128
11. RECOMENDACIONES	129
12. CONCLUSIONES	131
12.1. Sobre las tendencias del mercado	131
12.2. Sobre la Universidad Ean en el mercado en educación superior.....	132
ANEXOS	134
REFERENCIAS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ficha viabilidad del proyecto.....	25
Tabla 2: IES por tipo 2013.....	35
Tabla 3: IES por tipo 2019.....	35
Tabla 4: Comportamiento de matrículas Universidad Ean, 2016-2018.....	38
Tabla 5: orientaciones del marketing.....	41
Tabla 6: análisis marco de referencia para propuesta modelo de innovación en educación superior	49
Tabla 7: ficha técnica de la encuesta.....	55
Tabla 8: análisis PESTEL sector educación superior en Colombia.....	71
Tabla 9: resumen naturaleza de los factores en el análisis PESTEL.....	73
Tabla 10: matriz de evaluación de factores internos - EFI para la Universidad Ean	74
Tabla 11: comparativa porcentajes de representación	81
Tabla 12 : resumen factores esenciales - Tendencias de mercadeo	102
Tabla 13: resumen factores esenciales percepción del proceso formativo	114
Tabla 14: ficha propuesta P-01	118
Tabla 15: ficha propuesta P-02	118
Tabla 16: ficha propuesta I-01	119
Tabla 17: ficha propuesta I-02	120
Tabla 18: ficha propuesta V-01.....	121
Tabla 19: ficha propuesta V-02.....	121
Tabla 20: ficha propuesta V-03.....	122
Tabla 21: ficha propuesta V-04.....	123
Tabla 22: cronograma propuesta de despliegue	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: misión, visión y objetivos de la Ean	29
Figura 2: Productos y servicios de la Universidad Ean.....	31
Figura 3: estructura subsector educación en Colombia.....	34

Figura 4: un marco de referencia de design thinking.....	47
Figura 5: modelo diseño de servicios en educación superior.....	50
Figura 6: variaciones del análisis PESTEL	53
Figura 7: perfil de los encuestados.....	54
Figura 8: cálculo de la muestra	55
Figura 9: consolidado tendencias en educación superior (literatura).....	65
Figura 10: factores positivos y negativos en el componente nivel de satisfacción con la Ean	109

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: matriculados Ean Vs. Promedio nacional y local (Bogotá D.C.).....	36
Gráfica 2: Matriculados por nivel, Universidad Ean, 2016-2018	37
Gráfica 3: El modelo de innovación de la London Business School	57
Gráfica 4: fases del cambio en la Universidad Ean.....	58
Gráfica 5: datos generales asociados al número de matriculados en 2018 en Bogotá.....	66
Gráfica 6: relación de matriculados según su sexo biológico y el nivel de formación en Bogotá	67
Gráfica 7: áreas de conocimiento seleccionadas según el sexo biológico en Bogotá.....	68
Gráfica 8: matriculados por género, nivel de formación y metodología.....	69
Gráfica 9: metodología por nivel de formación, pregrados y posgrados	69
Gráfica 10: metodología por área de conocimiento	70
Gráfica 11 : distribución de datos demográficos.....	76
Gráfica 12: distribución por metodología de estudio.....	77
Gráfica 13: distribución por facultad	77
Gráfica 14: distribución de los estudiantes por programa en cada facultad (pregrado)....	78
Gráfica 15: distribución por programa en FAFCE (posgrados).....	79
Gráfica 16: distribución por programa en FHCS (posgrados)	79
Gráfica 17 : prioridad general en el inicio de un programa en educación superior	85

Gráfica 18: prioridad para el inicio de un programa por programas y modalidad (FAFCE)	86
Gráfica 19: prioridad para el inicio de un programa por programas y modalidad (FHCS)	88
Gráfica 20: prioridad para el inicio de un programa por programas y modalidad (FIN)..	89
Gráfica 21: prioridad en la elección de una IES (promedio)	90
Gráfica 22: prioridad en la elección de IES según metodología y modalidad	91
Gráfica 23: prioridad para la selección de IES por programas y modalidad (FAFCE)	92
Gráfica 24: prioridad para la selección de IES por programas y modalidad (FHCS).....	93
Gráfica 25: prioridad para la selección de IES por programas y modalidad (FIN)	94
Gráfica 26: prioridad en la elección de un programa de educación superior por metodología y modalidad.....	97
Gráfica 27: prioridad en la selección de un programa en educación superior por rango de edad	97
Gráfica 28: prioridad en la selección de un programa en educación superior por estrato socioeconómico.....	98
Gráfica 29: prioridad en la elección de un programa de educación superior por programa y modalidad (FAFCE).....	99
Gráfica 30: prioridad en la elección de un programa de educación superior por programa y modalidad (FHCS)	100
Gráfica 31: prioridad en la elección de un programa de educación superior por programa y modalidad (FIN).....	101
Gráfica 32: nivel de satisfacción con la Universidad Ean.....	103
Gráfica 33: nivel de satisfacción con la Ean por metodología.....	104
Gráfica 34: nivel de satisfacción con la Ean por modalidad y metodología	105
Gráfica 35: nivel de satisfacción con la Ean por facultad	106
Gráfica 36: nivel de satisfacción con la Ean por rango de edad	106
Gráfica 37: nivel de satisfacción con la Ean por rango de edad (detalle)	107
Gráfica 38: percepción sobre las fortalezas de la Universidad	108

Gráfica 39: probabilidad de recomendación yt continuidad en la Ean	110
Gráfica 40: probabilidad de recomendación yt continuidad en la Ean, por metodología y modalidad.....	110
Gráfica 41: prioridad en la continuidad del proceso formativo con la Ean	111
Gráfica 42: prioridad en la continuidad del proceso formativo con la Ean por estrato ..	112
Gráfica 43: prioridad en la continuidad del proceso formativo con la Ean por facultad, modalidad y metodología.....	113
Gráfica 44: prioridad sobre los aspectos que debe mejorar la Ean	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: árbol de problemas de la Universidad Ean	21
Ilustración 2: Principios y valores de la Universidad Ean	30
Ilustración 3: mapa de procesos de la Universidad Ean.....	32
Ilustración 4: estructura orgánica de la Universidad Ean.....	33

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento reúne los resultados de la investigación realizada sobre las preferencias de los consumidores y las condiciones del mercado en el sector de la educación superior en Bogotá, mientras evalúa la posición de los productos y servicios de la Universidad Ean con respecto de ese estudio.

La investigación se basa en los retos en materia de índices de matriculados de las universidades del sector privado en el mercado local, procurando identificar las causas de dicha situación, para ofrecer una alternativa de solución, encabezada por una propuesta de mercadeo estratégico para la Universidad Ean, desplegada a través de un plan de implementación detallado.

Como estrategias metodológicas, se aborda una serie de referentes teóricos, así como bases de datos oficiales, sobre los índices de matriculados en la ciudad, en conjunción con diferentes variables demográficas. Además, se acude a una encuesta aplicada a una muestra de estudiantes dentro de la Universidad Ean, para indagar sobre sus preferencias de consumo en materia de educación superior, así como su percepción sobre el proceso de formación que actualmente desarrollan en la Universidad.

En cuanto al análisis de la Ean frente a estas tendencias de consumo y condiciones, se acude a diferentes instrumentos de análisis de factores, tanto internos (matriz de evaluación de factores internos) como externos (análisis PESTEL) para encontrar brechas o requerimientos particulares que pudieran ser subsanados mediante la implementación de propuestas de mejora desde la perspectiva del mercadeo estratégico.

Finalmente, de los hallazgos de la investigación y con el enfoque obtenido de las propuestas y el plan de implementación, se presenta una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento del proceso investigativo en esta área, para invitar a futuros profesionales a poner su competencia al servicio de la Universidad, en proyectos más ambiciosos, que apunten a obtener información más amplia, para fortalecer a la Universidad no solo en el mercado local, sino ante los competidores en Colombia y el mundo.

Palabras clave: marketing, estrategia, tendencias de consumo, educación superior

ABSTRACT

This document gathers the results of the research regarding the preferences of the customers and the market conditions in the higher education sector of Bogotá, while it evaluates the position of the products and services of Universidad Ean with respect of this study.

The research is based on the challenges regarding the registered students data in the private universities for the local market, trying to identify the causes of that situation, in order to offer a solution, built over the proposal of a strategic marketing plan for Universidad Ean and a detailed development plan.

As a methodological strategy, a literature review is performed, as well as official data bases consultation, over the numbers of registered students in the city, in interaction with different demographic variables. In addition, a survey is applied to a sample of Universidad Ean students, in order to find its consumption preferences in higher education and its perception about the formative process that they are performing in the University.

The analysis over these consumption tendencies and conditions is made through tow factors analysis instruments, the internal factor evaluation matrix, for the internal ones, and a PESTEL analysis, for the external ones, so that gaps and particular requirements can be found and attended with a proposal from the strategic marketing view.

Finally, thanks to the research findings and the focus of the proposals and the implementation plan, a series of recommendations is presented, with the aim to strengthen the research process over this topic and invite future professionals to offer their competence at the service of the University, through more ambitious projects, oriented to the collection of wide information to empower Universidad Ean in the local, national and international market.

Keywords: marketing, strategy, consumption tendencies, higher education.

INTRODUCCIÓN

El sector económico de los servicios y especialmente el subsector de la educación, ha sido catalogado por diferentes entes como el motor que genera el desarrollo económico y social de las naciones; a través de este subsector se generan estrategias que contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible – ODS y, en general, incrementar la productividad y el potencial de los territorios. (OCDE, s.f.) (MEN, 2016) (BID, 2019).

La importancia que se le ha dado a este subsector de la economía, ha traído consigo un comportamiento creciente en el mercado de la educación superior (ES). El número de instituciones de educación superior (IES) ha incrementado (MEN, 2016) considerablemente en la última década y la competencia en el sector privado ha traído consigo una serie de tendencias de consumo específicas que modifica las condiciones del mercado y genera brechas entre lo que demandan los aspirantes y lo que ofrecen las IES.

En relación con esto, la presente investigación toma el caso específico de la Universidad Ean, con el fin de poder ofrecer una propuesta de solución en la ciudad de Bogotá. Para ello, se hace un diagnóstico de las condiciones del subsector en la actualidad, así como del comportamiento de la Ean en este, se analizan sus productos y servicios y, a través del desarrollo de un plan estratégico de mercadeo, se propone el camino para hacer frente a la situación problemática, que se desprende del dinamismo del subsector de la educación superior en Colombia.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del problema

La educación superior representa un escenario de interacción entre distintas fuerzas. Por una parte, se encuentra el deber natural de todo gobierno, por garantizar el acceso a la educación de calidad, para cada uno de los ciudadanos. Por otra parte, están los diferentes niveles educativos, que, para la educación superior, y en el caso específico de Colombia, se definen en técnicos, tecnólogos, profesionales, especialistas, maestros y doctores (Congreso de la República de Colombia, 1992) a lo que se le suma toda la estructura de educación para el trabajo, que se centra en la evaluación y certificación de competencias.

Estos factores motivan el mejoramiento en la calidad de los servicios educativos y, en el caso del sector privado, la aparición de competidores. Por tanto, establece los pilares para el asentamiento de un escenario competitivo que se centra en generar valor agregado suficiente, para obtener el mayor número de estudiantes en las diferentes modalidades.

Este escenario competitivo desvela una problemática que ha sido puesta de manifiesto por diferentes medios y autores, como Clavijo (2018), quien afirma que, desde el año 2007, el aporte de la modalidad de estudio pregrado al número de matriculados, ha descendido del 83% hasta el 60,7% en 2017. A esto se le suma que, según el mismo autor, entre 2016 y 2017 ya se presentaba una marcada reducción en el número de matriculados en la educación superior, que se vería exacerbada en los años venideros. Por su parte, el Sistema nacional de información de la educación superior (SNIES) (s.f.) revela que sólo entre 2017 y 2018, la cifra de matriculados totales descendió un total de 38.273, lo que equivale al 1,5%, aproximadamente.

Al respecto de esta problemática, el 18 de febrero del año 2016, la Sala General de la Universidad Ean estableció la nueva visión de la Política General de la Institución (Sierra, 2019), indicando que:

La Universidad EAN declara ser una institución, cuyo propósito superior es aportar en la formación integral y del emprendimiento sostenible considerando la investigación, el liderazgo y

la innovación, elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad.
(Sierra, 2019, p. 8)

El propósito superior citado anteriormente involucra una serie de elementos que rigen el diseño de estrategias para la institución, como lo son la formación integral, el emprendimiento sostenible, la investigación y la innovación, con el objetivo de generar abundancia para la humanidad. Adicionalmente, el Modelo Educativo de la Institución establece la formación por competencias como camino para lograr el desarrollo de todos los aspectos disciplinares y comportamentales que, de acuerdo con la Ean, son requeridos por un profesional, para poder impactar favorablemente la sociedad en la que se desenvuelve.

Desde el establecimiento del propósito superior, la Universidad inició un proceso progresivo de transformación, con el objetivo de involucrar a toda la comunidad eanista en la nueva visión institucional. De este proceso emanaron distintas acciones, como el cambio de imagen de la institución, en 2018, cuya base se orienta al fortalecimiento del trabajo en equipo, la inclusión y el respeto por las diferencias, como medio para el desarrollo. (Universidad Ean, 2018)

Por otra parte, la Universidad realizó un cambio en su estructura, llegando a un acuerdo con la Rectora vigente (2019), quien asumió el liderazgo de la Universidad, decisión que tenía, como objetivo principal, el despliegue de las acciones asociadas al foco en el emprendimiento sostenible, desde diferentes áreas y enfoques institucionales. (Universidad Ean, 2019), mientras se incorporaban al modelo pedagógico nuevos modelos de educación, como el presencial con asistencia tecnológica (PAT), enfocado en la optimización de los recursos de la Universidad, para dar cabida a más estudiantes, con la misma calidad (Universidad Ean. s.f.)

Las acciones citadas, más allá de lo que ya ha sido expresado, tenían un propósito transversal, generar reconocimiento y exposición para la Universidad, de tal forma que se lograra incrementar el número de matriculados semestre tras semestre. Esta intensión se vio manifiesta en el énfasis que la Ean optó por colocar en el mejoramiento de los resultados de sus estudiantes en las Pruebas de Estado Saber Pro, que tomó como base el reporte presentado por la revista

Dinero (2018) en el que la Universidad se situó, en diferentes áreas del conocimiento, como administración e ingeniería, en los primeros 15 puestos.

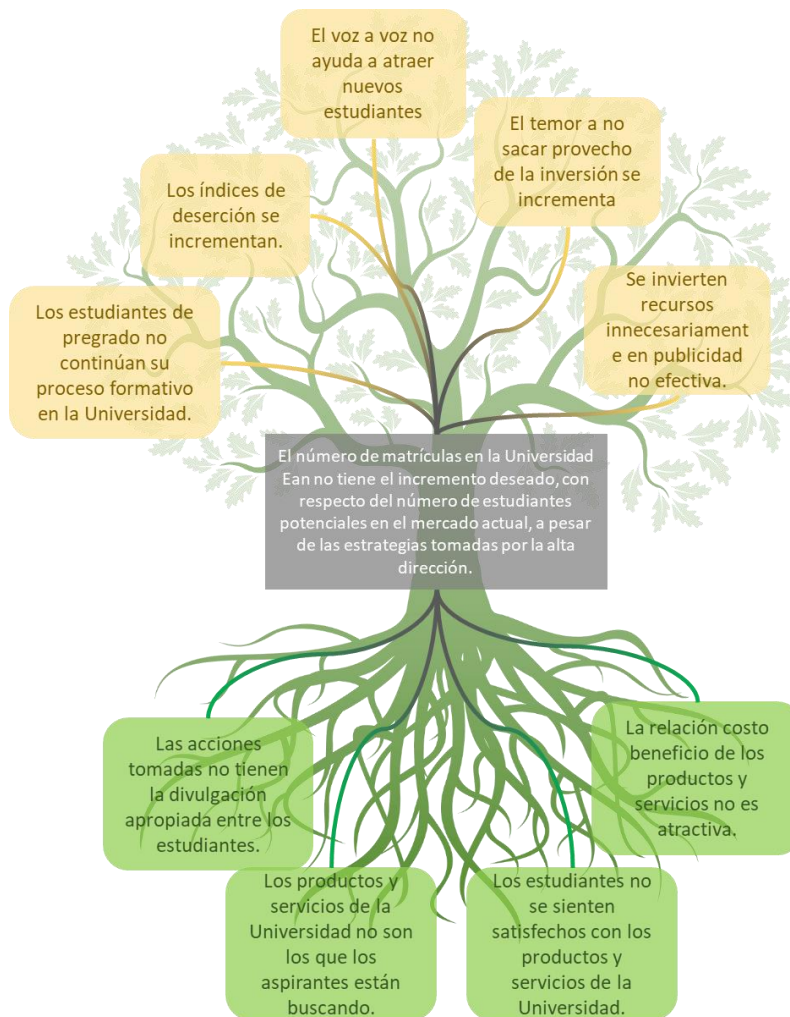
A partir de la publicación del ranking la Institución se decantó por fortalecer su programa de mejoramiento del Saber Pro, mediante las acciones conjuntas entre las facultades de la Institución y la Dirección de Assessment Center y aseguramiento de la calidad (nombre del área en esa época), incluyendo incentivos tanto para los resultados sobresalientes en las pruebas, como para la preparación de las mismas, dentro de los que se destacan la exoneración del pago de derechos de grado, descuentos para programas de posgrado en la institución y auxilio en movilidad internacional mediante los acuerdos de la Universidad (Universidad Ean. 2018) estrategias regidas, entre otras, por la premisa de que los estudiantes escogerán la mejor universidad, según los medios que consultaran.

Finalmente, en el 2019 se dio inicio a un extenso proceso de actualización del modelo educativo, con el fin de modernizar las concepciones sobre los fundamentos de la Universidad, alinear los diferentes componentes epistemológicos y pedagógicos y reforzar las bases del modelo en sí, para potenciar el reconocimiento de la Universidad entre las comunidades y dirigirse con mayor certeza hacia los nuevos objetivos institucionales.

1.2. Descripción del problema

A continuación, se presenta un análisis de las causas y consecuencias más relevantes del problema identificado.

Ilustración 1: árbol de problemas de la Universidad Ean



Fuente: elaboración propia a partir de SNIES (2019) y Universidad Ean -SAP (2020)

En el escenario cambiante en el que se encuentra el mercado de la educación superior en Colombia, la Universidad Ean ha encontrado un gran reto y, por consiguiente, una oportunidad de innovación, que impactan directamente en sus indicadores de matrículas, tanto para estudiantes nuevos como antiguos. Este hallazgo ha motivado a la institución a establecer planes que le permitan evolucionar hacia las nuevas condiciones y fortalecer su propósito de incrementar progresiva y significativamente el número de estudiantes. Sin embargo, el camino en

la reducción de la brecha es extenso y pone de manifiesto el esfuerzo considerable en el horizonte, abriendo la puerta a un gran número de acciones con un considerable potencial.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las tendencias de consumo y las condiciones del mercado en educación superior en Bogotá, que definen los parámetros para el diseño del plan estratégico de mercadeo más adecuado para la Universidad Ean?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Identificar las tendencias de consumo y las condiciones actuales del mercadeo en educación superior en Bogotá, que permitan el diseño de un plan estratégico de mercadeo adecuado para la Universidad Ean.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar las causas y efectos de las tendencias de consumo y las condiciones actuales del mercado en educación superior.
- Identificar los elementos centrales de la percepción de los estudiantes de la Universidad Ean, sobre las tendencias de consumo en educación superior y su satisfacción con la Universidad.
- Realizar un análisis de producto que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los programas ofertados por la Universidad Ean
- Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la Universidad Ean, acorde con las tendencias de consumo y las condiciones actuales del mercado en educación superior.
- Diseñar un plan de acción que permita llevar el plan estratégico propuesto a un escenario de análisis de viabilidad sobre su potencial desarrollo.

3. JUSTIFICACIÓN

Nos encontramos en una era en la que el cambio es permanente, esto afecta a todos los escenarios por igual, incluidos los mercados de bienes y servicios. Por tanto, es conveniente aceptar el hecho de que, quien no cambia, no puede continuar o, al menos, no lo hará con tanta facilidad (González, 2017). Pero el cambio no puede darse por sí solo, por capricho o por tendencia, debe tener un inicio, que analice razones y requerimientos, que lo justifique; un desarrollo, en el que se gestiona y, finalmente, un punto de llegada, la razón por la cual se hizo todo lo anterior. En ese contexto, este proyecto es conveniente, dado que no solo identificará la brecha entre los productos de la Ean y las condiciones y tendencias de consumo del mercado, sino que también le brindará una herramienta y un manual de uso, para lograr cambiar hacia la adaptación a dichas tendencias y condiciones.

Por tanto, se espera del desarrollo de esta investigación aplicada, que la Universidad Ean, encuentre un camino que le permita estar a la vanguardia de las necesidades y requerimientos de los aspirantes universitarios del mercado actual, situación que se verá reflejada en 1) la incorporación de nuevos estudiantes a la Universidad; 2) el incremento en la cantidad de estudiantes que deciden continuar con sus estudios de posgrado en la Universidad, habiendo cursado su pregrado en ella; y 3) un incremento sensible en la asertividad de las estrategias de mercadeo desarrolladas por la Universidad, optimizando la inversión de recursos en este rubro.

Con el fin de brindar un horizonte general de esta investigación y, teniendo en cuenta la información del portal de investigaciones de la Universidad (universidadean.edu.co, s.f.) el presente trabajo se asocia, desde el punto de vista de la Gerencia de Investigaciones, así:

- **Campo de investigación:** Emprendimiento y gerencia.
- **Grupo de investigación:** Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas -G3Pymes.
- **Línea de investigación:** Sostenibilidad y nuevas tecnologías aplicadas al mercadeo.

4. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Tabla 1: ficha viabilidad del proyecto

Criterio	Viabilidad o Facilidad (siendo 1 menor y 5 mayor)
Acceso a la información	5
Procesamiento estadístico o disponibilidad de software	5
Desarrollo de entregables en el tiempo	5
Calidad de la información	5
Costos de la investigación	5
Promedio	5

Fuente: elaboración propia

Kotler y Armstrong (2003) Afirman que el mercadeo encuentra su fundamento en el intercambio de bienes y servicios, para satisfacer sus necesidades y deseos. Dicho esto, es claro que el mercadeo es la estrategia que le permite a las empresas cumplir sus objetivos y mantenerse a flote (Martínez, 2016. pp. 42-58). Los planteamientos de estos autores constituyen la base que hace viable el desarrollo de este proyecto, desde las siguientes perspectivas.

4.1. Conveniencia

Desde el punto de vista de la Maestría en Mercadeo Global, la investigación que supone el desarrollo de este proyecto se orienta a cumplir una de las funciones clave del mercadeo, al identificar las necesidades del mercado en un sector específico en el que se desempeña la Ean, y así, a través de una estrategia, poder responder a esas necesidades, mientras alcanza sus propios objetivos. El proyecto se hace conveniente, entonces, ya que su desarrollo contribuye a una propuesta de evolución, en medio de un momento coyuntural en el país, permitiéndole a la Ean contar con herramientas para adaptarse a los cambios actuales.

4.2. Relevancia social

Al analizar el punto de vista del mercado y del impacto que supone esta investigación, es importante mencionar que, de acuerdo con Pirela & Pulido (2017) el entorno de la educación superior, en la actualidad, se caracteriza por su volatilidad, por ser un terreno turbulento y por el dinamismo constante. Por su parte, López, Martínez & Ceballos (2019) afirman hoy, que existen

recomendaciones claras por parte de organizaciones como la OCDE y la UNESCO, orientadas a clarificar el rumbo que deberían tomar las IES, en materia de educación superior. No obstante, dichas recomendaciones son generales y no toman en cuenta las particularidades de las condiciones socioculturales, políticas y económicas del mercado latinoamericano.

Con este panorama, acercar la oferta educativa a las necesidades y condiciones del mercado actual, favorece el aprovechamiento de los recursos que demanda el estudio de un programa en educación superior, lo que, a su vez, termina afectando positivamente a los egresados, que podrán ofrecerle al mundo actual, competencias adecuadas a los requerimientos vigentes, disminuyendo el tiempo de las curvas de aprendizaje.

4.3. Implicaciones prácticas

En la práctica, el desarrollo del proyecto supone el análisis del contexto actual en educación superior, enfocando la investigación en las necesidades, condiciones y tendencias de consumo del mercado, por lo que es posible esperar la presentación de un estado del arte, que sirva como insumo para futuras investigaciones en otros ámbitos.

Por otra parte, está el análisis de los factores internos y externos de los productos y servicios de la Universidad Ean, lo que favorece directamente a la institución, dado que le permite acercarse a lo que espera el mercado y ponerse así, en paralelo con las necesidades de sus clientes.

Finalmente, el materializar toda esta investigación en un plan de mercadeo estratégico ofrece una herramienta útil a la Universidad, para poder desarrollar futuras estrategias a partir de un hábito de autoevaluación y mejora continua, convirtiendo esta investigación en una estrategia de actualización que deje de ser ocasional, para transformarse en una acción periódica.

4.4. Valor teórico

Desde el punto de vista de la teoría, como se mencionó anteriormente, la investigación supone la construcción de un estado del arte de las condiciones del mercado de la educación superior en Colombia, lo que contribuye a satisfacer la necesidad de contar con estudios al

respecto que gocen de pertinencia en el contexto local, obviando generalidades que dificultan aplicar las investigaciones de manera inmediata.

4.5. Utilidad metodológica

El proyecto en sí cuenta con el potencial de transformación hacia una guía metodológica para la actualización de los productos y servicios en educación superior, a la luz de los requerimientos del mercado en cuestión. Llevar un proceso desde la identificación de condiciones, hasta la propuesta de un plan de incorporación para un plan estratégico de mercadeo, motiva a la construcción de una guía paso a paso, para la modernización de las instituciones, contribución fundamental en el ambiente dinámico en el que se encuentra el mercado de educación superior en la actualidad.

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1. Reseña histórica de la Universidad Ean

La Universidad Ean es una institución de carácter privado, dedicada a la enseñanza de programas de pregrado y posgrado en el nivel profesional. Fue fundada el primero de agosto de 1967, como la Escuela de Administración de Negocios (EAN), cuyo objetivo principal era formar a los jóvenes a partir de una visión emprendedora y enfocada en la creación de empresas. Con esta premisa, la EAN inició sus clases con una cohorte de 14 alumnos.

A lo largo de las siguientes 4 décadas, la EAN fue desarrollándose como institución educativa, al tiempo que iba adquiriendo predios para poder acoger al creciente número de estudiantes. Es así como, entre 1967 y 2002, adquirió predios ubicados en la calle 72 (sede inicial), la calle 74 (laboratorios) y la calle 78 (El Nogal)

Unos años más tardes, en 2006, la Escuela culminó un proceso ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) que, gracias a sus índices de crecimiento, las mejoras constantes a los programas y la adquisición de espacios, le permitieron evolucionar, para transformarse en la Universidad EAN.

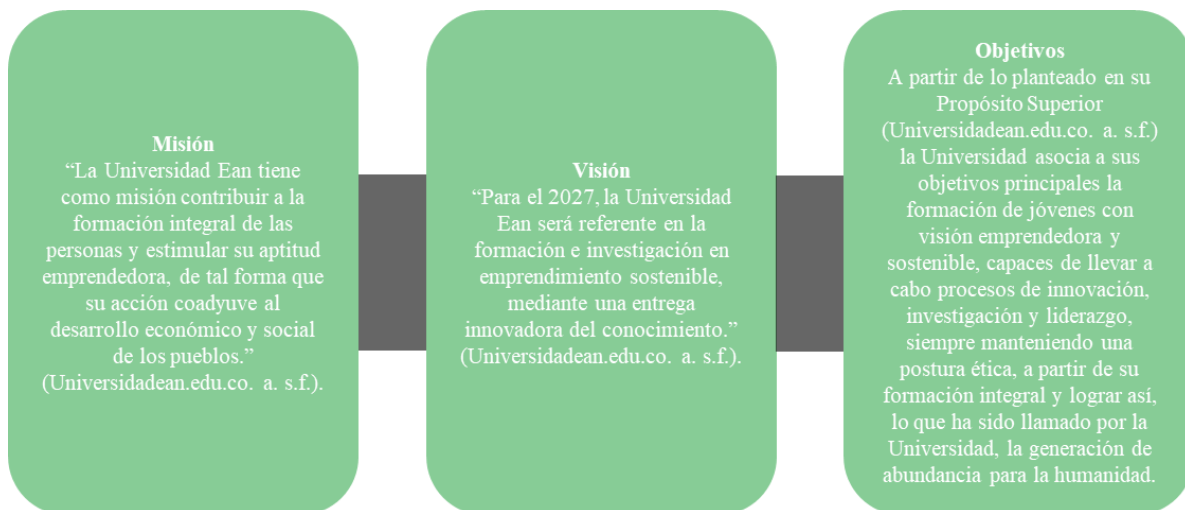
A partir de ahí, la Universidad comenzó a incorporar elementos conceptuales y filosóficos, asociados a la sostenibilidad, ligados a su esencia, el emprendimiento. La conciencia sobre el ambiente, la sociedad y el entorno y el ánimo de aportar significativamente a reducir el impacto de su operación, junto al espíritu de liderazgo e innovación que buscaban transferir a sus estudiantes, dieron vida a un proyecto que se conoce entre la comunidad como el edificio verde, un símbolo de la nueva filosofía institucional.

Finalmente, en 2017, cuatro años después de haber obtenido la acreditación en alta calidad, por cuenta del MEN, la Universidad consolidó el espíritu del emprendimiento sostenible, a través de la construcción del Ean Legacy, un edificio sostenible y socialmente responsable, que cuenta con la certificación LED GOLD y la filosofía y conceptos C2C, por evitar, en un mayor porcentaje, el vertimiento de materiales y residuos en los rellenos, a través de

la reutilización y reciclaje de los materiales que surgen del proyecto (Universidadean.edu.co, s.f.) y McDonough y Braungart (2005)

5.2. Filosofía organizacional y estrategia

Figura 1: misión, visión y objetivos de la Ean



Fuente: elaborado a partir de Universidad Ean (2019)

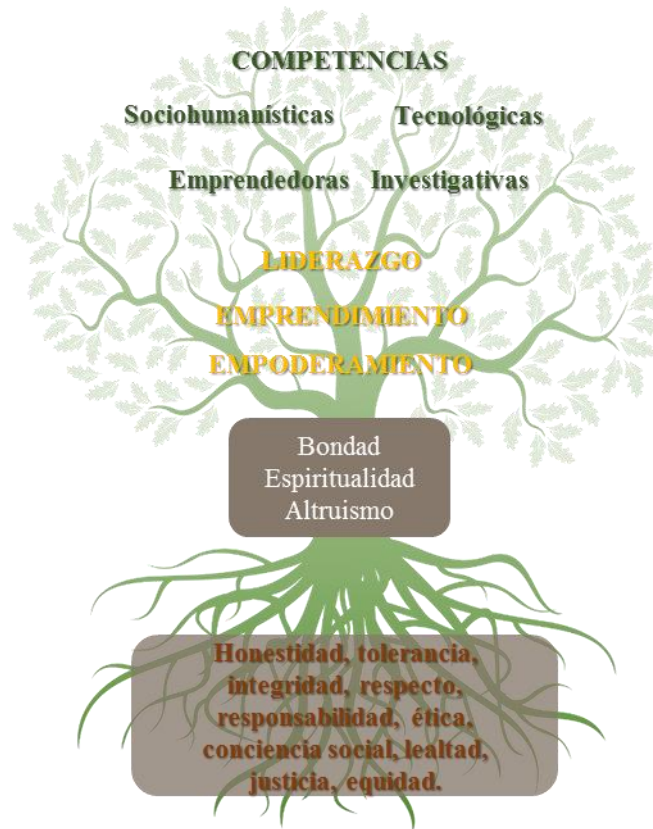
5.2.1. Política institucional

De acuerdo con su misión y visión, y dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Universidad Ean asegura altos estándares de calidad y mejoramiento continuo en todos sus procesos y servicios, anticipándose a las necesidades y cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés. (PEI, Universidad Ean, 2019)

5.2.2. Valores corporativos

De acuerdo con Universidad Ean. (2010) la Universidad Ean declara asumir y promover los siguientes valores corporativos, tanto para sus colaboradores como para sus estudiantes y las demás comunidades interactuantes en su labor.

Ilustración 2: Principios y valores de la Universidad Ean



Fuente: adaptación propia a partir de Crissien et al. (2010)

5.2.3. Principales productos/servicios

De acuerdo con su Proyecto Educativo Institucional (Universidad Ean, 2019) los principales productos y servicios que ofrece la institución se resumen en la siguiente figura.

Figura 2: Productos y servicios de la Universidad Ean

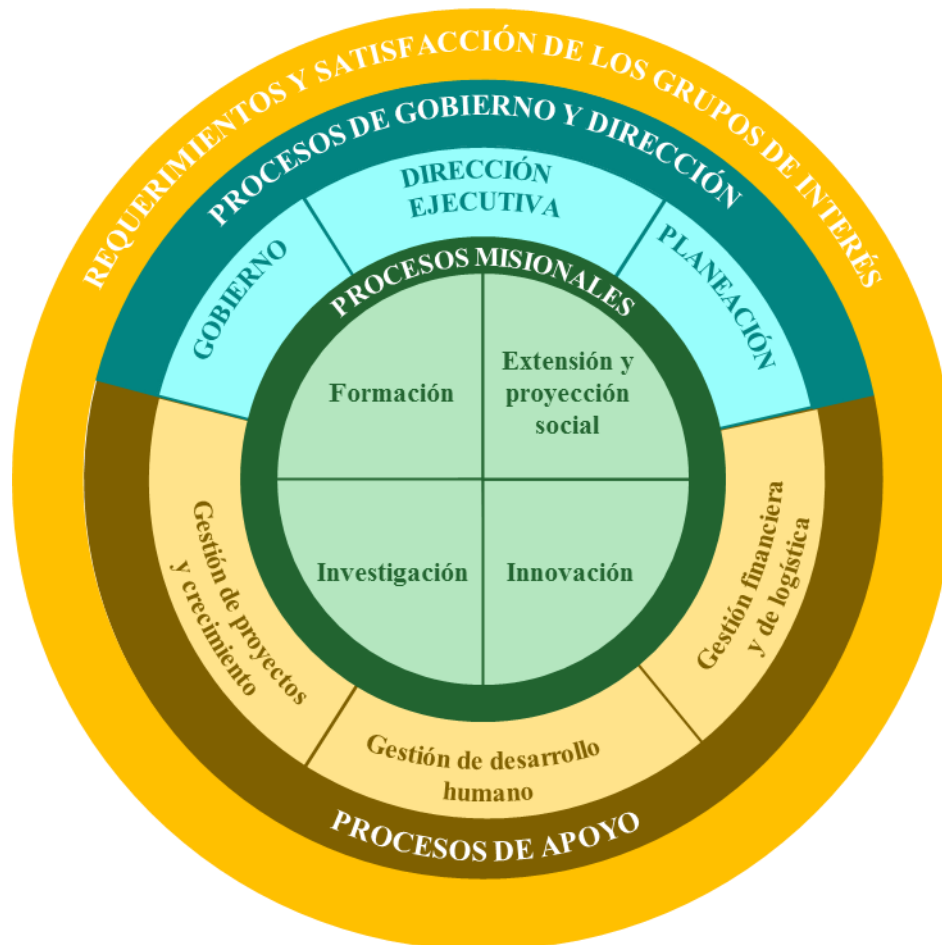


Fuente: elaboración propia a partir de Universidad Ean (2019)

5.3. Estructura organizacional

La Universidad Ean declara realizar una gestión por procesos, en cuyo mapa se definen 3 tipos de procesos, Gobierno (gobierno, dirección y planeación), Misionales (formación, extensión y proyección social, investigación e innovación) y de Apoyo (gestión de proyección y crecimiento, gestión de desarrollo humano y gestión financiera y de logística). Así mismo, incorpora a sus grupos de interés como generadores de requerimientos y referentes de satisfacción. A continuación, se puede observar el mapa completo.

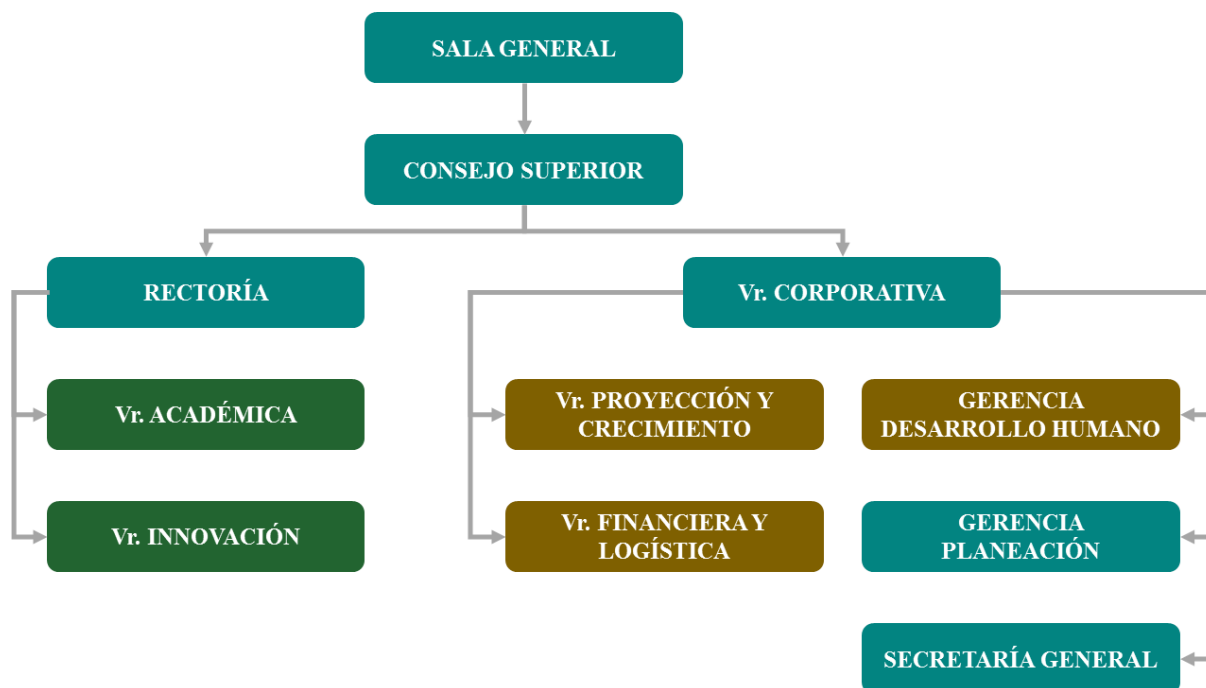
Ilustración 3: mapa de procesos de la Universidad Ean



Fuente: adaptado a partir de Universidad Ean (2019)

Este mapa de procesos es desglosado en detalle en la estructura orgánica de la Universidad, en la cual es posible apreciar, en azul, los procesos de gobierno y dirección; en amarillo, los procesos de apoyo y, en verde, los procesos misionales. En la ilustración se aprecia que las áreas de trabajo de la Universidad están distribuidas entre 4 órganos de gobierno y dirección, 4 vicerrectorías y 3 gerencias.

Ilustración 4: estructura orgánica de la Universidad Ean



Fuente: adaptado a partir de Universidad Ean (2019))

5.4. Sector económico de la Universidad Ean

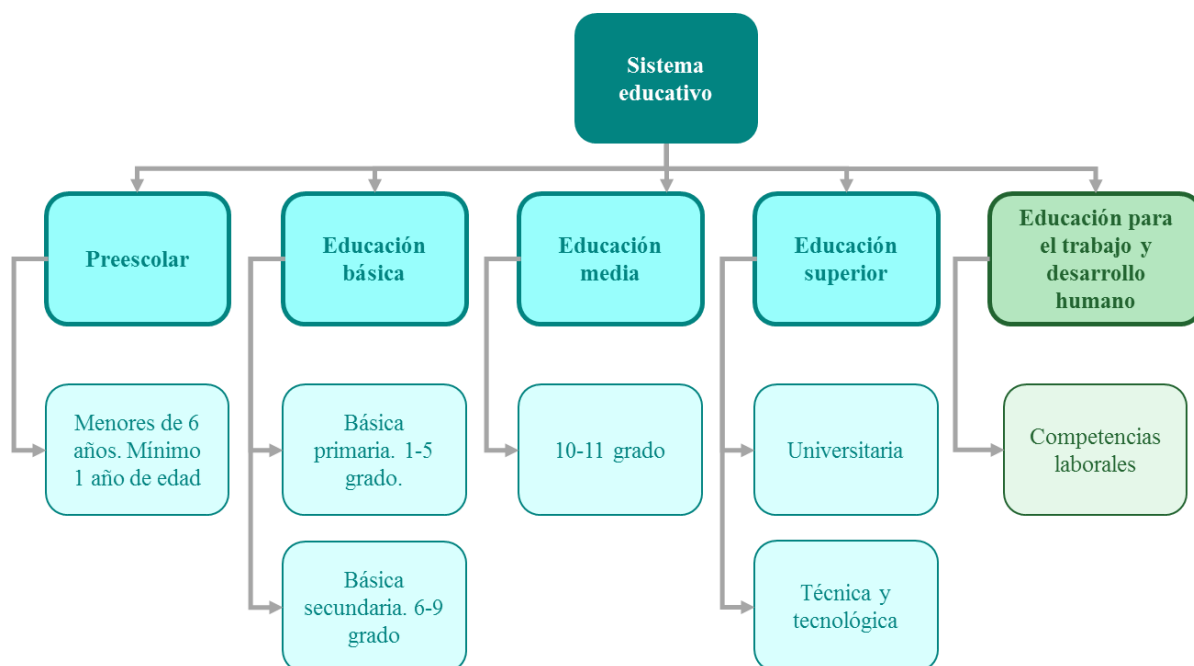
A partir de su naturaleza de institución de educación superior, se interpreta que la Universidad Ean se desempeña en el mercado de los servicios, específicamente en los servicios asociados a la educación. Con este contexto y de acuerdo con el Banco de la República de Colombia (BR) (Banrep, 2006) es posible afirmar que la Universidad se encuentra en el sector terciario o de servicios, que “comprende todas aquellas actividades en las que el resultado del proceso de producción no es un bien tangible sino un servicio intangible” (Banrep, 2006, p15).

El sector terciario, de acuerdo con Serrano (2011) es uno de los más amplios y difíciles de clasificar, dada la gran variedad de interpretaciones que se le puede dar al concepto de servicio. Por tanto, el autor cita diferentes clasificaciones, aportadas por otros autores y organizaciones, dentro de las cuales se manifiesta constantemente la categoría de servicios sociales, en la que ubica a los servicios educativos. Esta clasificación es expandida por Castiblanco, Castro & Gómez (2017) quienes involucran el servicio basado en personas,

refiriéndose a servicios prestados por talento humano especializado o no, que no requiere necesariamente del uso de equipos tecnológicos o maquinaria para su desarrollo.

Ahora que se ha acotado el sector, es posible adentrarse en el subsector especializado en los servicios de educación, un área esencial para el desarrollo económico de las naciones a lo largo del mundo (Castiblanco, Castro & Gómez 2017). En el caso colombiano, este subsector se encuentra regulado y vigilado por el MEN y su estructura ha sido establecida por la Constitución Política de Colombia (Presidencia de la república, 1991), la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y el Decreto reglamentario 2020 de 2006, la cual se ejemplifica en la siguiente figura:

Figura 3: estructura subsector educación en Colombia



Fuente: adaptado a partir de DNP (s.f.)

Como se aprecia en la figura y teniendo en cuenta lo planteado por el Ministerio de Educación Nacional - MEN (2016) el mercado de la educación en Colombia tiene una gran cantidad de variables y características que lo han vuelto complejo y han desdibujado los límites de la educación tradicional. Los agentes públicos y privados, y las variadas categorías, como la educación técnica, tecnológica, profesional y la educación para el trabajo han fomentado el

incremento de competidores en el subsector (para el caso de sector privado), como se puede apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 2: IES por tipo 2013

Sector/nivel	Público	Privado	Total
Universidad	32	50	82
Institución universitaria/escuela tecnológica	29	92	121
Instituto tecnológico	12	39	51
Instituto técnico profesional	9	25	34
Total	82	206	288

Fuente: reconstruido a partir de MEN (2016)

Tabla 3: IES por tipo 2019

Sector/nivel	Público	Privado	Total
Institución técnica profesional	19	52	71
Institución tecnológica	32	80	112
Institución universitaria/escuela tecnológica	60	198	258
Universidad	104	151	255
Total	215	481	696

Fuente: Gobierno de Colombia (2019)

Lo que se puede concluir de las tablas presentadas es que, en 6 años, la cantidad de oferentes de servicios de educación en Colombia se incrementó en un 241%, aproximadamente, equivalente a 408 instituciones de educación superior.

En cuanto a la cantidad de clientes potenciales, de acuerdo con el Instituto colombiano para la evaluación de la educación (ICFES) (s.f.) solo en el 2018 un total de 626.740 estudiantes de grado 11 se presentaron a las pruebas de Estado Saber 11, lo que permite conformar el panorama de la cantidad de jóvenes que podrían ser aspirantes al ingreso a alguna IES. Adicionalmente, el MEN (2019) reportó una población, entre los 17 y los 21 años, con corte a junio de ese mismo año, de 4.297.425 personas, de las cuales solo el 52,01% estaba inscrita en alguna IES, dejando una población objetivo de 2.062.463 jóvenes.

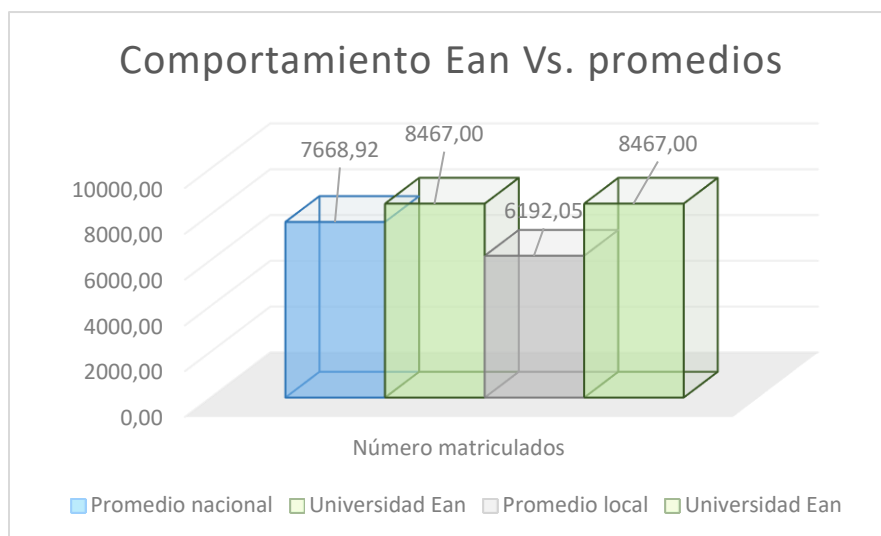
5.5. El rol de la Ean en el subsector educación

Ahora que se tiene claridad sobre las características y el comportamiento del subsector educación, es importante analizar cuál es el comportamiento de la Universidad Ean en este. Para ello, se toma como referente el SNIES (s.f.), que arroja la siguiente información:

De un total de 314 IES que reportaron sus cifras de matriculados, para el año 2018, la Universidad Ean se ubica en el puesto 74, con un total de 8467 matriculados, con números considerablemente más bajos que los primeros puestos de la lista, ocupados por el SENA (431327 matriculados), Uniminuto (122581) y UNAD (71736).

Ahora bien, se debe tener en cuenta que este listado involucra todos los niveles de educación superior, así como entes públicos y privados, cubre a todo el territorio nacional. Por tanto, es conveniente acotar el análisis, de tal forma que sea posible evidenciar el rol de la Ean en el mercado más cercano. En este caso, analizando el comportamiento de las IES en Bogotá, de 128 instituciones que reportaron sus cifras, la Universidad Ean se ubica en el puesto 29. Para ejemplificar esta información, a continuación, se presenta una gráfica sobre estos datos:

Gráfica 1: matriculados Ean Vs. Promedio nacional y local (Bogotá D.C.)

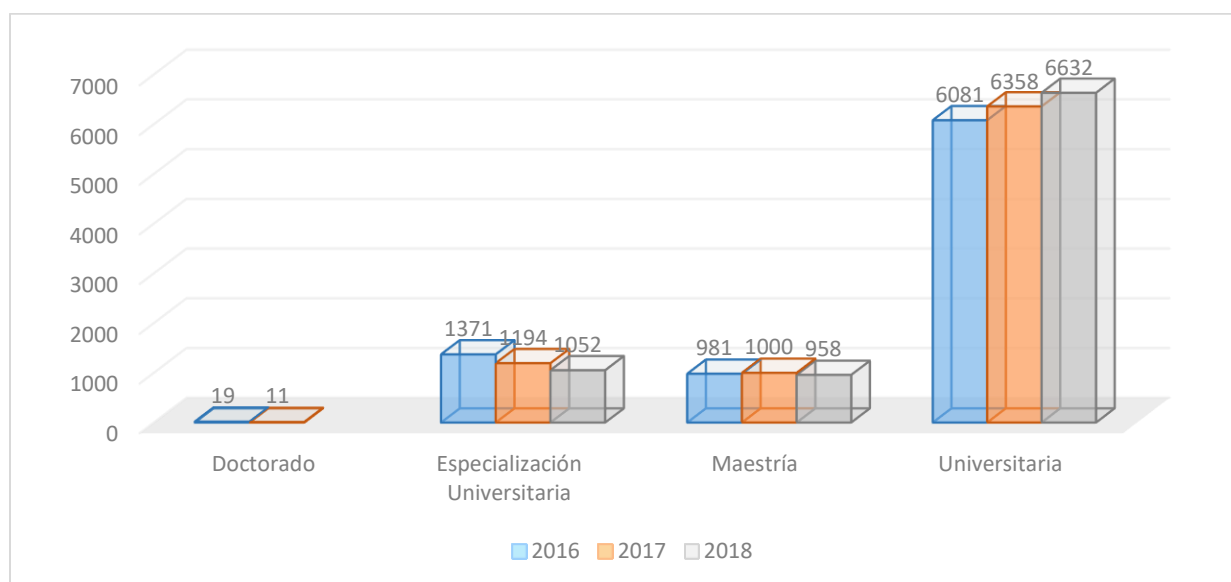


Fuente: elaborado a partir de SNIES (s.f.)

La gráfica permite evidenciar que, en ambos casos, la Universidad Ean mantiene su índice de matrículas por encima del promedio (9,43%), que en el caso nacional es 7668,92 estudiantes. En cuanto al mercado local, el porcentaje se incrementa, con un 26,87% por encima del promedio, que es de 6192,05 estudiantes.

Para complementar esta información, se ha consultado el comportamiento de la Ean en los últimos 3 años, en materia de estudiantes matriculados. La información que reporta el SNIES (s.f.) es la siguiente.

Gráfica 2: Matriculados por nivel, Universidad Ean, 2016-2018



Fuente: adaptado a partir de SNIES (2019)

Las gráficas anteriores corresponden al comportamiento de las matrículas para la Universidad Ean, entre los años 2016 y 2018. En ellas, es posible evidenciar que la Universidad, en términos generales, ha logrado mantener un incremento de, en promedio 275 estudiantes nuevos por año y un incremento porcentual general alrededor del 1%, lo que resulta moderado, con respecto del comportamiento del sector, que fue presentado previamente. En la siguiente tabla se puede apreciar la información analizada en detalle.

Tabla 4: Comportamiento de matrículas Universidad Ean, 2016-2018

Matriculados					
Nivel de formación	2016	2017	Variación 2016-2017	2018	Variación 2017-2018
Doctorado	19	11	-42,1%		
Especialización universitaria	1371	1194	-12,9%	1052	-11,9%
Maestría	981	1000	1,9%	958	-4,2%
Universitaria	6081	6358	4,6%	6632	4,3%
Total	8452	8563	1,3%	8642	0,9%

Fuente: elaborado a partir de SNIES (2019)

6. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que el objetivo de este proyecto es proponer un plan estratégico de mercado para la Universidad Ean, es pertinente clarificar, en primera instancia, lo que se entiende por estrategia y cómo se aplica esta al tema en cuestión. Además, es necesario ahondar en las diferentes concepciones del marketing, para después analizar los conceptos en conjunto, desde la perspectiva del marketing estratégico.

6.1. Estrategia

El concepto de estrategia tiene sus orígenes en el escenario de la guerra. No obstante, con el pasar de los años, fue incorporándose en la escena empresarial y en un momento posterior, se lo vinculó con el mercadeo. Así pues, se entiende la estrategia como un conjunto de acciones planeadas y desarrolladas con el fin de encontrar y mantener una ventaja con respecto de otros actores que pudieran tener objetivos similares a los propios y que, por su acción, podrían terminar dificultando el logro de dichos objetivos. La estrategia entonces demanda un conocimiento profundo de las propias fortalezas y debilidades, así como aquellas de los otros actores, un análisis delicado del entorno en el que se lleva a cabo el despliegue y una ilación diligente de los hallazgos en estas áreas, que permita sacar provecho de ellos. (El arte de la guerra de Tzu) (Von Clausewitz, s.f.), (Turrieago, 2009), (Montoya, 2009), (Martínez, 2006), (Asif, Massod & Shafi, 2015), (Rivera, 2009), (Porter, 1996), (Díaz, 2009), (Yenque, García & Ruez, 2002)

En el ámbito empresarial, Wheelen & Hunger (2007) afirman que la estrategia tiene que ver con decisiones tomadas en el nivel administrativo, para cumplir objetivos organizacionales específicos; hacen hincapié, además, en la necesidad de conocer las fortalezas y debilidades, a nivel interno y las oportunidades y amenazas, a nivel externo, con el fin de poder estructurar una estrategia acorde con las condiciones del entorno. Un elemento fundamental en el desarrollo de una estrategia empresarial apropiada, es la generación de valor dentro y fuera de la organización (Feldman, 2020), de tal forma que sea posible garantizar el sustento de esta (McManners, 2014) y así, obtener una ventaja competitiva que, siendo reestructurada oportunamente, logrará

mantener la empresa rumbo a sus objetivos, con los recursos necesarios para hacerlo. (Porter, 1980).

La convergencia de todos los elementos descritos anteriormente, según Porter (1996) resulta en la generación de un amplio espectro de posibles estrategias, en las que, a diferencia de la concepción preliminar, ligada a la escena marcial, cuando se le aplica al sector administrativo, no se enfoca en la eliminación de los enemigos, sino en la interacción con los actores, lo que podría llegar a producir estrategias de trabajo en conjunto con otros competidores. Es decir, las características de una estrategia adecuada no están dadas por la teoría, netamente, sino por cómo se aplica dicha riqueza literaria a las condiciones que sean percibidas por cada organización en un momento específico, para poder hacer frente a los retos característicos de cada situación.

6.2. Marketing

Por su parte, el marketing, tomado así para poder cubrir el término en una generalidad suficiente, dadas las distintas teorías y posiciones referentes a las diferencias entre este primero y el mercadeo (Coca, 2006) y (Monferrer, 2013) es, de acuerdo con las palabras de Kotler & Armstrong (2007, p. 26) “

...la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción.

De lo mencionado por Kotler y Armstrong se resalta el que el marketing es una actividad centrada en el cliente que, además, se establece como un canal de comunicación entre las empresas y sus usuarios o consumidores (Coca, 2006) y (Molenaar, 2012). Esta situación enfatiza el hecho de que, al contrario de lo que se piensa comúnmente, el marketing es un concepto completo, que no se limita a las ventas o a la oferta de bienes y servicios (Kotler & Levy, 1999), (Jones & Shaw 2002) & (Gamble, McCartan, Gilmore & Durkan, 2011), sino que se trata de una robusta concepción de distintas perspectivas que involucra, no solo a la relación entre un cliente y un vendedor, sino que se arraiga en aspectos culturales Korzenny & Korzenny (2012) e incluso antropológicos y psicológicos (Schiffman & Lazar, 2010). Es decir, el marketing

se basa en la comprensión de los diferentes elementos que motivan al cliente o al usuario, lo que lo hace sentir bien, lo que realmente lo apasiona y que termina siendo la base de su decisión de compra (Padrón, 2011, pp. 487-496) y (Hirschman & Holbrook 1982, pp. 92-101).

Esta amplitud del concepto y la gran cantidad de elementos que acoge, hace necesaria una clasificación, para poder comprender las dimensiones y aplicaciones que puede llegar a tener. Al respecto, Harvard Business Review. (2010) presenta una clasificación a partir de la orientación del marketing, en la que se encuentran:

Tabla 5: orientaciones del marketing

Orientación de marketing	La creencia detrás de él	Enfoque de la compañía
Producción	El cliente prefiere productos con gran disponibilidad y económicos.	Alta producción, eficiencia, bajo costo y distribución masiva de productos.
Producto	Los clientes dan prioridad a los productos que ofrecen mayor calidad, desempeño o características innovadoras.	El diseño y la mejora constante de productos superiores con un aporte menor por parte de los clientes.
Ventas	La compañía debe vender sus productos de una forma agresiva, pues los clientes no comprarán lo suficiente por ellos mismos.	Uso de una batería de herramientas de venta y promocionales para orientar a los clientes hacia la compra de productos, especialmente de bienes que no buscan necesariamente, como pólizas de seguro o lotes de cementerio.
Marketing	La clave para lograr los objetivos de una compañía está en su habilidad para ser más efectiva que sus competidores en los procesos de creación, despacho y comunicación de valor a sus clientes objetivo.	Los mercados objetivo, las necesidades de los clientes, coordinación de todas las funciones de la compañía, desde el punto de vista del cliente objetivo.
Social marketing	La tarea de una compañía es determinar las necesidades, deseos e intereses de sus clientes objetivo, y satisfacerlos de mejor manera que sus competidores, pero de tal forma que se preserve una mejora en el bienestar de la sociedad y sus clientes.	La construcción de consideraciones sociales y éticas en las prácticas de marketing, balanceando los beneficios, la satisfacción de los clientes y el interés público.

Fuente: reconstruido a partir de Harvard Business Review. (2010)

Por otra parte, Coviello, Brodie, & Munro (1997) identifican cuatro tipos de marketing, a partir de las dimensiones relacionales que caracterizan los enfoques de cada uno de ellos. Estos son Database marketing (mercadeo de bases de datos) que busca generar relaciones individualizadas con los clientes, Transaction marketing (marketing de transacciones) que se relaciona con transacciones económicas y de información, Interaction marketing (marketing de interacción) que promueve las relaciones directas con los clientes, cara a cara y, Network

marketing (marketing de redes) que procura el análisis de distintas redes de relaciones entre clientes o usuarios y las empresas.

Además, distintos autores han ahondado en diferentes tipos de marketing, como el marketing mix (Ngarava & Mushunje 2019), que se asocia a las 4p de Kotler y Armstrong (2003), producto, plaza, precio y promoción y la interacción de los elementos específicos que se desea tomar de cada uno, para establecer una estrategia de marketing; marketing operativo (Abdollahi. 2011, pp. 7767-7769) que se enfoca principalmente en la ejecución de acciones ya planteadas, con el fin de generar una venta puntual o la atracción de un cliente en un momento dado; marketing directo (Subramanian, 2017, pp. 799-810) que adhiere la generación de una relación con el consumidor, a la búsqueda explícita de ventas por volumen; marketing relacional (Berry, 1983, citado en Jones, Ranaweera, Murray & Bansal, 2018, pp. 865-901) que marca un hito en la evolución del concepto de marketing, al enfocarse en generar y mantener relaciones de calidad con los clientes; marketing digital (Langan, Cowley & Nguyen, 2019, pp. 32-46) que se fundamenta en la generación de relaciones y conexiones entre las empresas y sus clientes, mediante el uso oportuno y diligente de las herramientas tecnológicas; marketing de influencers (Kemp, Randon McDougal, Syrdal, Crittenden, & Peterson, 2019) es una de las variantes más recientes del marketing y se basa en el uso de las redes sociales para publicar contenido asociado a una determinada marca, producto o servicio, con el apoyo de un personaje famoso o alguien con una gran influencia sobre una audiencia suficiente amplia.

De las clasificaciones expuestas anteriormente se deduce que, más allá de tratarse de disciplinas o escuelas aisladas, son componentes, que amplían y complementan la definición de marketing, enfatizando su alcance, las modalidades y plataformas de desarrollo, los objetivos y orientaciones. Por tanto, se entiende que una estrategia de marketing depende de la interacción de elementos correspondientes a una o más de las categorías mencionadas, mientras se adhiere, al igual que la estrategia propiamente dicha, a las condiciones que sean identificadas en el momento de establecerse. Esto hace necesario profundizar sobre el fruto de los dos conceptos, la estrategia y el marketing, tomados como el marketing estratégico, que se analiza a continuación.

6.3. El marketing estratégico

Dentro de todos los elementos mencionados anteriormente, existe uno específico, sobre el que vale la pena ahondar en este punto, dado el objetivo esencial del proyecto. Varadarajan, (2010), (2018) y Whalley (2010) establecen que el marketing estratégico es el campo de estudio más complejo y completo del marketing, se basa, principalmente, en la estructuración, en conjunto, de todos los elementos que constituyen la comunicación entre los usuarios y consumidores y las empresas, con el fin de poder satisfacer necesidades y cumplir objetivos.

El resultado esperado de la realización de una campaña de marketing estratégico, de acuerdo con Villanueva y de Toro (2017) es el establecimiento de una estrategia organizacional, enfocada en el marketing. Esto implica, de acuerdo con Best (2007) el análisis del mercado, de los clientes, de la competencia, del entorno propiamente dicho, de las oportunidades y fortalezas, de las amenazas y debilidades y de cualquier otro elemento que pudiera tener influencia sobre el logro de los objetivos organizacionales o las necesidades y deseos de los clientes. Implica el estudio y la aplicación de distintas actividades de administración y planificación. Demanda el diseño de objetivos y metas a partir de los análisis realizados. En general, tomando los planteamientos de Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., & Vallet-Bellmunt, I. (2015) la articulación de todos los componentes necesarios para que una empresa sea capaz de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes a lo largo del tiempo.

Complementado esta definición de marketing estratégico, Proctor, (2000) afirma que las intenciones y condiciones de compra del mercado y los clientes, con respecto de un determinado producto y servicio, dependen de lo que él llama el PEST (condiciones políticas, económicas, socio culturales y tecnológicas, por sus siglas en inglés) y que estas condiciones son fluctuantes, generando cambios en lo que los clientes desean. Así, si la sociedad marca una tendencia hacia la fotografía, la tecnología de los celulares tendrá que hacer énfasis en este atributo y, por tanto, los clientes que antes buscaban gran capacidad en sus equipos, estarán siendo influenciados por esta tendencia y terminarán sintiéndose atraídos por teléfonos con mejores cámaras. En coherencia con esto, resulta válido concluir que, si la intención de compra de los clientes está atada a las condiciones descritas anteriormente, y si estas condiciones son dinámicas, las condiciones

enteras del mercado lo serán también (Karin & Preiss, 2002, pp. 63-78) Esto es reforzado por Stanton, Etzel & Walker (2007) quienes adhieren, a las condiciones descritas anteriormente, la cantidad de divorcios, nacimientos, muertes y movimientos migratorios, entre otros factores, que solo en Estados Unidos “se convierten en un cambio neto de más de medio millón de personas al mes en la mezcla de consumidores” (p. 92) es decir, todo un universo de deseos, necesidades, gustos y percepciones que interactúan entre sí y que terminan siendo la base para la identificación de nichos.

Por tanto, teniendo en cuenta estas condiciones cambiantes, el marketing debe orientarse también al diseño de una estrategia que permita hacer frente a este dinamismo del mercado, sobre todo, el mercado competitivo. Lo que se logra, según Drucker (2007) mediante el establecimiento de una estrategia que sea capaz de adaptarse a las condiciones emergentes, mientras mantiene su enfoque en el mejoramiento de las condiciones y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Esto es la esencia del marketing estratégico, diseñar una estrategia para cubrir la brecha hoy, que sea capaz de adaptarse a las condiciones del mañana.

Y ¿cómo se aplica el marketing estratégico a los productos y servicios de la Educación Superior? Al igual que en cualquier otro escenario comercial, las instituciones de educación, superior, en el sector privado, deben contar con estrategias de marketing que les permitan atraer y retener aspirantes y estudiantes universitarios y para esto, es vital contar con las herramientas que se describen a continuación.

6.4. Marketing estratégico en la educación superior

Como ya se ha visto anteriormente, las IES encuentran su principal razón de ser en el diseño y oferta de productos y servicios asociados a la educación formal, programas de pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados (Ean, 2019), aunque también se encuentran programas de educación continuada, como diplomados o cursos de extensión. Sin importar el tipo de producto o servicio que se ofrezca, su diseño requiere inobjetablemente de un análisis y una estrategia de mercadeo para que pueda lanzarse y tener éxito (Ospina & Sanabria, 2020, pp. 107-136).

Esto es evidente, para el caso de Colombia, desde la misma normativa que rige la solicitud y obtención de los registros calificados, en donde se aprecia claramente el requisito de que la oferta esté estrechamente ligada a las demandas y necesidades del contexto nacional e internacional, en cuanto a las competencias de los profesionales se refiere (Ley 1188, 2008) (Decreto 1295, 2010). A este marco jurídico se le suman los planteamientos de Ospina & Sanabria (2020, pp. 107-136) quienes afirman que el diseño de productos y servicios para ES necesitan de a) un análisis de las tendencias del mercado, b) un dialogo con los actores interesados, estudiantes, gobierno y empresas, entre otros y c) las necesidades de la sociedad.

De la misma forma, los autores afirman que, al igual que en otros sectores, el mercadeo en educación superior padece de una carencia de claridad en las diferencias entre mercadeo y ventas y que esto se intensifica aún más, cuando se habla del mercadeo de servicios, que para el tema que atañe, se refiere a los servicios de educación. Para enfatizar la línea que divide estos dos conceptos, Cervantes, Stefanell, Miranda & Salgado (2018) resaltan el rol de la calidad en el servicio, como uno de los principales agentes diferenciadores entre las dos actividades, pues la calidad implica todo un proceso de vigilancia a la satisfacción de las necesidades del cliente y, ¿por qué no?, de sus expectativas, desde antes de su adquisición hasta un escenario posterior a la venta. La calidad ayuda a diferenciar la actividad pura de ventas, del mercadeo, ya que la segunda requiere pensar en una relación a largo plazo con el cliente y no solo en un momento específico en el tiempo, cuando él o ella adquieren el servicio.

En concordancia con los momentos de la prestación del servicio, citados anteriormente, Correa & Miranda (2011) realizan un aporte valioso a la calidad del servicio acotada a la educación superior. Se trata del momento en el que el cliente (entendido como el estudiante) disfruta del servicio, que difiere del momento en el que lo adquiere, ya que este último se refiere al instante en el que se realiza la venta (una vez por semestre) mientras que el disfrute se extiende a lo largo de todo el proceso de formación (el tiempo equivalente a los créditos pagados y matriculados) y a los años posteriores al cierre del momento del disfrute (cuando el estudiante asume la categoría de egresado, sin atender clases, pero con el derecho a disfrutar de los servicios de la IES).

Los autores afirman que la calidad debe permear en todos estos momentos, así como a los actores del proceso, docentes, administrativos, servicios tecnológicos y bibliotecarios, etc. Por tanto, es válido afirmar que el diseño de los servicios en educación superior debe contemplar las estrategias de aseguramiento de la calidad y satisfacción de necesidades durante todo el tiempo que implican las relaciones con los clientes en el mercado de la educación superior; algunas de las estrategias para obtener esto, son la consecución de certificaciones y acreditaciones, y la evaluación constante, a través de instrumentos específicos (Horn & Dunagan, 2088).

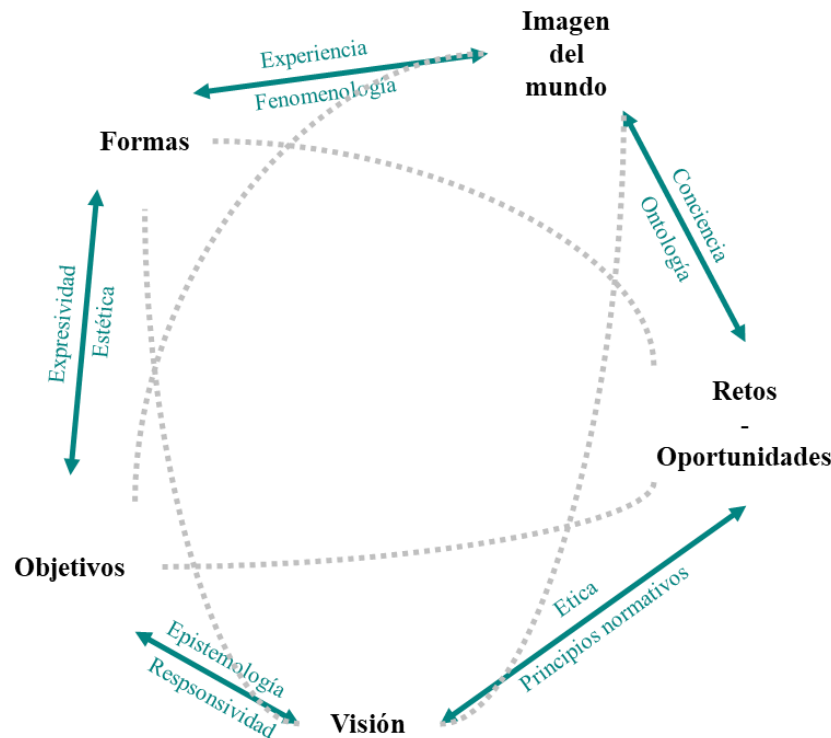
Los anteriores párrafos resumen una serie de elementos que deben ser considerados en el momento del diseño de servicios (programas) para la educación superior. Pero es importante analizar en qué momento se incorporan y de qué forma. Esto va atado a los procesos de innovación para la educación superior.

6.5. Innovación en la educación superior

Montalvo (2011) afirma que la innovación en educación superior es un proceso de cambio constante y de transformación permanente sobre su entorno, que no solo involucra los elementos generales de la innovación, asociado a las nuevas formas de hacer las cosas o a la creación de nuevos productos y servicios (Varela, 2014), sino que también involucra un análisis profundo del contexto científico, tecnológico y humano, para poder generar contenidos que faciliten el desarrollo de los saberes, ser, hacer y conocer. Por su parte, Gros & Lara (2009) agregan que el cambio de paradigma, desde una sociedad industrial hacia una sociedad de la información, ha generado un escenario de diálogo constante entre las empresas y las universidades en el que la innovación es el eslabón que une a las partes y también presenta un lenguaje común. Según los mismos autores, en términos de educación superior, la innovación representa un instrumento de diferenciación estratégica, que se alimenta el conocimiento compartido entre el sector empresarial y el sector educativo (Drucker, 1985, citado en Gros & Lara, 2009).

La información anterior introduce conceptos como la tecnología, las humanidades, las ciencias, y el contexto empresarial, elementos que, sin duda, deben contemplarse durante el diseño de programas para la educación superior y que se conjuran con otros a continuación.

Figura 4: un marco de referencia de design thinking



Fuente: reconstruido a partir de Catterall, Mickenberg & Reddick (2019)

Los elementos que convergen en el marco de referencia anterior son complementados por Siti, Farrah & Yusniza (2018) que aseguran que la innovación en educación superior no debe ser un momento aislado, promovido por una necesidad emergente, sino que debe acoplarse como parte de la cultura organizacional, comprendiendo que dicha cultura tiene diferentes capas (es compleja), que todas esas capas deben ser compartidas por los miembros de la institución y que la cultura no es ajena a la historia ni al contexto en el que se desenvuelve la institución. También es necesario tener presente que la innovación requiere de procesos de comunicación efectiva, de

un clima abierto a la innovación, de elementos de auto-eficacia y, finalmente de una cultura para la innovación; aspectos que Taylor & Judson (2014) aseguran que son esenciales para lograr la satisfacción de las partes interesadas en educación superior, que, como ya se ha mencionado, no solo involucra a los estudiantes, sino también al Gobierno, a las empresas, a los docentes, y administrativos, entre otros; todos estos, formando parte de una robusta estructura de componentes que, termina facilitando uno de los objetivos esenciales de la sociedad, desde la perspectiva de la educación, el favorecimiento del crecimiento económico (Bouhajib, Mefteh & Ammar, 2018).

Aunque los elementos anteriormente mencionados son esenciales para alinear el diseño de programas a las necesidades y tendencias de consumo del mercado, no sería diligente el desarrollo de algún servicio en educación superior sin la guía técnica apropiada, que asegure la calidad del servicio desde la estructura académica y curricular. Al respecto, Pérez, A., Méndez y Pérez, P. (2017) aseguran, desde una perspectiva más técnica, que uno de los elementos que más llama la atención sobre el diseño de programas en educación superior, es la falta de conocimiento y competencia de las personas a cargo, ya que se presentan brechas entre la alineación de los contenidos, con lo que realmente se requiere en el entorno, así como incongruencias entre las competencias declaradas por los programas y las metodologías pedagógicas utilizadas para desarrollarlas. Por tanto, el marketing debe ir de la mano con el conocimiento técnico, para garantizar la calidad en el servicio.

A partir del marco de referencia citado anteriormente, se presenta un breve análisis de las variables que intervienen en el proceso de innovación en productos y servicios para la educación superior, análisis que deriva en la propuesta de un modelo de innovación que será retomado posteriormente.

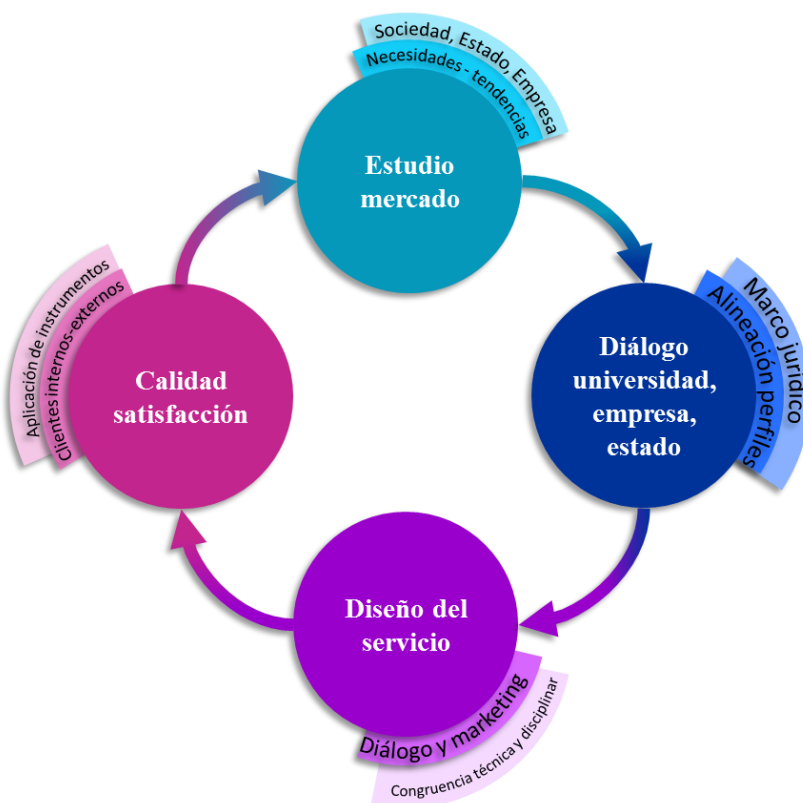
Tabla 6: análisis marco de referencia para propuesta modelo de innovación en educación superior

Variable	Ospina & Sanabria (2020)	Ley 1188 (2008) Decreto 1295 (2010)	Cervantes, Stefanell, Miranda & Salgado (2018)	Correa & Miranda (2011)	Horn & Dunagan, (2088)	Montalvo (2011)	Varela, (2014)	Gros & Lara (2009)	Drucker (1985) en Gros & Lara (2009)	Siti, Farrah & Yusniza (2018)	Taylor & Judson (2014)
Estrategia de mercadeo	X	X							X		
Mercado	X	X					X		X		
Diálogo actores	X			X				X	X		X
Necesidades	X	X	X				X				
Calidad de servicio			X	X							X
Relación a largo plazo			X	X						X	
Medición de calidad y satisfacción					X						X
Cambio constante						X				X	

Fuente: construido a partir de los autores citados

En el análisis se han resaltado las celdas (color gris) para los autores que mencionaron una determinada variable, y se han señalado (color azul) las variables que han sido tratadas con mayor frecuencia, dentro del total de autores citados. Este análisis permite elaborar el siguiente modelo.

Figura 5: modelo diseño de servicios en educación superior



Fuente: elaboración propia

En la figura se muestra un esquema de secuencia, en el que se da inicio a un proceso de estudio de mercado que busca identificar necesidades y tendencias tanto de las personas, como del Estado y las empresas. Posteriormente se propone un diálogo entre universidad, empresa y Estado, para definir marcos jurídicos a los programas y también perfiles de egresado relevantes. Después se entra en el diseño propiamente dicho, en donde los aspectos técnicos colaboran con los aprendizajes obtenidos de los pasos anteriores. Finalmente, se establece un proceso de

evaluación de la calidad y la satisfacción percibida por las partes interesadas en cuanto al servicio, lo que abre la puerta a nuevos escenarios de innovación.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto presentado en este documento implica, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014) un proceso de investigación descriptiva y mixta, dado que el foco principal estará en el análisis de hechos, características y causas que definen las tendencias de consumo del mercado de la educación superior.

Con el fin de desglosar los elementos de este diseño metodológico se distribuyen las estrategias en tres fases; 1) Marco metodológico, 2) Estrategias de recolección de datos y 3) Análisis y uso de datos.

7.1. Fase 1: marco metodológico

Esta parte contempla el análisis de la organización y su entorno, a niveles interno y externo, además de las estrategias de recolección de información que permiten identificar las tendencias de consumo y las condiciones del mercado actual en educación superior en Bogotá.

7.1.1. *Recolección preliminar de información (fuentes secundarias)*

Se inicia el análisis con una investigación sobre la literatura existente, en cuanto a las características y tendencias del mercado en educación superior. Posteriormente se hará una investigación en bases de datos públicas, como el DANE y el SNIES, acerca del comportamiento del mercado, para finalizar con un análisis comparativo de las dos fuentes.

7.1.2. *Análisis de factores externos*

En este punto se propone hacer uso del análisis PESTEL, para estudiar el comportamiento y la influencia de los factores externos, sobre la institución. De acuerdo con Bîrsan, Shuleski & Cristea (2016) y Jaramillo (s.f.) El análisis permite, además, apreciar el grado en el que los factores externos afectarán el desempeño de la organización en sus diferentes actividades.

De acuerdo con los mismos autores, existen diferentes variaciones del análisis PESTEL, entendiendo que el nombre es el resultado de un acrónimo, compuesto por cada uno de los factores que se incluye en el análisis y que va desde la palabra PEST, hasta STEEPLED, considerando que la extensión de la palabra variará en función de los factores que se incluyan y

así mismo lo hará el alcance y complejidad del análisis. A continuación, se muestran las diferentes variaciones del análisis.

Figura 6: variaciones del análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

En este caso, inicialmente se hará uso del análisis PESTEL, tomando los factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legislativos (L). No obstante, si se hace necesario, el análisis podría ampliarse, de acuerdo con los requerimientos de los objetivos propuestos.

7.1.3. Análisis de factores internos

Para el análisis de factores internos se utilizarán dos herramientas específicas. La primera, orientada a la identificación de las tendencias de consumo y las condiciones y factores de satisfacción de los estudiantes de la Universidad Ean. Para ello, se construirá un instrumento, de no más de 20 preguntas que contenga variables nominales y variables ordinales y cuantitativas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) en tres secciones principales a) Demográficos, b) Tendencias del mercado y c) Nivel de satisfacción. Este instrumento será retomado más adelante, en la fase de análisis y uso de los resultados, para poder establecer la base sobre la que se construirá la propuesta de mejora.

En segunda instancia, a partir de la recolección preliminar de información y el análisis PESTEL, se procederá a analizar la situación de los servicios ofertados por la Ean mediante las tendencias de consumo identificadas, con el apoyo de una matriz de análisis de factores internos

(EFI), para poder desarrollar estrategias que permitan establecer oportunidades de mejora en las debilidades encontradas Wheelen & Hunger (2007) y Araştırmalar (2017).

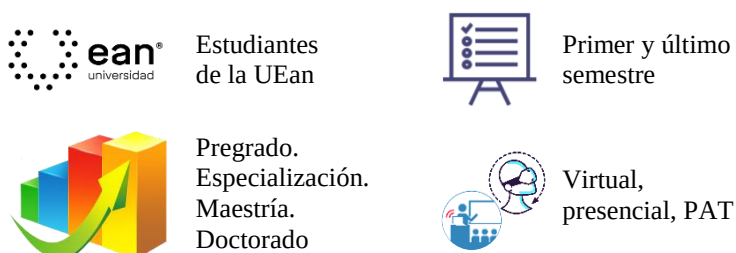
7.2. Fase 2: recolección de datos

Como se mencionó anteriormente, la recolección de datos se compone de tres búsquedas principales, indagación en fuentes secundarias, indagación en bases de datos y aplicación de un instrumento. En esta sección se hace énfasis sobre el instrumento.

7.2.1. Perfil de los encuestados.

Dado que el instrumento procura recolectar información asociada a los factores que influyen sobre la decisión de una persona de entrar a la educación superior y seleccionar una determinada institución y un programa específico, se incluirá a los estudiantes de primer semestre en sus diferentes metodologías y modalidades. Por otra parte, para poder obtener datos confiables sobre el índice de satisfacción, es necesario incorporar a estudiantes de último semestre, en sus diferentes niveles, modalidades y metodologías. Para el caso de las especializaciones, teniendo en cuenta que solo cuentan con dos semestres, se tomará el último semestre. Por tanto, el perfil de los encuestados encontrado es el siguiente:

Figura 7: perfil de los encuestados



Fuente: elaboración propia

7.2.2. Cálculo de la muestra

De acuerdo con el perfil descrito anteriormente, y según los datos obtenidos del sistema SAP (Universidad Ean, 2020) para el periodo vigente, la Universidad Ean cuenta con un total de 4331 estudiantes que se ajustan al perfil; esto es, estudiantes que, sin importar, el programa que se encuentran cursando, su modalidad o metodología, (pues se requiere la mayor cobertura a

partir de la ubicación semestral), se encuentran cursando el primer o último semestre de su programa de formación. Ahora, de acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014) a esta población se le aplicará un muestreo probabilístico con las siguientes características:

Margen de error: 5% - Nivel de confianza: 95% - Heterogeneidad: 50%

Sobre estos datos se calcula la muestra, con el apoyo de un software estadístico y se obtiene una muestra sugerida de **353** individuos.

Figura 8: cálculo de la muestra

El tamaño de muestra que necesitas es...

353

Gracias por usar la calculadora, si necesitas hacer otro cálculo puedes hacerlo directamente en esta página.



Fuente: netquest.com

7.2.3. Ficha técnica de la encuesta

A continuación, se presentan los datos asociados a la encuesta.

Tabla 7: ficha técnica de la encuesta

Encuesta sobre tendencias y satisfacción en educación superior
Objetivo
Obtener información sobre las tendencias de consumo y las necesidades del mercado en educación superior a partir de las percepciones de los estudiantes de la Universidad Ean, mientras se evalúa su grado de satisfacción con los servicios de la Universidad.
Diseño muestral

Universo	Compuesto por estudiantes de primer y último semestre de los diferentes programas de la Universidad Ean, en metodología virtual y presencial, en las modalidades de pregrado, especialización, maestría y doctorado. Total: 4331 estudiantes.				
Muestra	Muestra probabilística conformada por 353 estudiantes.				
Error	5%	Confianza	95%	Heterogeneidad	5%
Escenario de recolección					
Ciudad	Bogotá		Institución	Universidad Ean	
Datos complementarios					
Método de recolección de datos			Formulario digital		
Periodo de recolección de la información			3er trimestre de 2020		
Tamaño de la institución abordada			Pequeñas y medianas empresas		

Fuente: elaboración propia

7.3. Fase 3: análisis y uso de datos

El proceso de análisis se adelantará mediante el uso de diferentes descriptores estadísticos, tales como moda, mediana, media y promedios, para poder encontrar los elementos más representativos de las diferentes variables estudiadas (Hernández, Ramírez & Ferri 2004). Con este análisis, se procederá a realizar una comparación, a la luz de los hallazgos en las fuentes secundarias de información y, posteriormente, las conclusiones obtenidas de esas comparaciones serán tomadas como base para la estructuración de propuestas de innovación y mejora a los servicios de la Universidad Ean.

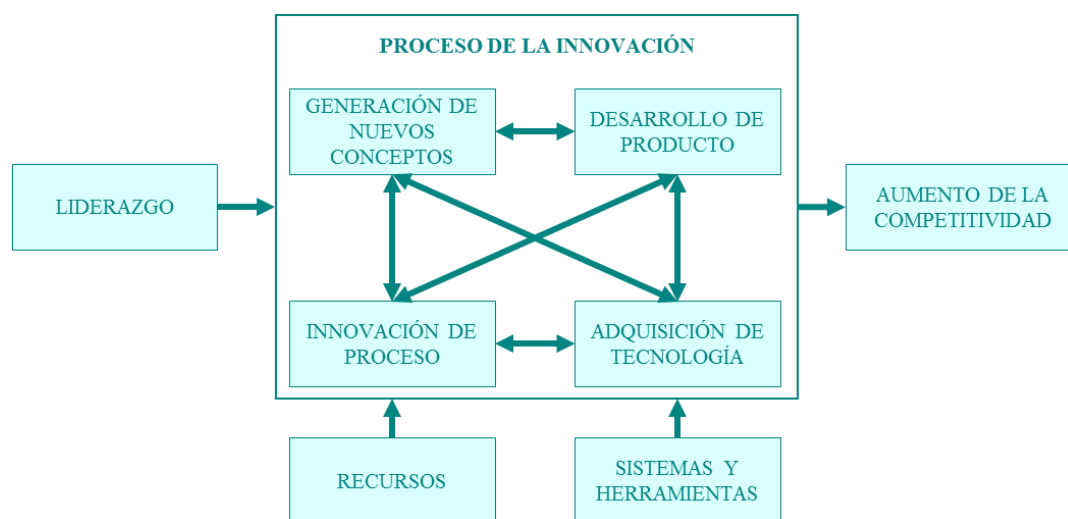
Para el proceso de aplicación de los datos, se retoman los objetivos específicos contemplados en el proyecto.

7.3.1. *Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la Universidad Ean, acorde con las tendencias de consumo y las condiciones actuales del mercado en educación superior*

Escorsa y Valls (2003) plantean que las organizaciones en el mundo solo tienen dos caminos “innovar o desaparecer” (p. 15) Esta premisa invita a la reflexión sobre la importancia de incorporar procesos de innovación dentro de las organizaciones, bien sean de productos o de servicios. Para el caso de la Universidad Ean, el diseño del plan estratégico de mercadeo resume las características principales de un proceso de innovación, en general, ya que parte de la investigación para encontrar una necesidad específica y termina por el lanzamiento de un cambio en el producto o servicio.

Pero la innovación requiere acotarse, no es oportuno desarrollar un profundo proceso de innovación radical, invirtiendo una cantidad considerable de recursos, para subsanar necesidades o falencias que pudieran ser resueltas con pequeños cambios a nivel interno en la organización (Schumpeter, citado en Montoya 2004, pp. 209-213). Para poder hacer esta caracterización del proceso de innovación, se toma el modelo propuesto por London Business School.

Gráfica 3: El modelo de innovación de la London Business School



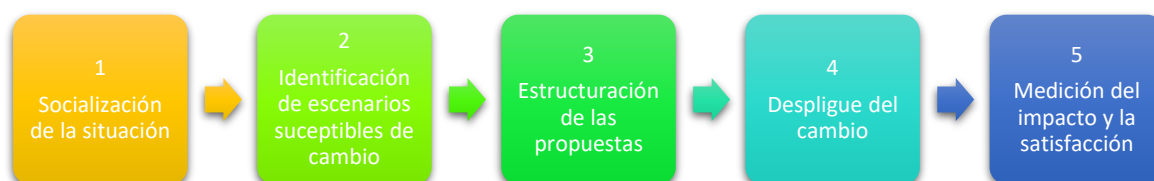
Fuente: reconstruido a partir de Escorsa & Valls (2003)

A partir del modelo presentado anteriormente y, teniendo en cuenta las características de los productos y servicios de la Universidad Ean, se concluye que el proceso, en este caso, se tratará de una innovación de servicio, orientada específicamente en el carácter comercial (Escorsa & Valls 2003) dado que se busca adecuar los productos y servicios de la Ean, a las tendencias de consumo y las características del mercado actual. Por último, el método Kaizen (Janjić, Bogićević, y Krstić, 2019) orientado a la mejora continua, motiva a establecer un proceso de innovación incremental, es decir, que no se romperán los esquemas tradicionales ni el proceso integral que desarrolla la Ean en la promoción de sus productos y servicios, sino que se realizarán aportes para mejorar esos procesos, aprovechando lo que ya existe y funciona y corrigiendo o modificando lo que presente oportunidades de mejora, frente a la reducción de la brecha con las condiciones del mercado.

7.3.2. *Diseñar un plan de acción que permita llevar el plan estratégico propuesto a un escenario de análisis de viabilidad sobre su potencial desarrollo.*

El diseño del plan estratégico de mercadeo será la etapa preliminar en el proceso de implantación de la innovación para la Ean. Después de haber estructurado adecuadamente el plan, teniendo en cuenta los factores internos y externos, será momento de adecuar un proceso que permita ponerlo en marcha. Para estructurar este plan de acción, es conveniente tomar los planteamientos de Hernández, Gallarzo & Espinoza, (2011) autores que han planteado una guía práctica para la intervención en las empresas. A partir de sus planteamientos se ha diseñado el siguiente esquema de intervención:

Gráfica 4: fases del cambio en la Universidad Ean



Fuente: elaboración propia

Las fases presentadas en el gráfico implican un proceso de gestión del cambio, elemento fundamental, de acuerdo con las ideas de Hernández, Gallarzo & Espinoza, (2011) para que sea posible acertar con los cambios en los productos y servicios de la Ean.

El fruto de esta fase del proyecto será la construcción de un plan de trabajo detallado, que vaya desde la socialización de la situación actual de la Universidad Ean, para poder sensibilizar a la comunidad sobre la relevancia y necesidad del cambio; y llegue hasta las acciones concretas y los tiempos para poder implementar los ajustes que implique el plan de mercadeo estratégico.

8. CONTRIBUCIONES ORIGINALES ESPERADAS

Las contribuciones originales que aportará este proyecto se presentan en 3 dimensiones principales, así:

Dimensión diagnóstica: el proceso diagnóstico dará como resultado un amplio grupo de datos asociados a las tendencias de consumo del mercado, a las razones por las que los estudiantes escogieron los programas ofrecidos por la Universidad Ean y el grado de satisfacción de estos estudiantes, con respecto de la calidad y pertinencia de los servicios ofrecidos.

Dimensión teórica: el diagnóstico realizado, una vez se aplique en el desarrollo de los objetivos específicos del proyecto, dará como resultado un estado del arte, en materia de tendencias de consumo y condiciones del mercado, lo que le permitirá a la Universidad identificar brechas para futuras estrategias de mejora. Además, aportará una completa comprensión de cómo se mueve el sector en la actualidad, hacia dónde se dirige y cómo afrontar los cambios propuestos.

Dimensión práctica: el desarrollo de este trabajo generará una serie de perfiles de tendencia, que pueden ser utilizados para direccionar estrategias de marketing específicas. Además, aportará la construcción de un plan de mercadeo estratégico, diseñado específicamente para atender las necesidades y condiciones del mercado actual en educación superior, mientras se ajusta a la medida de los servicios de la Universidad Ean. A esta construcción se le suma el plan de implementación, que le brindará a la Universidad un paso a paso, sobre cómo atender las necesidades encontradas. Finalmente, la construcción del plan de mercadeo estratégico demanda el análisis de los servicios de la Universidad, por lo que también se proveerá un estado actualizado de estos productos, con respecto de las demandas del mercado.

9. DIAGNÓSTICO

9.1. Fase 1: fuentes secundarias

A continuación, se procede con el análisis de las fuentes de datos y la literatura que existe alrededor de los factores influyentes en las condiciones y tendencias de consumo actuales del mercado en educación superior, tomando como referente la escena en la ciudad de Bogotá.

9.1.1. *Recolección preliminar de información*

Como ya se ha abordado en diferentes ocasiones a lo largo de este documento, el mundo se encuentra afrontando una serie de cambios en diferentes dimensiones, políticas económicas y sociales, que impactan directamente en diferentes sectores. La educación superior, por supuesto no podrá mantenerse al margen de estos impactos y, de hecho, es una de las escenas en las que más se perciben las fluctuaciones. Por ejemplo, la pandemia que ataca al mundo en el 2020 ha dejado manifiesta la necesidad de migrar los procesos formativos a ambientes 100% virtuales o, por lo menos, contar con sistemas híbridos, que permitan tanto la asistencia presencial como la virtual, sin que se perciba una gran diferencia en la calidad de los resultados de la formación.

Pero no se trata solo de respuestas ante momentos coyunturales, de hecho, a partir de lo que plantean Gómez, Laverde y Díaz (2016, pp. 19-42) existen 4 aspectos importantes que marcan las tendencias actuales y que se describen a continuación.

Impacto de la tecnología en la academia

Los cambios tecnológicos, tales como la apertura de redes sociales especializadas en aspectos académicos o laborales, la globalización de la información por cuenta del internet, la aparición de plataformas de formación en línea cada vez más robustas y la migración de las actividades formativas y académicas a la nube, han llevado a las instituciones educativas a modificar sus currículos, de tal forma que la virtualización de los procesos sea posible y efectiva, permitiendo a estudiantes de todo el mundo llevar a cabo sus planes de estudio, sin estar atados a brechas o límites de tiempo o espacio. Pero estos cambios no solo afectan los currículos, sino también el modo de enseñar y llevar a cabo los procesos administrativos de la universidad, el acceso a las bibliotecas, los espacios de comunicación sincrónica, todo debe girar en torno a

facilitar el proceso formativo del estudiante y a acoplarse a las particularidades de cada uno, a sus condiciones especiales de aprendizaje y a su estilo de aprendizaje.

Acoplamiento entre los fenómenos sociales y los contenidos de los programas de estudio

En otro escenario, de acuerdo con los autores, existe una brecha entre lo que las universidades enseñan y lo que los estudiantes encuentran en el mundo real. Sin importar la naturaleza de la disciplina, uno de los factores que más influye en la percepción de los individuos sobre sus procesos formativos es que los contenidos que se les enseñan distan bastante de la situación actual del país en el que quieren desenvolverse. Por tanto, el apetito por contenidos actuales y adaptables a las circunstancias se transforma en una tendencia entre las necesidades de los estudiantes. La educación superior, entonces, debe enfocar sus planes de estudio a la satisfacción de esta necesidad de actualidad, constituyendo planes de estudio dinámicos, desde los contenidos de las unidades de estudio hasta las competencias generales y específicas de los programas académicos, de tal forma que los estudiantes estén en capacidad de utilizar su conocimiento y competencias para la resolución de problemas actuales; así el impacto de su labor será el necesario para su desarrollo profesional.

El rol del profesor

Tradicionalmente el docente se había constituido como una figura de autoridad en el aula de clase que, habiendo realizado procesos formativos que le brindaron un amplio conocimiento, procuraba transmitir ese conocimiento a sus estudiantes, para que ellos supieran lo mismo que él. De acuerdo con los autores, en la actualidad, la necesidad no recae simplemente sobre una mera réplica de conocimientos fundamentales, sino en el desarrollo de competencias que fomenten una actitud proactiva, crítica y dinámica. Los docentes, por tanto, desde la perspectiva de las necesidades de los estudiantes, no deben ser simplemente maestros o fuentes de conocimiento, sino que deben migrar hacia una faceta más retadora, que presente desafíos a sus estudiantes, asociados a las problemáticas sociales de la actualidad y que les brinde las herramientas para que ellos mismo puedan aportar soluciones desde sus diferentes fortalezas y percepciones. Esto

procura que, en lugar de encontrar diez veces la misma solución, el grupo desarrolle, en conjunto, diez o veinte soluciones diferentes a una misma problemática.

Formación para la creación y no la réplica

Muy de la mano con el elemento anterior, los autores identifican un gusto particular de los estudiantes por ser capaces de desarrollar un proceso formativo en el que ellos son protagonistas, en lugar de espectadores. Esto implica que los planes de estudio actuales y toda la dinámica formativa en su conjunto deben evolucionar para aportar a los estudiantes herramientas y materias primas que les permitan construir sus propias propuestas de acción, más allá de actuar desde teorías o preceptos. Los dogmas deben quedar en el pasado, para abrir campo a la creación de escenarios de reflexión crítica y dinámica, en la que no existen límites sino retos a superar. Los estudiantes no buscan más que les enseñen lo que deben saber; más allá, prefieren que les aporten herramientas con las cuales sean capaces de crear nuevas formas de afrontar los retos de las sociedades actuales.

Desde otra perspectiva, Peláez, Montoya, Gaviria y Acebedo (2015, pp. 133-163) identifican cinco tendencias principales en la educación superior actual.

Incremento en la cobertura de la educación superior

En este escenario los autores manifiestan que, para el año de construcción del artículo (2015) los índices de inscripción a la educación superior presentaban un incremento sostenido a lo largo del tiempo, lo que estaba llevando a las instituciones de educación superior a reorganizar sus recursos disponibles, de tal forma que fuera posible atender a la creciente demanda. Adicionalmente, asocian el uso de las TIC y la lógica virtualización de los procesos vinculada a estas, como la solución para la atención de dicha demanda. Resalta el análisis presentado por ellos, desde el cual es posible apreciar que el incremento más significativo en la educación pública y, principalmente, en los programas de formación técnica y tecnológica, que se caracterizan por una inversión de tiempo y de dinero considerablemente menor, de cara a los programas de pregrado profesional y posgrado profesional.

Calidad en los procesos formativos, movilidad, acreditación y certificación

Se resalta en los aportes de los autores una preocupación por una tendencia a la deserción estudiantil que, aunque se vincula a diferentes factores sociales y económicos, guarda una estrecha unión con la calidad que perciben los estudiantes sobre los servicios que obtienen a cambio de sus inversiones. En este aspecto, se acota la calidad de los programas como la capacidad que tienen estos de estandarizarse a nivel internacional, permitiendo la movilidad entre países, la certificación de competencias en las diferentes unidades de estudio y un proceso de enseñanza centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza, es decir, que el proceso formativo involucre al estudiante como protagonista de su propia formación y presente al docente como el medio para el desarrollo del nuevo conocimiento y de las competencias asociadas a los planes de estudio.

Camino a la sociedad del conocimiento

La tendencia marca un rumbo claro de las sociedades hacia el desarrollo de conocimientos y competencias nuevas, como solución a las problemáticas actuales. En la medida en que las instituciones de educación superior contribuyan a la construcción de dicha sociedad del conocimiento, fomentando escenarios de cooepetencia entre diferentes actores, más allá que buscar su propio posicionamiento en el mercado, estarán acercándose a la atención de esta tendencia. Los estudiantes esperan encontrar escenarios de diálogo multinstitucional en el que se traten temas comunes, que se superen las barreras de la competencia, para actuar en conjunto hacia la solución de los problemas del mundo y a la satisfacción de necesidades cruciales. Por tanto, las IES deben mantener esa flexibilidad que les permita conversar con sus pares y también con la sociedad, las empresas y el Gobierno, para poder aportar favorablemente a la sociedad del conocimiento.

Educación superior pertinente

En este aspecto los autores presentan un enfoque claro hacia el rol de la investigación en los procesos formativos y en el desarrollo de soluciones para la sociedad. La tendencia obliga a las IES a destinar recursos para procesos de investigación que generen sinergia entre la universidad, el Gobierno y las empresas, de tal forma que los proyectos de investigación que se

desarrollen ataques de manera directa a las fallas y necesidades existentes en los contextos sociales actuales de los diferentes países. La investigación debe ser presentada como un eje fundamental de los planes de estudio, de tal forma que los estudiantes visualicen una aplicación práctica inmediata y coherente que las condiciones del mundo actual, para sentirse atraídos y motivados en el desarrollo y culminación de su proceso formativo.

Evolución en la pedagogía y el currículo

En la sociedad actual, la enseñanza debe centrarse en el individuo, siendo consciente de las diferentes características que lo hacen único, en medio de su grupo de estudio. Por tanto, la pedagogía y los currículos deben enfocarse en el desarrollo de competencias y en la formación de cada individuo y no en un grupo. Aquí priman las prácticas enfocadas en el saber saber, saber, ser, saber hacer, saber convivir y saber aprender; siempre en procura de que el individuo sea el protagonista de su proceso y desarrolle de manera autónoma las competencias que se asocian al proceso formativo, sin sacrificar su capacidad de generar resultados de aprendizaje propios, que no hayan sido contemplados dentro de la estructura del plan de estudios.

A estas tendencias identificadas, diferentes entidades relacionadas con la academia, como la Universidad Continental (2019), el Observatorio de la Innovación educativa (2018) y la Universidad EAFIT (2017) entre muchos otros, también han hecho hincapié en la relevancia del uso de las tecnologías para llevar a cabo procesos de aprendizaje digital, la formación, evaluación y certificación de competencias como eje de la maquinaria formativa y la centralización de todos los planes y currículos en el aprendizaje, más allá de la enseñanza, de tal forma que los estudiantes constituyan los engranajes maestros de su propio proceso, para que sea más fácil adaptarse a sus condiciones de aprendizaje específicas.

Para centralizar la información acerca de las tendencias identificadas, se presenta la siguiente figura.

Figura 9: consolidado tendencias en educación superior (literatura)

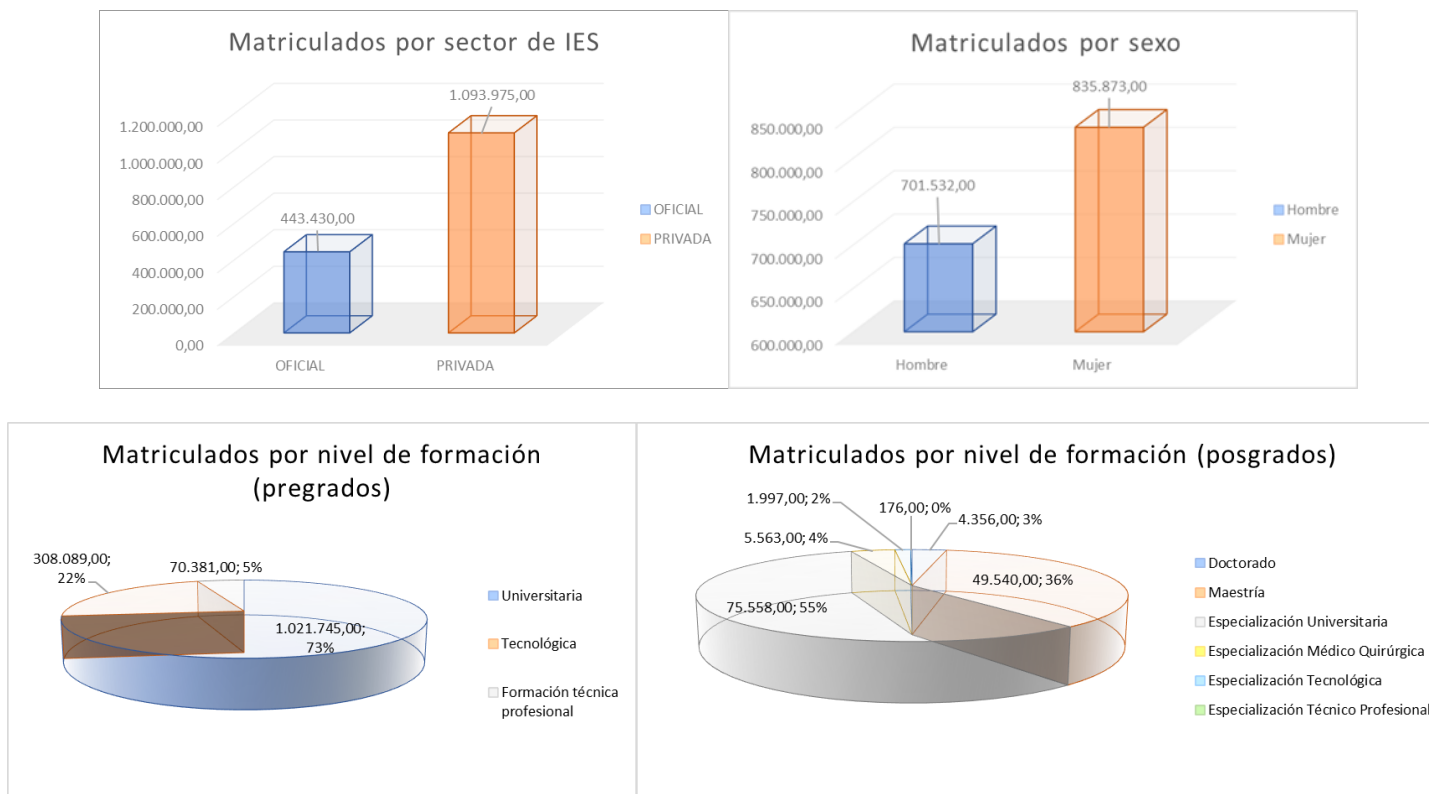


Fuente: elaboración propia.

Ahora que se tiene conocimiento sobre las tendencias identificadas a partir de los autores consultados, se hace oportuno indagar sobre elementos que puedan ser verificados en Bogotá, desde las bases de datos disponibles. Para tal efecto, se toma como referencia la información aportada por SNIES (2020).

Datos generales

Gráfica 5: datos generales asociados al número de matriculados en 2018 en Bogotá



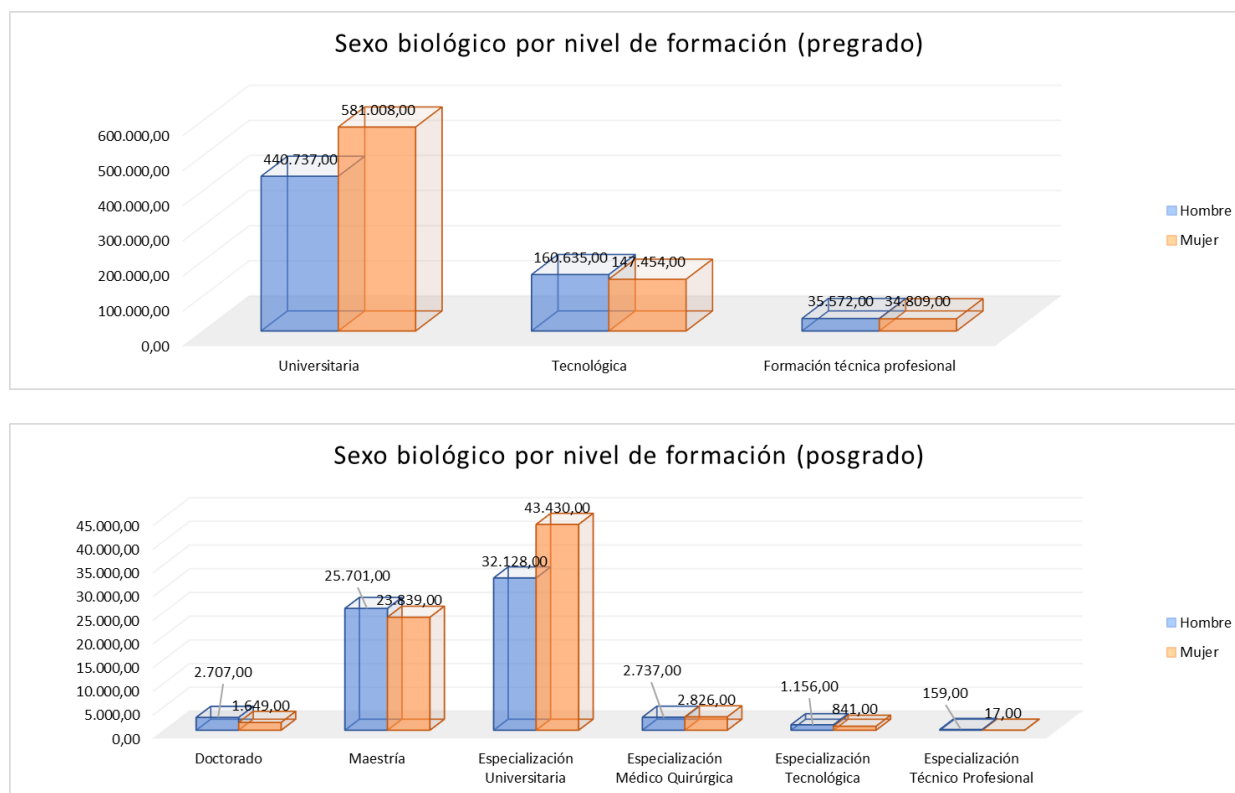
Fuente: elaborado a partir de SNIES (2020)

Las gráficas anteriores corresponden al comportamiento general de las matrículas en el año 2018, para los dos semestres. Resalta que el mayor número de matriculados se presenta en instituciones privadas (1,093,975), con una mayor representación de las mujeres (835.873), principalmente en programas de formación universitaria, en los pregrados (73%) y en las especializaciones universitarias, para los posgrados (55%). El total de matriculados para el 2018 es de 1.537.405.

Análisis distribución por sexo

Las siguientes gráficas muestran las tendencias de los matriculados, según su sexo biológico, en relación con las variables carácter de IES, nivel de formación, área de conocimiento y metodología.

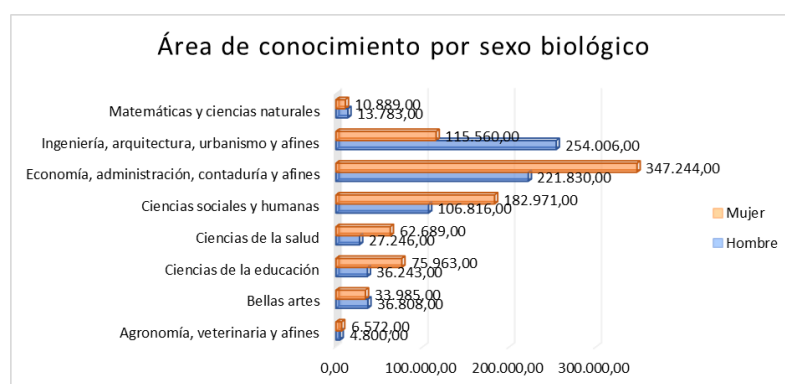
Gráfica 6: relación de matriculados según su sexo biológico y el nivel de formación en Bogotá



Fuente: elaborado a partir de SNIES (2020)

Las gráficas anteriores muestran que las mujeres tienen mayor representación en las matrículas a programas de formación universitaria, mientras que los hombres lideran las matrículas en los programas de formación tecnológica. Para el caso de los posgrados, los hombres se matriculan más a los doctorados y las maestrías, aunque con una diferencia mucho menor a la que existe en las especializaciones universitarias, en donde las mujeres superan a la representación de los hombres por 11.302 matriculados.

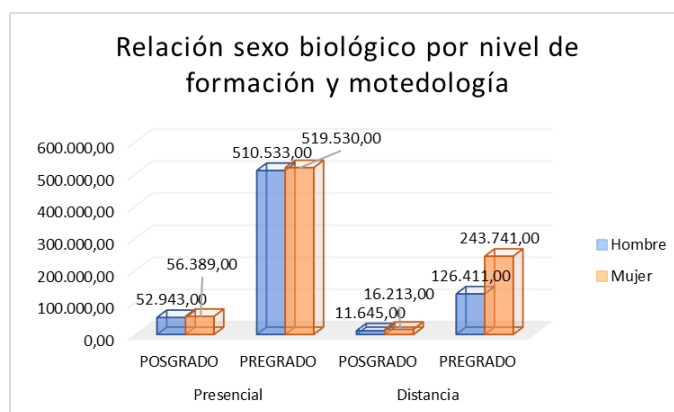
Gráfica 7: áreas de conocimiento seleccionadas según el sexo biológico en Bogotá



Fuente: elaborado a partir de SNIES (2020)

De acuerdo con los datos de la gráfica anterior, el área de conocimiento asociada a las ciencias administrativas, económicas y financieras es la que más matriculados presenta con 569.074 personas matriculadas, en donde las mujeres tienen una representación mayor, con un total de 125.414 matriculados. Cabe resaltar que el área de conocimiento relacionado con las ingenierías, la arquitectura y el urbanismo es el segundo ítem con mayor presentación, pero en este caso, los hombres superan al número de mujeres matriculadas, con 138.446 personas más que su contraparte.

Gráfica 8: matriculados por género, nivel de formación y metodología



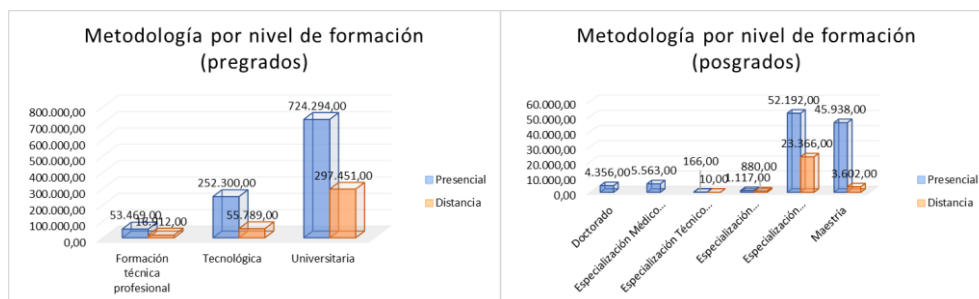
Fuente: elaborado a partir de SNIES (2020)

Según la gráfica, el mayor número de matriculados se aprecia en los programas de pregrado y en la metodología presencial, con una distribución similar para hombres y mujeres. En una segunda instancia se aprecia a los pregrados virtuales, en los que las mujeres superan al número de hombres por casi un 50% de matriculados adicionales.

Análisis distribución por metodología

Las siguientes gráficas analizar la relación entre la variable metodología, con variables como el nivel de formación y el área de conocimiento.

Gráfica 9: metodología por nivel de formación, pregrados y posgrados



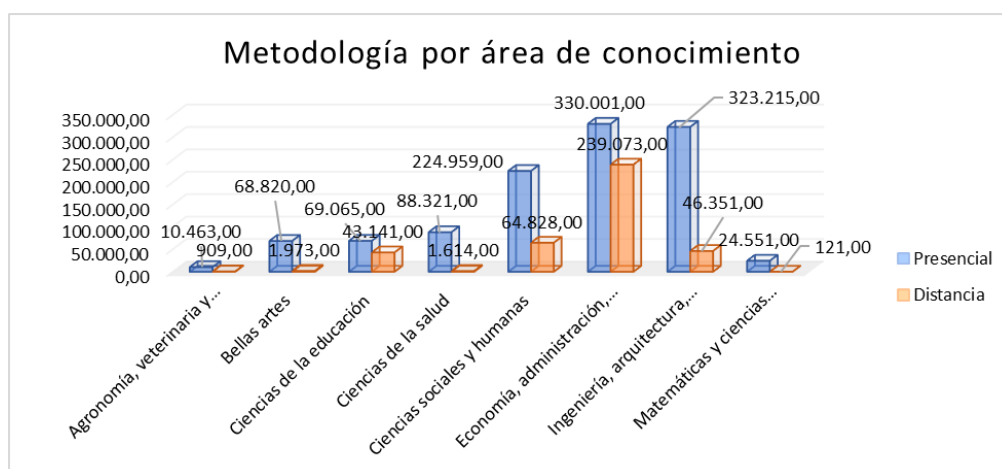
Fuente: elaborado a partir de SNIES (2020)

La gráfica anterior muestra una predominancia notable en los programas presenciales por encima de los programas a distancia, que involucran tanto a la distancia tradicional como a la

distancia virtual. En los tres niveles de formación, la presencialidad supera por más del 50% a la metodología a distancia.

Para el caso de los posgrados la situación se acentúa aún más, incluso hay aspectos, como los doctorados y las especializaciones médicas, que no tienen representación de matriculados a distancia. Las maestrías, por su parte, son las que más diferencia presentan, con un 92% de inscritos más en la metodología presencial, en relación con los matriculados a distancia del mismo nivel.

Gráfica 10: metodología por área de conocimiento



Fuente: elaborado a partir de SNIES (2020)

La gráfica es coherente con la tendencia hacia los programas de formación presencial. No obstante, para el área asociada a las ciencias administrativas, económicas y financieras, la brecha se reduce bastante, con menos de un 30% de matriculados en la diferencia. Esta situación se repite para el caso de las ciencias de la educación. Por su parte, las ciencias de la salud, las bellas artes y las ciencias matemáticas reafirman la tendencia, con valores superiores al 80% de diferencia en el número de matriculados.

Tendencias identificadas a partir de las bases de datos

La información presente en las gráficas permite obtener los siguientes hallazgos:

- Teniendo en cuenta la cobertura de las instituciones provenientes de los sectores privado y público y considerando la diferencia de número entre ofertantes de los dos sectores, se evidencia que las instituciones privadas son las que más matriculados presentan, principalmente en pregrados profesionales y especializaciones universitarias, con una prevalencia en el número de matrículas para las mujeres.
- Mientras las mujeres registran el mayor número de matrículas en pregrados profesionales y especializaciones universitarias, los hombres tienen mayores números en las tecnologías y las maestrías.
- El interés primordial de las mujeres se enfoca en las ciencias administrativas, económicas y financieras, mientras que el de los hombres se decanta por las ingenierías, arquitectura y afines.
- Aunque el interés general se enfoca en los programas presenciales, las mujeres presentan mayores índices de matrículas en los pregrados profesionales a distancia.
- Se evidencia una reducción de la brecha entre presenciales y a distancia para los programas afines a las ciencias administrativas y las ciencias de la educación.

9.1.2. *Análisis de factores externos*

Las fuentes secundarias de información permiten obtener puntos relevantes sobre las tendencias en educación superior. No obstante, las tendencias y todas las acciones que se llevan a cabo sobre el sector de la educación superior, se ven altamente influenciadas por las condiciones del entorno, que se presentan, generalmente, en las dimensiones, política, económica, social, ambiental, tecnológica y legal. Con el objetivo de incluir estos elementos dentro del estudio, se ha desarrollado un análisis PESTEL, que se presenta a continuación.

Tabla 8: análisis PESTEL sector educación superior en Colombia

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	

			mes o menos)			
Político	Baja estabilidad del Gobierno	El comportamiento volátil del gobierno incrementa la incertidumbre sobre todos los escenarios, incluido el de la educación superior		X		Negativo
	Cambio de presidente	El nuevo presidente debería actuar sobre los aspectos que han sido lastimados por el actual, incluida la educación y la investigación		X		Positivo
	Enfoque en cobertura y calidad	Desde la concepción de la educación superior como un derecho, el Gobierno debe desarrollar acciones encaminadas a incrementar la cobertura de educación superior desde su acción en las instituciones públicas, mientras contribuye al libre desarrollo de las instituciones privadas, conservando siempre el interés por el mejoramiento en los servicios educativos.			X	Positivo
Económico	Pandemia	Los efectos de la pandemia impactan negativamente la capacidad de adquisición de bienes y servicios.		X		Negativo
		La reducción en la venta de servicios por cuenta de los efectos de la pandemia disminuye el capital de operación de las IES, dificultando mantener los estándares de calidad.		X		Negativo
Social	Migración de venezolanos	Las dificultades socioeconómicas en el país vecino generan un éxodo de ciudadanos venezolanos hacia Colombia, generando alteraciones en las estructuras sociales, políticas y económicas del país.		X		Indiferente
	Inclusión, diversidad e identidad de género	La apertura de la Universidad frente a la comunidad LGBTI genera cambios en la percepción de estudiantes y padres de familia sobre la Universidad como IES seleccionada.		X		Positivo
Tecnológico	Plataforma virtual	La pandemia ha generado la necesidad de contar con una plataforma que permita llevar las IES a la virtualidad. La Universidad cuenta con esta plataforma y toda la experiencia para utilizarla en su favor.	X			Positivo

	Aversión al cambio	La migración de las clases presenciales a la virtualidad genera impactos negativos en la percepción de los estudiantes	X			Negativo
	Nuevas TIC	La pandemia trajo consigo un incremento en el apetito por el uso de las TIC, lo que amplía el panorama hacia la incorporación de estas en todos los procesos del país, generando ventanas de oportunidad para la creación y adaptación de nuevas tecnologías			X	Positivo
Ambiental	Desarrollo sostenible	Colombia se ve cada vez más involucrada en los ODS, como política y como movimiento social, lo que actúa en favor de quienes ya están trabajando para cumplir con los objetivos.		X		Positivo
	Tecnologías limpias	La necesidad de reducir las huellas de carbono abre ventanas de oportunidad para la incorporación de programas de formación asociados con el desarrollo de energías limpias.			X	Positivo
Legal	Decreto 1330 de 2019	Modifica lineamientos referentes a la operación de las IES y los requisitos para aprobación de registros calificados.			X	Indiferente

Fuente: elaboración propia

Para sintetizar la información encontrada en el análisis se presenta la siguiente tabla resumen.

Tabla 9: resumen naturaleza de los factores en el análisis PESTEL

Dimensión	Número factores negativos	Número factores positivos	Número factores indiferentes
Política	1	2	0
Económica	2	0	0
Social	0	1	1
Tecnológica	1	2	0
Ambiental	0	2	0
Legal	0	0	1

Fuente: elaboración propia

El análisis presentó un gran número de factores que terminarían afectando positivamente al sector de la educación superior (7) lo que permite suponer que el entorno es favorable para el desarrollo de productos y servicios por cuenta de la Universidad Ean. No obstante, cabe resaltar

que la dimensión económica presenta un 100% de factores con impacto negativo, esto debido a los retos económicos que emanan de la pandemia del año 2020, que se ven reflejados en la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas, además de los retos para las empresas en cuanto a asegurar su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo.

En cuanto a los factores de impacto indiferente, es importante tener en cuenta que el efecto de estos factores, como el incremento de la población venezolana en el país y las modificaciones al sector educación superior, generadas por el Decreto 1330 de 2020, no es fácil de predecir, por lo que, aunque en principio no afectarían dramáticamente al sector, es oportuno monitorear su comportamiento, con el fin de poder anticiparse a los movimientos que fuesen necesarios.

9.1.3. *Análisis de factores internos*

Para realizar el análisis de factores internos de la Universidad Ean, en lo que respecta a la posición de sus productos y servicios frente a los clientes y al sector en general, se opta por construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI), tomando como referente principal la encuesta de tendencias de consumo en educación superior, realizada entre los estudiantes de la Universidad. Los resultados de la matriz se presentan a continuación.

Tabla 10: matriz de evaluación de factores internos - EFI para la Universidad Ean

ID	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Programas de corta duración	0,1	4	0,4
2	Contenidos académicos de los programas de formación	0,04	4	0,16
3	Apoyos tecnológicos de los programas	0,04	4	0,16
4	Estructura física de la Universidad	0,1	4	0,4
5	Nivel académico de la planta docente	0,04	4	0,16
6	Enfoque en emprendimiento sostenible	0,06	3	0,18
7	Mallas curriculares actualizadas	0,04	3	0,12
8	Formación basada en competencias	0,04	3	0,12

9	Flexibilidad en horarios y planes de estudio	0,02	4	0,08
10	Acreditación de alta calidad	0,14	3	0,42
DEBILIDADES				
1	Costos elevados frente al posicionamiento de la Universidad	0,1	1	0,1
2	Falta de publicidad específica de acuerdo con los perfiles de candidatos	0,1	2	0,2
3	Percepción negativa sobre el modelo PAT	0,04	1	0,04
4	Inconformidad con la intensidad horario de clases en la metodología virtual	0,02	2	0,04
5	Áreas de conocimiento limitadas, con respecto de la competencia	0,02	1	0,02
6	Demanda por los egresados en el mercado laboral	0,1	1	0,1
CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EN LA Ean				2,7

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la matriz presentan un entorno interno favorable, si se tiene en cuenta que el mejor desempeño de esta matriz sería 4 y que el promedio de las organizaciones suele ubicarse en 2,5. No obstante, está bastante distante del 4, que sería el escenario ideal, lo que presenta un campo de acción suficientemente amplio en el que se pueden adelanten estrategias de mejora sobre los productos y servicios de la Universidad Ean.

9.2. Fase 2: fuentes primarias (presentación de resultados)

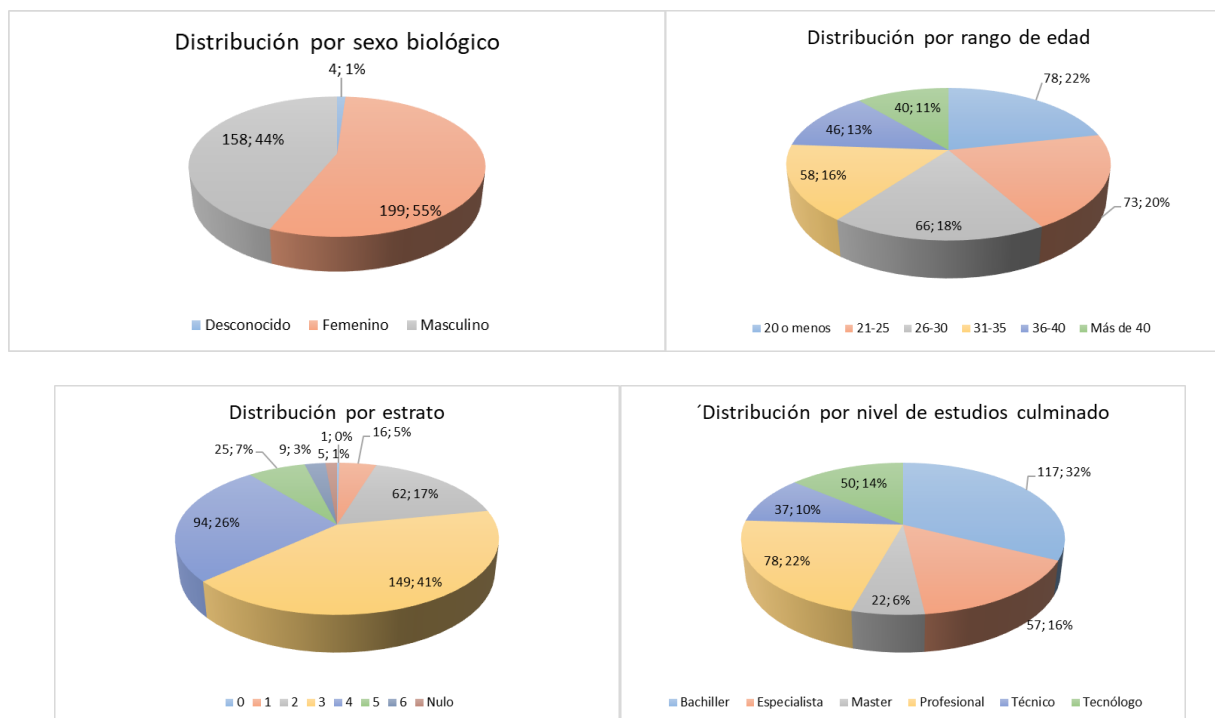
Junto con las herramientas de análisis utilizadas en apartados anteriores se realizó una encuesta entre los estudiantes de la Universidad, a partir del perfil descrito en la metodología de este documento. A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos a partir de la aplicación del instrumento. En total, se obtuvieron 361 respuestas, sobre un número mínimo de 353. El perfil general se resume en las siguientes gráficas.

Nota: para efectos de los análisis subsecuentes, es importante aclarar que, en la Universidad Ean, de acuerdo con la información obtenida del sistema SAP (Universidad Ean, 2020) las metodologías de estudio se dividen en **presencial y virtual**. Para el caso de las modalidades se encuentran, pregrados, especializaciones, maestrías y doctorados.

9.2.1. Datos demográficos

A continuación, se presenta una serie de gráficas que ilustran los resultados asociados a la edad, el nivel socioeconómico y educativo y el sexo biológico de los encuestados.

Gráfica 11 : distribución de datos demográficos



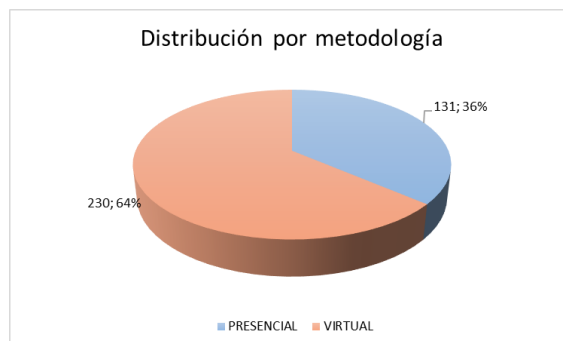
Fuente: elaboración propia

Los elementos demográficos muestran a una población con mayoría moderada en el sexo femenino, principalmente perteneciente al estrato socioeconómico de nivel 3 y con una distribución de edad muy pareja, con diferencias inferiores a 5 puntos entre los diferentes rangos de edad, lo que concuerda con los datos asociados al último nivel de estudios culminado, en donde, a pesar de obtener una mayoría en el nivel bachillerato, también es posible observar una distribución con distancias moderadas en los otros niveles.

9.2.2. Datos académicos

En este punto se puede encontrar una serie de gráficas que ilustran los resultados desde las variables asociadas a las características académicas de los encuestados.

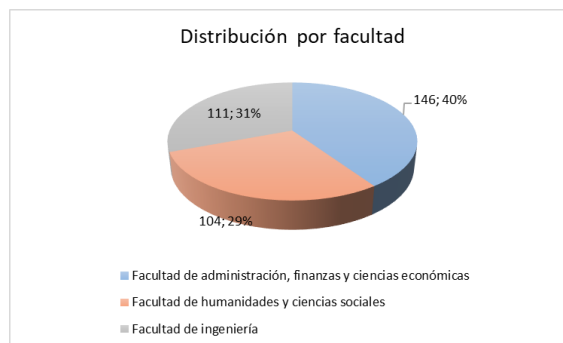
Gráfica 12: distribución por metodología de estudio



Fuente: elaboración propia

El gráfico anterior muestra una clara tendencia hacia la virtualidad en la selección de la metodología de estudio del plan de estudios. Es importante aclarar que esta situación se desliga de la pandemia presente en el momento de la generación de resultados, toda vez que estas metodologías son elegidas en momentos previos.

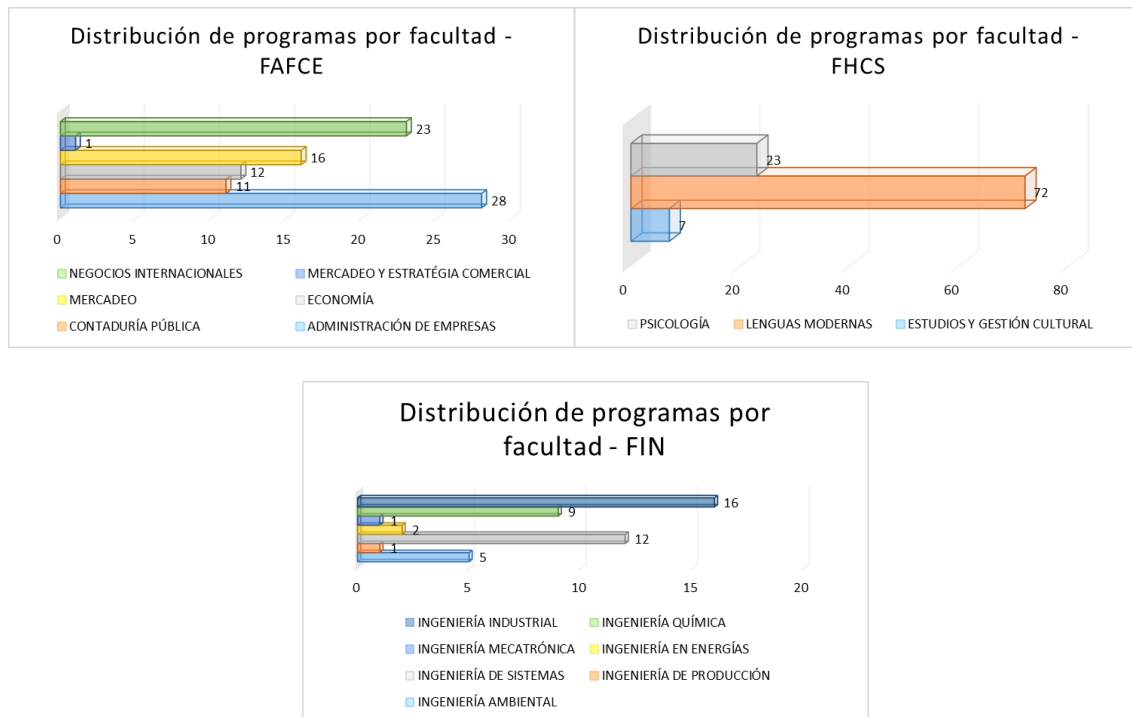
Gráfica 13: distribución por facultad



Fuente: elaboración propia

La distribución por facultades presenta claramente una participación relativamente equitativa entre los estudiantes de cada una de las 3 facultades de la Universidad, a partir de lo que se evidencia que hay interés similar por cada una de las áreas de conocimiento existentes en la Ean.

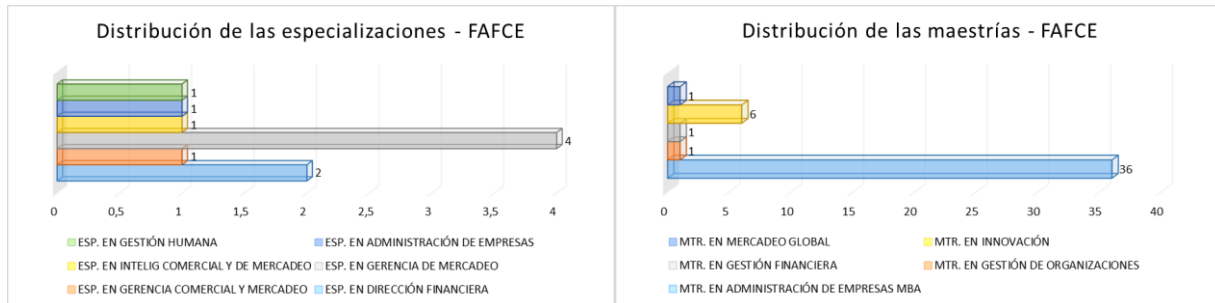
Gráfica 14: distribución de los estudiantes por programa en cada facultad (pregrado)



Fuente: elaboración propia

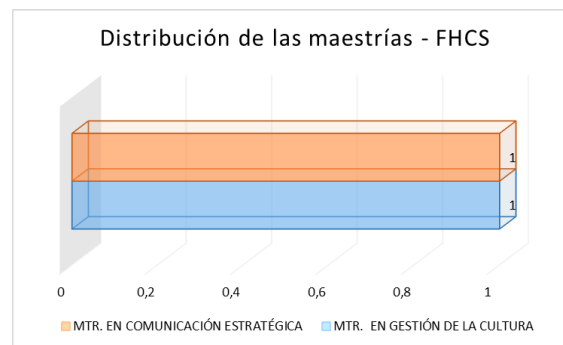
En la revisión de los resultados por programa en cada facultad, se observa que, para la Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas, los programas con mayor representación son **negocios internacionales** y **administración de empresas**; para la facultad de humanidades y ciencias sociales, está el programa de **lenguas modernas**; y para el caso de la facultad de ingeniería, la mayor representación la tienen los programas de **ingeniería industrial** e **ingeniería de sistemas**.

Gráfica 15: distribución por programa en FAFCE (posgrados)



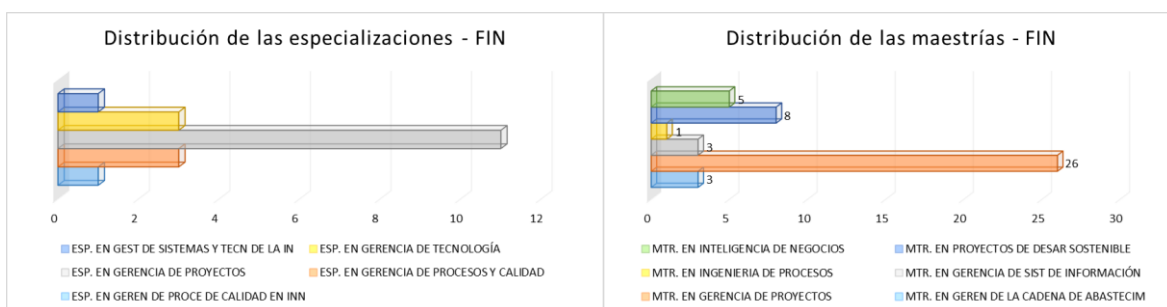
Para el caso de los posgrados en la facultad de administración, finanzas y ciencias económicas, los programas con mayor participación son la **Especialización en gerencia de mercadeo** y la maestría en **Administración de empresas**.

Gráfica 16: distribución por programa en FHCS (posgrados)



Fuente: elaboración propia

Los datos recopilados en la Facultad de humanidades y ciencias sociales no tienen una representación mayor. De ellos se obtiene una distribución exactamente igual para las dos maestrías de la facultad, **Comunicación estratégica** y **Gestión de la cultura**.



Para el caso de la Facultad de ingeniería, la especialización en **Ingeniería de proyectos** es la de mayor representación, mientras que la maestría en **Gerencia de proyectos** es la que lidera la participación en su modalidad. De esto se infiere que estos programas cuentan con una gran acogida dentro del mercado.

9.3. Fase 3: análisis de datos

Ahora que se han presentado los aspectos generales de las respuestas de los encuestados, es momento de entrar a analizar el comportamiento de las respuestas en las diferentes variables. Para ello, a continuación, se presenta el análisis de las variables que intervienen en cada una de las secciones del instrumento de recolección de datos, a saber: tendencias del mercado (3 preguntas), nivel de satisfacción con la Ean (2 preguntas) y percepción del proceso formativo (3 preguntas). Es importante mencionar que para desarrollar el análisis se transformaron los datos, de tal forma que fuera posible obtener promedios a partir de las respuestas de los estudiantes; este proceso se encuentra en el anexo Resultados encuesta Tendencias en Educación Superior.

Es importante aclarar, antes de entrar al detalle de la presentación de resultados, que existen variaciones entre las representación de los diferentes programas de estudio existentes en la población y las representaciones obtenidas en la muestra. Esta situación se aprecia en detalle en la siguiente tabla.

Tabla 11: comparativa porcentajes de representación

Población			Muestra			Diferencia %	Alerta
Programa	No. Estudiantes	% del total	Programa	No. Estudiantes	% del total		
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	427	9,86%	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	28	7,76%	2,10%	Alerta diferencia
COMUNICACIÓN	5	0,12%	COMUNICACIÓN	0	0,00%	0,12%	Diferencia mínima o nula
CONTADURÍA PÚBLICA	117	2,70%	CONTADURÍA PÚBLICA	11	3,05%	-0,35%	Diferencia mínima o nula
ECONOMÍA	136	3,14%	ECONOMÍA	12	3,32%	-0,18%	Diferencia mínima o nula
ESP EN GESTIÓN DE SALUD PÚBLICA Y SEG	1	0,02%	ESP EN GESTIÓN DE SALUD PÚBLICA Y SEG	0	0,00%	0,02%	Diferencia mínima o nula
ESP. AUDITORÍA GARANTÍA DE CALIDAD SALUD	16	0,37%	ESP. AUDITORÍA GARANTÍA DE CALIDAD SALUD	0	0,00%	0,37%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	4	0,09%	ESP. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	1	0,28%	-0,18%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	12	0,28%	ESP. EN DIRECCIÓN FINANCIERA	2	0,55%	-0,28%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA	1	0,02%	ESP. EN ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA	0	0,00%	0,02%	No hay datos comparables
ESP. EN DIRECCIÓN FINANCIERA	9	0,21%	ESP. EN DIRECCIÓN FINANCIERA	0	0,00%	0,21%	No hay datos comparables
ESP. EN GEREN DE PROCE DE CALIDAD EN INN	14	0,32%	ESP. EN GEREN DE PROCE DE CALIDAD EN INN	1	0,28%	0,05%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GERENCIA COMERCIAL Y MERCADEO	9	0,21%	ESP. EN GERENCIA COMERCIAL Y MERCADEO	1	0,28%	-0,07%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GERENCIA DE MERCADEO	22	0,51%	ESP. EN GERENCIA DE MERCADEO	4	1,11%	-0,60%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD	12	0,28%	ESP. EN GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD	3	0,83%	-0,55%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GERENCIA DE PROYECTOS	122	2,82%	ESP. EN GERENCIA DE PROYECTOS	11	3,05%	-0,23%	Diferencia mínima o nula

ESP. EN GERENCIA DE TECNOLOGÍA	33	0,76%	ESP. EN GERENCIA DE TECNOLOGÍA	3	0,83%	-0,07%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GEST DE SISTEMAS Y TECN DE LA IN	1	0,02%	ESP. EN GEST DE SISTEMAS Y TECN DE LA IN	1	0,28%	-0,25%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GEST. SEGURIDAD Y SALUD TRABAJO	26	0,60%	ESP. EN GEST. SEGURIDAD Y SALUD TRABAJO	0	0,00%	0,60%	No hay datos comparables
ESP. EN GESTIÓN DE PROYECTOS MIN SOS	1	0,02%	ESP. EN GESTIÓN DE PROYECTOS MIN SOS	0	0,00%	0,02%	No hay datos comparables
ESP. EN GESTIÓN HUMANA	6	0,14%	ESP. EN GESTIÓN HUMANA	1	0,28%	-0,14%	Diferencia mínima o nula
ESP. EN GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA	5	0,12%	ESP. EN GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA	0	0,00%	0,12%	No hay datos comparables
ESP. EN INTELIG COMERCIAL Y DE MERCADEO	5	0,12%	ESP. EN INTELIG COMERCIAL Y DE MERCADEO	1	0,28%	-0,16%	Diferencia mínima o nula
ESP. NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES	3	0,07%	ESP. NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES	0	0,00%	0,07%	No hay datos comparables
ESTUDIOS Y GESTIÓN CULTURAL	37	0,85%	ESTUDIOS Y GESTIÓN CULTURAL	7	1,94%	-1,08%	Diferencia mínima o nula
INGENIERÍA AMBIENTAL	52	1,20%	INGENIERÍA AMBIENTAL	5	1,39%	-0,18%	Diferencia mínima o nula
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN	52	1,20%	INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN	1	0,28%	0,92%	Diferencia mínima o nula
INGENIERÍA DE SISTEMAS	256	5,91%	INGENIERÍA DE SISTEMAS	12	3,32%	2,59%	Alerta diferencia
INGENIERÍA EN ENERGÍAS	44	1,02%	INGENIERÍA EN ENERGÍAS	2	0,55%	0,46%	Diferencia mínima o nula
INGENIERÍA INDUSTRIAL	175	4,04%	INGENIERÍA INDUSTRIAL	16	4,43%	-0,39%	Diferencia mínima o nula
INGENIERÍA MECATRÓNICA	6	0,14%	INGENIERÍA MECATRÓNICA	1	0,28%	-0,14%	Diferencia mínima o nula
INGENIERÍA QUÍMICA	133	3,07%	INGENIERÍA QUÍMICA	9	2,49%	0,58%	Diferencia mínima o nula
LENGUAS MODERNAS	815	18,82%	LENGUAS MODERNAS	72	19,94%	-1,13%	Diferencia mínima o nula
MERCADEO	118	2,72%	MERCADEO	16	4,43%	-1,71%	Diferencia mínima o nula

MERCADEO Y ESTRATÉGIA COMERCIAL	19	0,44%	MERCADEO Y ESTRATÉGIA COMERCIAL	1	0,28%	0,16%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN GESTIÓN DE LA CULTURA	12	0,28%	MTR. EN GESTIÓN DE LA CULTURA	1	0,28%	0,00%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA	342	7,90%	MTR. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA	36	9,97%	-2,08%	Alerta diferencia
MTR. EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	10	0,23%	MTR. EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	1	0,28%	-0,05%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	5	0,12%	MTR. EN CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	0	0,00%	0,12%	No hay datos comparables
MTR. EN GEREN DE LA CADENA DE ABASTECIM	28	0,65%	MTR. EN GEREN DE LA CADENA DE ABASTECIM	3	0,83%	-0,18%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN GERENCIA DE PROYECTOS	242	5,59%	MTR. EN GERENCIA DE PROYECTOS	26	7,20%	-1,61%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN GERENCIA DE SIST DE INFORMACIÓN	83	1,92%	MTR. EN GERENCIA DE SIST DE INFORMACIÓN	3	0,83%	1,09%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL DISEÑO	3	0,07%	MTR. EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL DISEÑO	0	0,00%	0,07%	No hay datos comparables
MTR. EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL	9	0,21%	MTR. EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL	0	0,00%	0,21%	No hay datos comparables
MTR. EN GESTIÓN DE LA INDUST MINERO ENER	1	0,02%	MTR. EN GESTIÓN DE LA INDUST MINERO ENER	0	0,00%	0,02%	No hay datos comparables
MTR. EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES	6	0,14%	MTR. EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES	1	0,28%	-0,14%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN GESTIÓN FINANCIERA	25	0,58%	MTR. EN GESTIÓN FINANCIERA	1	0,28%	0,30%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN INGENIERÍA DE PROCESOS	8	0,18%	MTR. EN INGENIERIA DE PROCESOS	1	0,28%	-0,09%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN INNOVACIÓN	92	2,12%	MTR. EN INNOVACIÓN	6	1,66%	0,46%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	28	0,65%	MTR. EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	5	1,39%	-0,74%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN MERCADEO DIGITAL	23	0,53%	MTR. EN MERCADEO DIGITAL	0	0,00%	0,53%	No hay datos comparables

MTR. EN MERCADEO GLOBAL	6	0,14%	MTR. EN MERCADEO GLOBAL	1	0,28%	-0,14%	Diferencia mínima o nula
MTR. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES	9	0,21%	MTR. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES	0	0,00%	0,21%	No hay datos comparables
MTR. EN PROYECTOS DE DESAR SOSTENIBLE	92	2,12%	MTR. EN PROYECTOS DE DESAR SOSTENIBLE	8	2,22%	-0,09%	Diferencia mínima o nula
MTR. MBA EN SALUD	38	0,88%	MTR. MBA EN SALUD	0	0,00%	0,88%	No hay datos comparables
NEGOCIOS INTERNACIONALES	343	7,92%	NEGOCIOS INTERNACIONALES	23	6,37%	1,55%	Diferencia mínima o nula
PSICOLOGÍA	231	5,33%	PSICOLOGÍA	23	6,37%	-1,04%	Diferencia mínima o nula
Sin opción de estudios en sesión registr	1	0,02%	Sin opción de estudios en sesión registr	0	0,00%	0,02%	No hay datos comparables

Fuente: elaboración propia con base en Universidad Ean sistema SAP (2020)

La tabla anterior muestra un comparativo entre los porcentajes de representación de cada programa académico presente en la población y los de los programas que se encontraron dentro de los participantes de la encuesta; su objetivo es identificar la brecha entre los dos grupos de datos, para encontrar cuales datos dentro de la muestra podrían carecer de confiabilidad, de cara a los datos de la población. Por tanto, se opta por generar una alerta cuando haya una diferencia de + o - 2% entre las representaciones de los mismos programas en cada grupo de datos.

Bajo las condiciones establecidas, se encuentra que solo 3 de los 56 programas académicos presentes en la población generaron alertas, Administración de empresas(2,1%), Ingeniería de sistemas (2,59%), Maestría en administración de empresas MBA (-2,08%). El valor negativo indica que el porcentaje de representación de ese programa, dentro de la muestra, fue superior al de la población. Por otra parte, se encuentra que hay un total de 14 programas que no tuvieron representación dentro de la muestra, por lo que esto deberá ser tenido en cuenta dentro de las recomendaciones de esta investigación. Sin embargo, al analizar los datos de representación dentro de la población, se encuentra que el programa con más representantes en ese grupo cuenta con un total de 38, lo que equivale al 0,88% del total, y los 14 programas en conjunto suman un 3,6%.

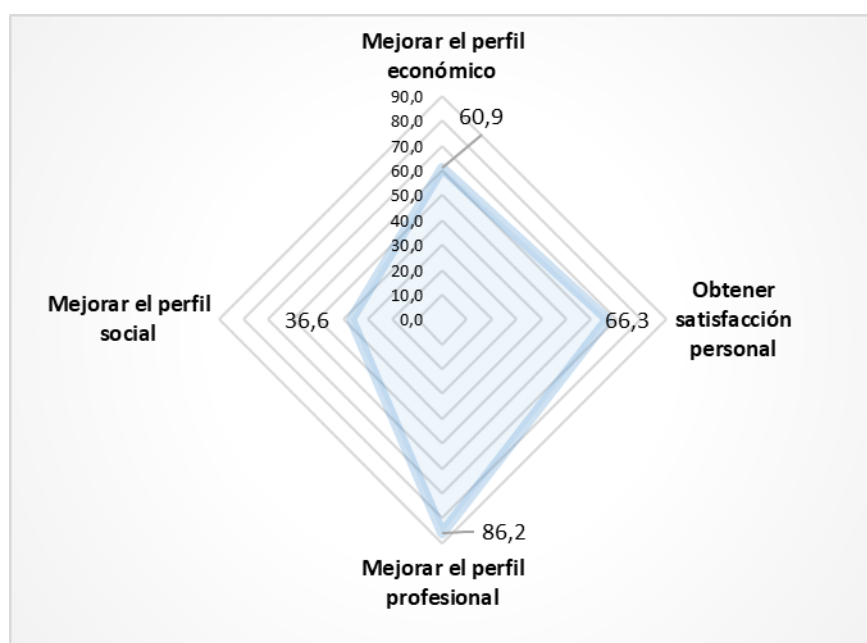
Los datos anteriores permiten contar con un alto índice de confiabilidad con respecto de los hallazgos que se generen de la encuesta. Con esto, es posible iniciar el análisis de las respuestas de los encuestados.

9.3.1. *Análisis tendencias del mercado identificadas en el periodo de la investigación.*

Las gráficas presentadas a continuación muestran las percepciones de los encuestados, primero a nivel general y, posteriormente, de manera específica, en interacción con otras variables.

Ítem 4. Clasifique los siguientes factores, del más relevante al menos relevante, en orden descendente, de acuerdo con su prioridad en el momento de iniciar un programa de educación superior

Gráfica 17 : prioridad general en el inicio de un programa en educación superior

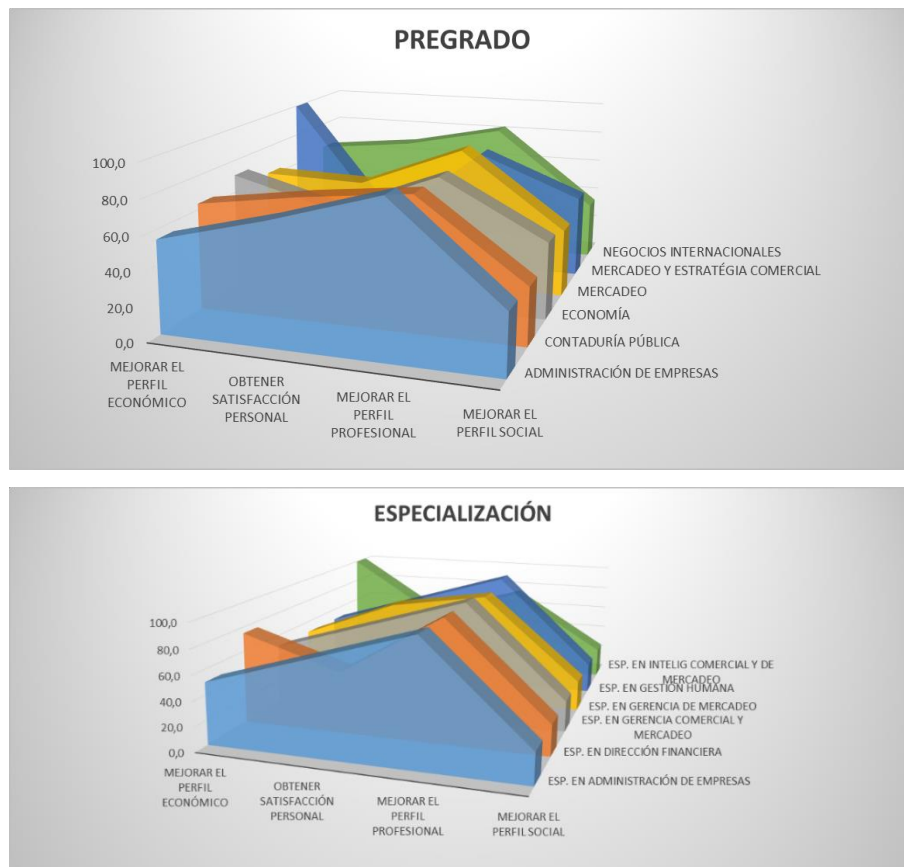


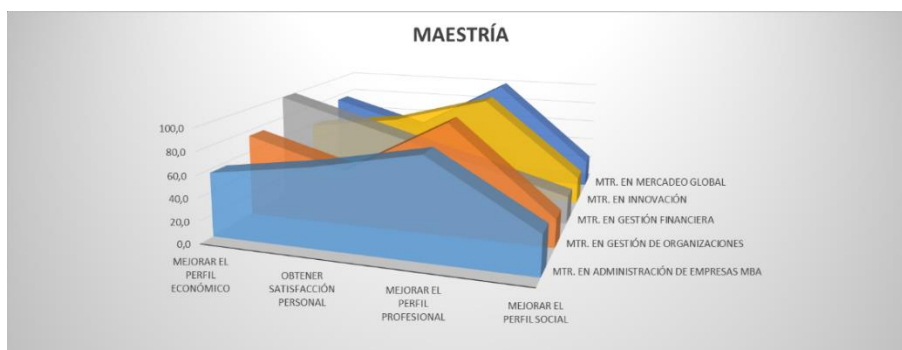
Fuente: elaboración propia

En términos generales se observa que los encuestados, en su mayoría, son motivados por la posibilidad de mejorar su perfil profesional, cuando deciden iniciar un programa de formación en educación superior. Por su parte, se aprecia que el perfil social no presenta tanta relevancia

para la población encuestada. Adicionalmente, es importante mencionar que este comportamiento persiste cuando se cruzan los resultados con las variables demográficas y académicas, con pequeñas variaciones hacia la mejora del perfil económico, para los encuestados cuyo último nivel de estudios es tecnólogo, profesional y master, a partir de lo que se infiere que el interés por aumentar los ingresos es indiferente del nivel educativo de las personas.

Gráfica 18: prioridad para el inicio de un programa por programas y modalidad (FAFCE)

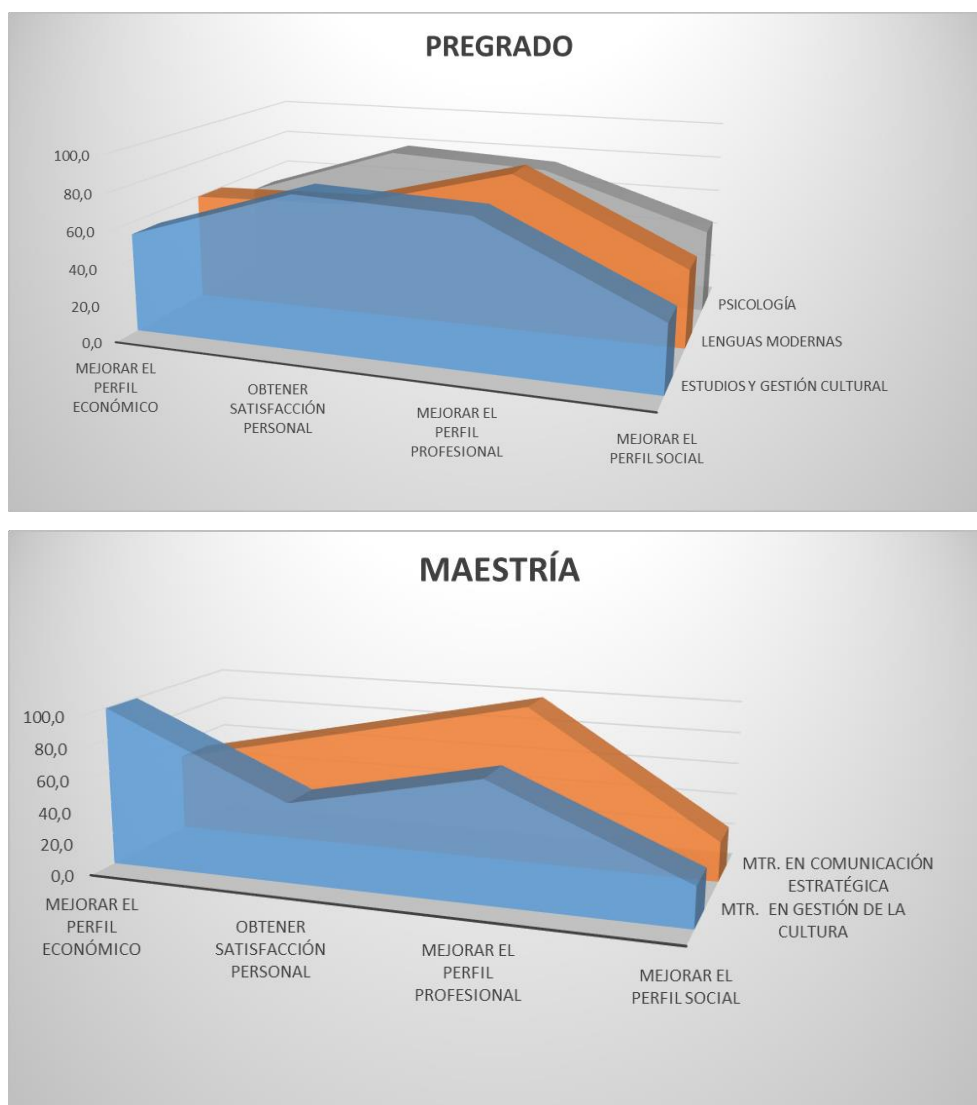




Fuente: elaboración propia

Aunque la modalidad de estudio no genera variaciones importantes en la tendencia identificada, dentro de las personas encuestadas, cuando se lleva el análisis al nivel de cada programa sí se identifican factores importantes adicionales. En el caso de los participantes por parte de la Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas, para el pregrado en Mercadeo y estrategia comercial, mejorar el perfil económico también es un elemento relevante. En el caso de las especializaciones, se identifica que este mismo factor es relevante para los estudiantes de Inteligencia comercial y de mercadeo y Dirección Financiera. Por su parte, en las maestrías, los estudiantes de Mercadeo global, Gestión financiera y Gestión de organizaciones, se adhieren a la tendencia.

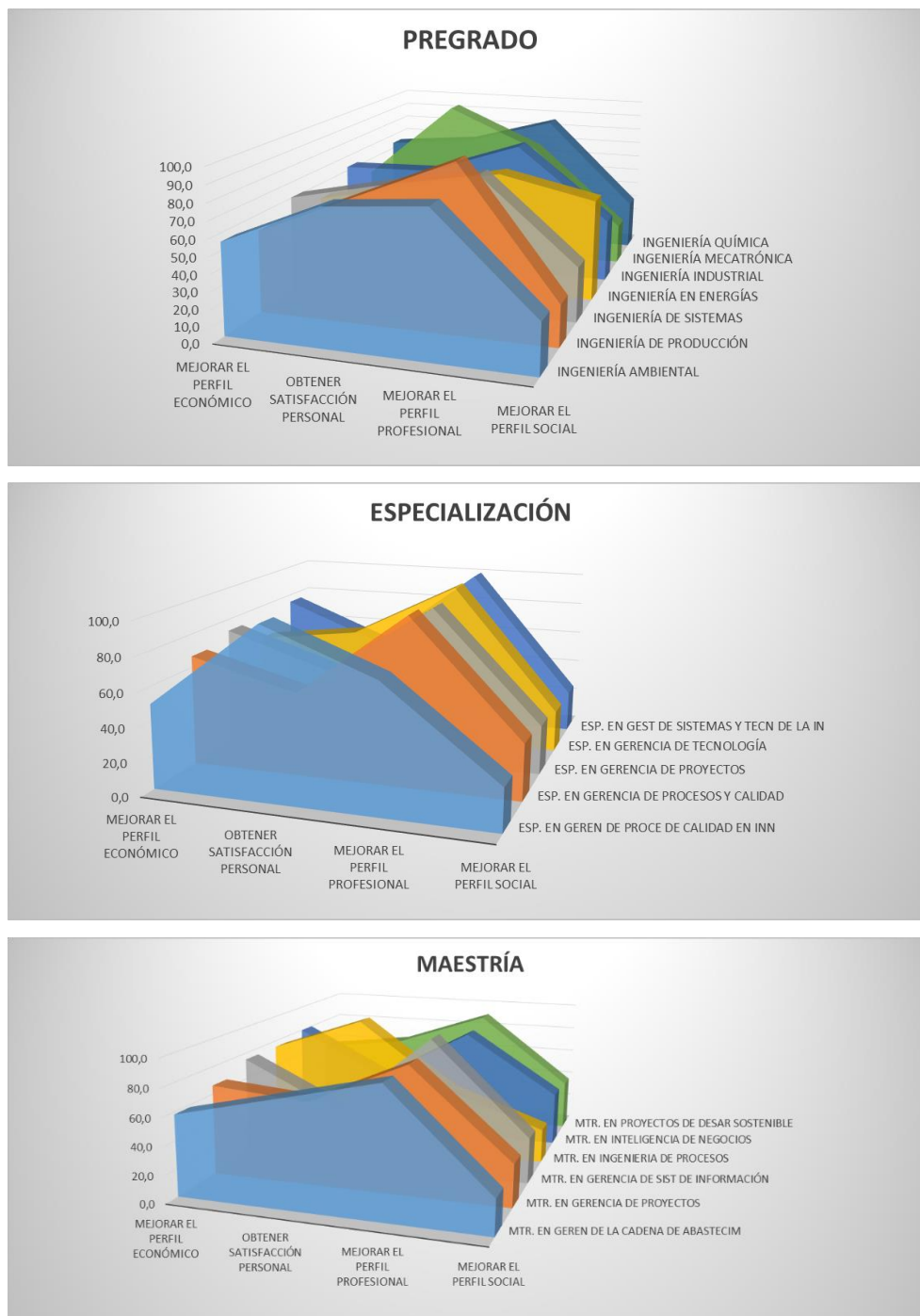
Gráfica 19: prioridad para el inicio de un programa por programas y modalidad (FHCS)



Fuente: elaboración propia

La Facultad de humanidades y ciencias sociales también presenta variaciones con respecto de la tendencia general. Mientras que los encuestados del grupo Gestión de la cultura prefieren la mejora en el perfil económico, su interés por la mejora en el perfil profesional no es tan alta.

Gráfica 20: prioridad para el inicio de un programa por programas y modalidad (FIN)

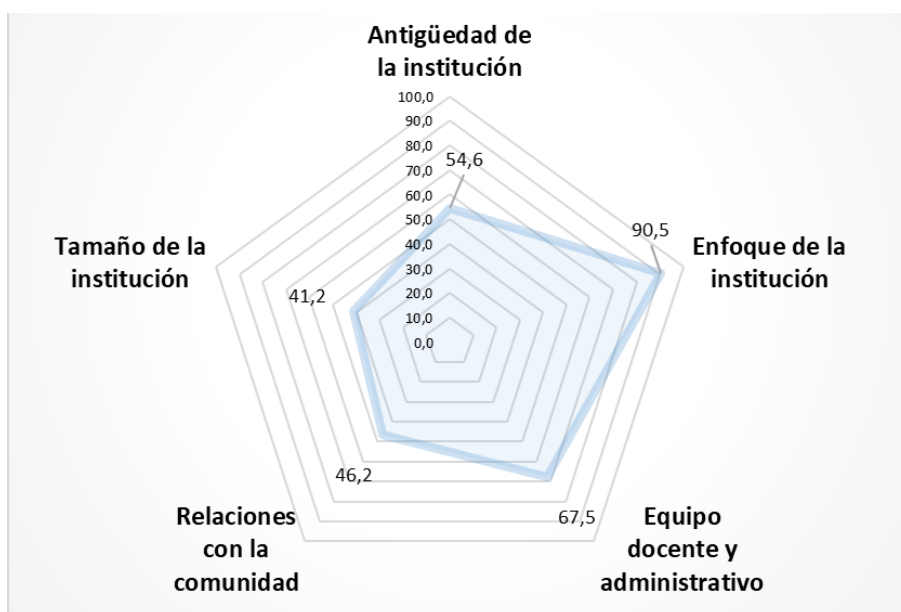


Fuente: elaboración propia

Finalmente, los encuestados pertenecientes a la Facultad de ingeniería, en la modalidad pregrado, presenta variaciones con respecto del factor dominante (obtener satisfacción personal o mejorar el perfil profesional) con una variación principal en Ingeniería mecatrónica, en donde la satisfacción personal sobrepasa a la mejora del perfil profesional. En las especializaciones, la tendencia general se mantiene, aunque en el caso de la Gerencia de procesos de calidad e innovación los factores se invierten nuevamente. En las maestrías, la inversión entre los dos factores se presenta en la ingeniería de procesos.

Ítem 5. Clasifique los siguientes factores, del más relevante al menos relevante, en orden descendente, de acuerdo con su prioridad al momento de seleccionar una institución de educación superior

Gráfica 21: prioridad en la elección de una IES (promedio)



Fuente: elaboración propia

Al analizar la perspectiva general, se encuentra que los encuestados prestan mucha atención al enfoque de la institución cuando van a seleccionar una IES en la cual iniciar sus estudios, es decir, el carácter psicosocial, empresarial, emprendedor, humanista o investigador (entre otros) de la IES, termina siendo un factor determinante en la selección; en una segunda instancia, aunque con una marcada diferencia en el promedio se encuentra el equipo docente y

administrativo con el que cuenta la IES, lo que podría considerarse como un factor de apoyo en la selección.

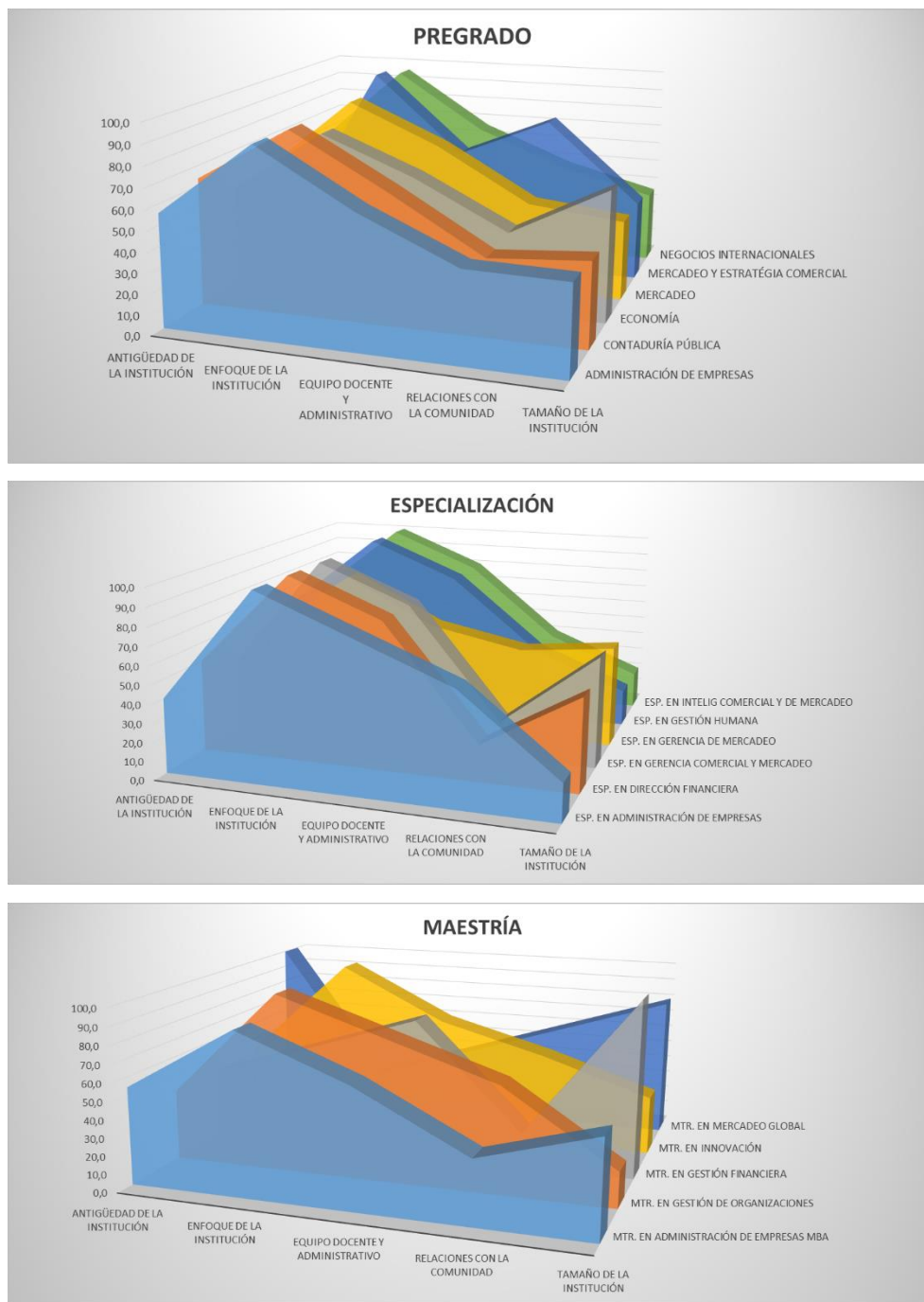
Gráfica 22: prioridad en la elección de IES según metodología y modalidad



Fuente: elaboración propia

Cuando se cruzan los datos con las variables metodología y modalidad se observa que, aunque la tendencia hacia el enfoque de la institución se mantiene entre los participantes del estudio, para los estudiantes virtuales es más relevante la antigüedad de la institución, mientras que los presenciales se muestran más interesados por las relaciones de la IES con la comunidad. En el caso de la modalidad, son los especialistas los que se inclinan más hacia la antigüedad de la institución, mientras que los estudiantes de pregrado son los más interesados por las relaciones con la comunidad.

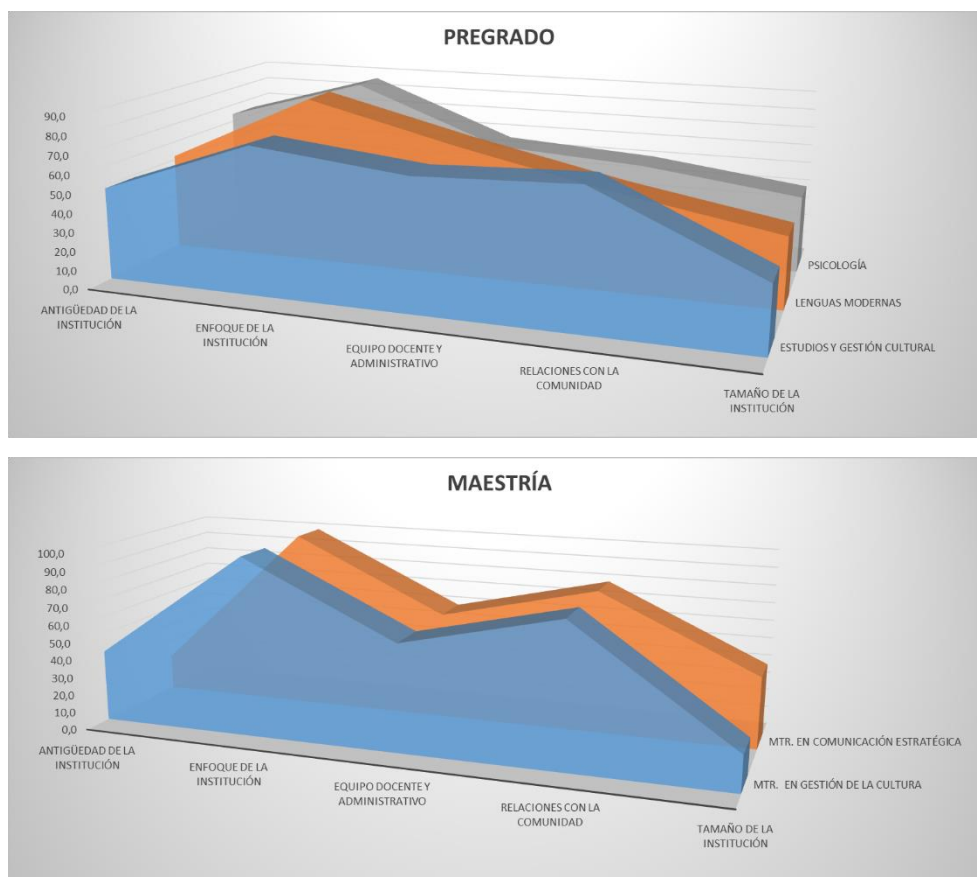
Gráfica 23: prioridad para la selección de IES por programas y modalidad (FAFCE)



Al analizar las prioridades en la selección de una IES, desde las perspectivas de los programas, se encuentra que, para los encuestados que forman parte de la Facultad de

administración, finanzas y ciencias económicas, los estudiantes del pregrado en Mercadeo y estrategia comercial les prestan mucha atención a las relaciones de la IES con la comunidad, mientras que los del pregrado en Economía se muestran muy interesados por el tamaño de la institución. Este último factor toma protagonismo en las especializaciones, ya que los encuestados pertenecientes a 3 de las 6 especializaciones presentes, se inclinaron por el tamaño de la institución como un factor relevante. Las maestrías, en un escenario aparte, muestran un comportamiento errático, para los programas de Mercadeo global (con la antigüedad y el tamaño de la IES como factores relevantes) y Gestión financiera (con el tamaño de la institución como factor esencial).

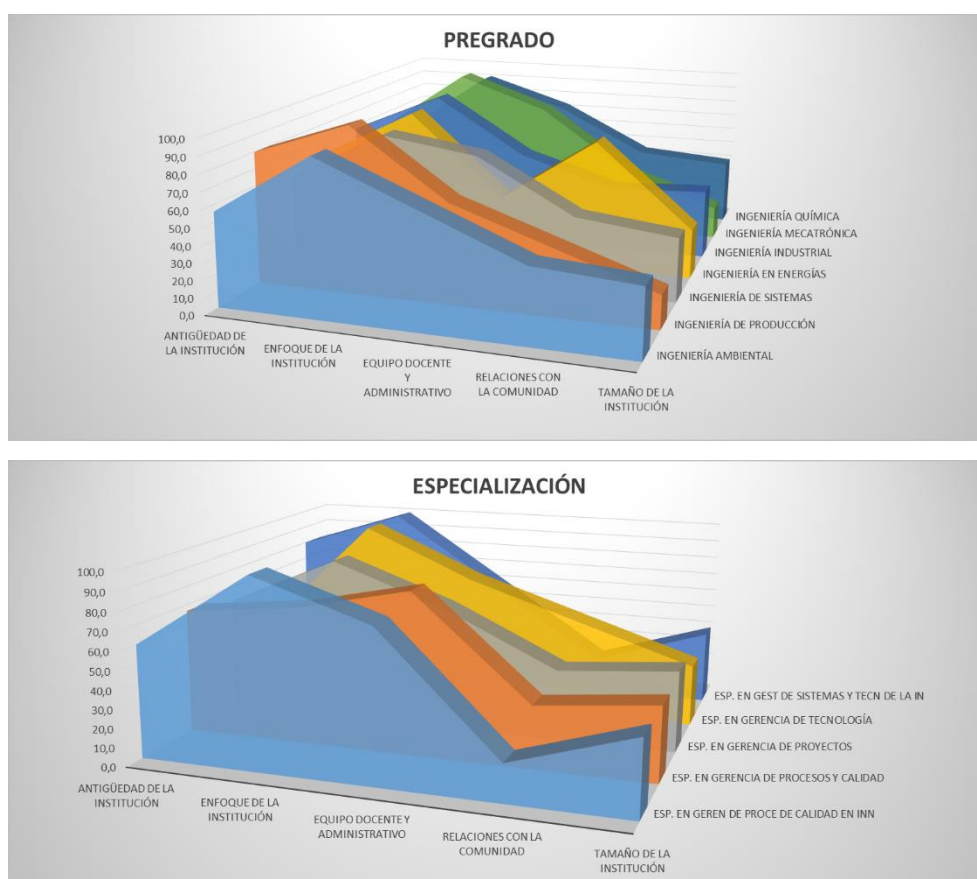
Gráfica 24: prioridad para la selección de IES por programas y modalidad (FHCS)

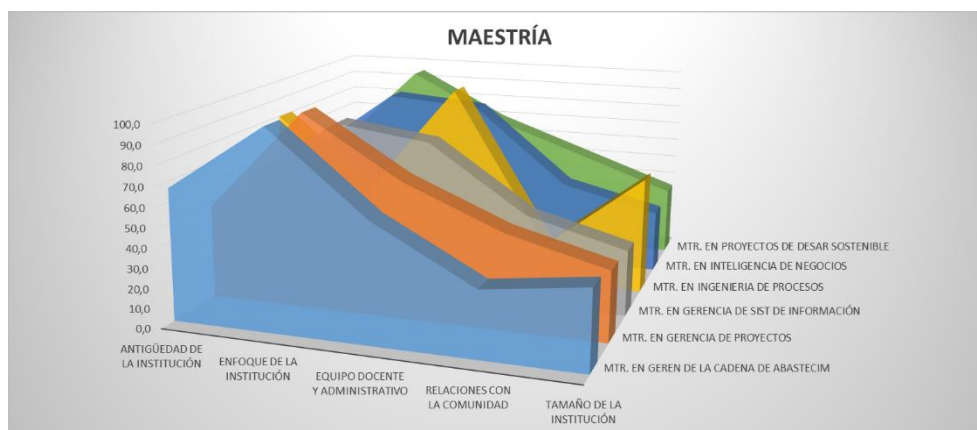


Fuente: elaboración propia

La Facultad de humanidades y ciencias sociales mantiene la tendencia general, con el enfoque de la IES y el equipo docente y administrativo como factores principales. No obstante, en los pregrados, el programa de Estudios y gestión cultural involucra a las relaciones con la comunidad como un factor igualmente relevante. En cuanto a las maestrías, es precisamente la relación con la comunidad la que modifica la tendencia, siendo el segundo factor más relevante para los dos programas.

Gráfica 25: prioridad para la selección de IES por programas y modalidad (FIN)

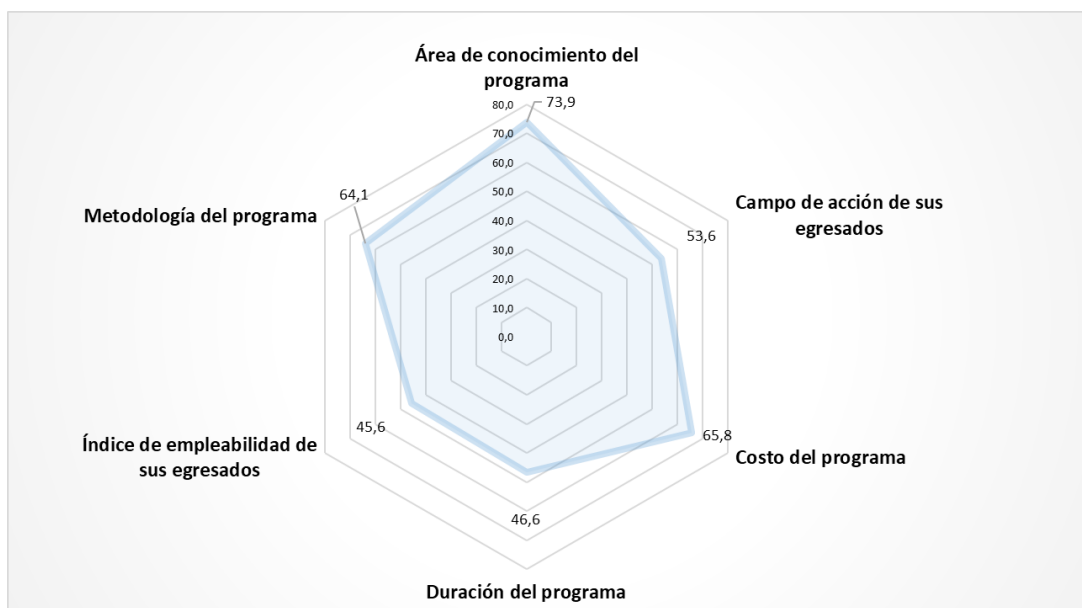




Fuente: elaboración propia

En la Facultad de ingeniería, para el caso de los pregrados, las respuestas de los participantes indican que se mantiene la tendencia general en este ítem, aunque hay variaciones importantes en el programa de Ingeniería en energías, en el que el factor relaciones con la comunidad tiene un promedio muy cercano al enfoque de la institución, siendo los más altos. Además, la ingeniería de producción presenta, como segundo factor relevante, la antigüedad de la IES. Las especializaciones tienen un comportamiento congruente con la tendencia general; solo resalta que, para los estudiantes de la Gerencia en tecnología, las relaciones con la comunidad son un factor relevante, ubicándose en un tercer lugar, mientras que este es el menos relevante en los otros programas. En las maestrías, por otra parte, el programa de Ingeniería de procesos es el elemento que se aleja de la tendencia general, presentando al equipo docente y administrativo como el factor más influyente y al tamaño de la institución como un segundo factor importante.

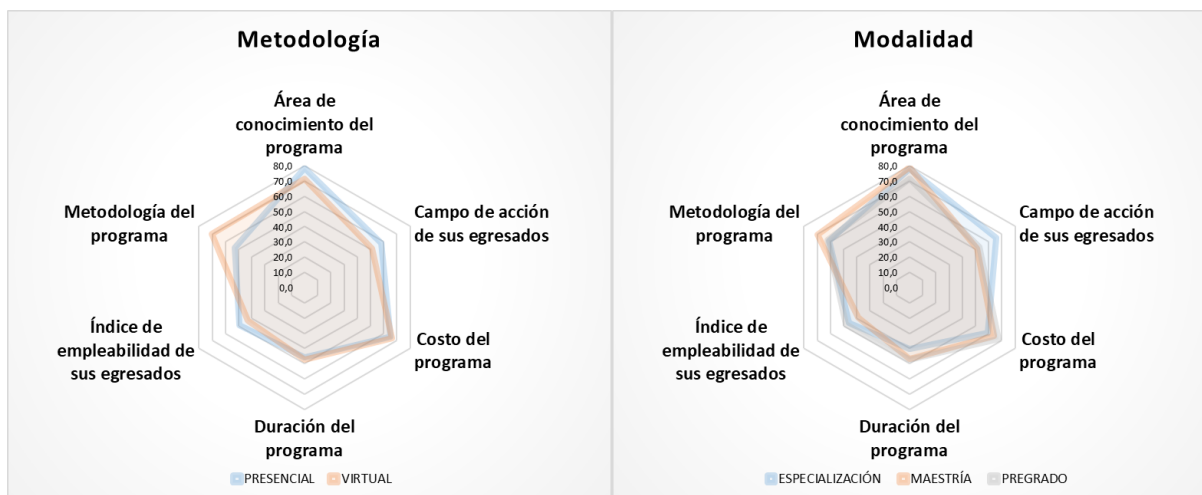
Ítem 6. Clasifique los siguientes factores, del más relevante al menos relevante, en
 orden descendente, de acuerdo con su prioridad al momento de seleccionar un
 programa de educación superior



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los factores de interés en el momento de seleccionar un programa de
 estudios, el factor más relevante para los participantes es el área de conocimiento del programa,
 al que se le suman el costo y la metodología en un tercer lugar.

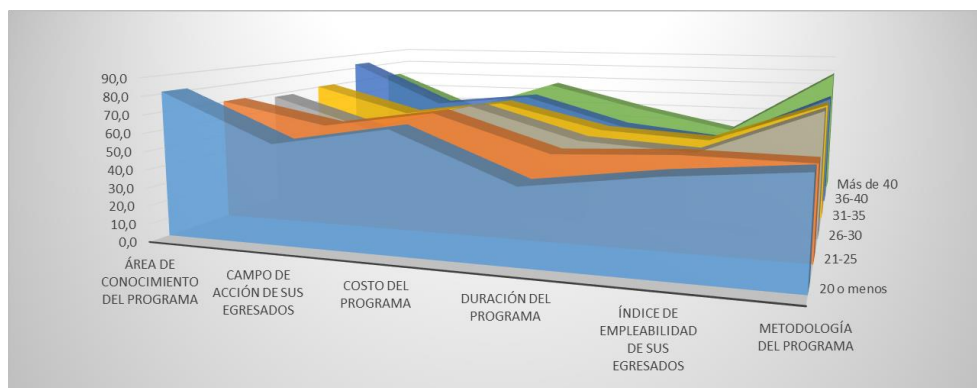
Gráfica 26: prioridad en la elección de un programa de educación superior por metodología y modalidad



Fuente: elaboración propia

Cuando se analizan los datos incluyendo la metodología y la modalidad surgen variaciones en los gráficos. Para el caso de la metodología, resulta interesante que, para los encuestados de la metodología presencial, el hecho de que el programa sea presencial o virtual no tiene mayor relevancia en su selección. Por su parte, en el caso de la modalidad, los estudiantes de especializaciones presentan un interés mayor a la tendencia general hacia el campo de acción de los egresados del programa.

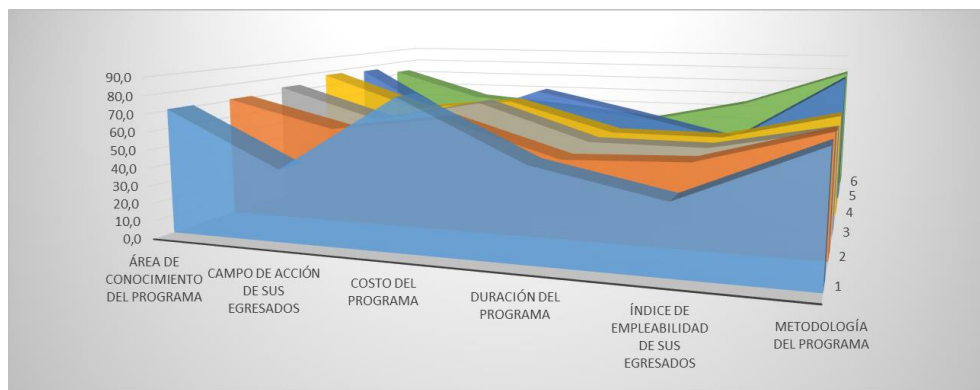
Gráfica 27: prioridad en la selección de un programa en educación superior por rango de edad



Fuente: elaboración propia

A diferencia de los ítems anteriores, la edad de los encuestados sí representa un papel importante en la categorización de los factores, lo que se ve evidenciado por un incremento progresivo en el interés por la metodología del programa, a medida que aumenta la edad de la persona, comenzando en el rango 26-30, siendo el rango más de 40 el que muestra el mayor interés por este factor.

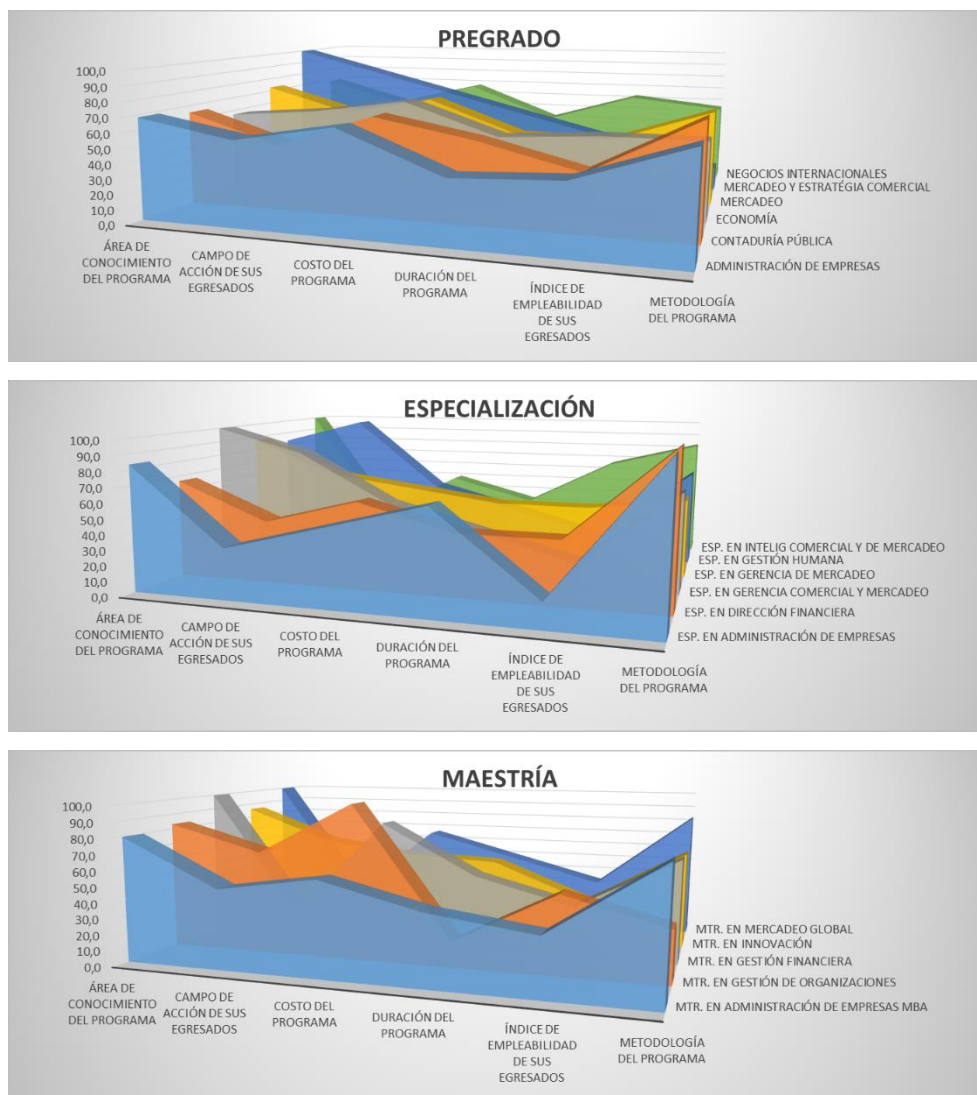
Gráfica 28: prioridad en la selección de un programa en educación superior por estrato socioeconómico



Fuente: elaboración propia

Para el caso del análisis frente al estrato de los encuestados, la tendencia hacia la metodología del programa se mantiene, con incrementos progresivos, a medida que incrementa el estrato. También resalta el hecho de que, para los encuestados pertenecientes al estrato 1, el costo del programa es el factor más relevante, por encima incluso del área de conocimiento al cual pertenece.

Gráfica 29: prioridad en la elección de un programa de educación superior por programa y modalidad (FAFCE)



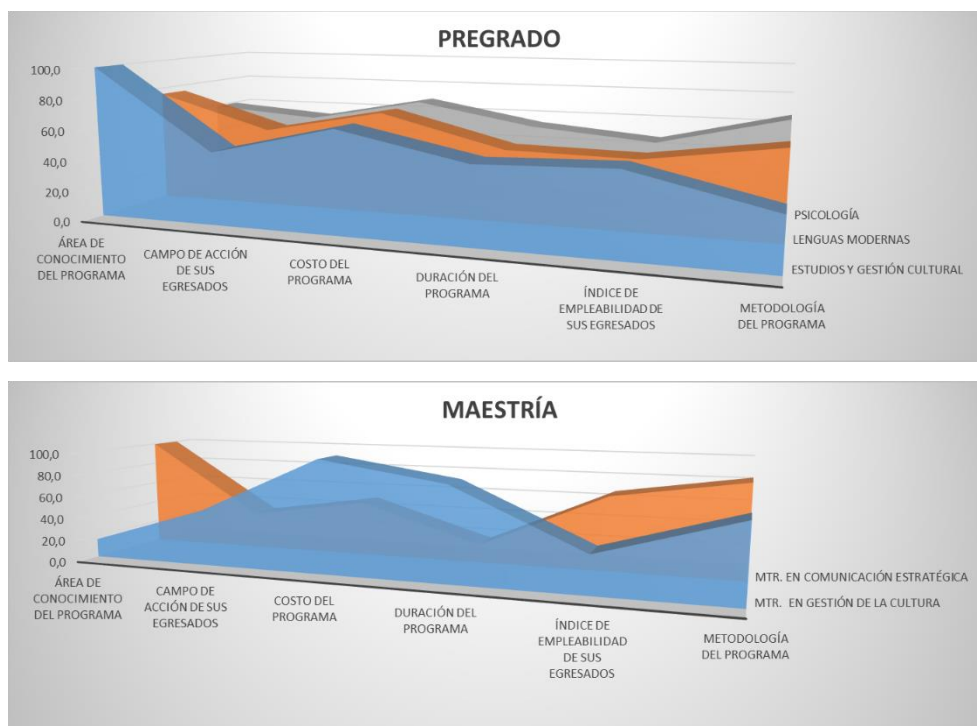
Fuente: elaboración propia

En el análisis por programa, los pregrados presentan variaciones importantes en cuanto a la prioridad de los encuestados, para la Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas. Por ejemplo, en el caso de Mercadeo y estrategia comercial, la metodología del programa es el menos relevante de los factores, dando un lugar protagónico al campo de acción de los egresados y la duración del programa; mientras que, para los estudiantes de Negocios

internacionales, el índice de empleabilidad y la duración del programa son los elementos sobresalientes. En general, en los pregrados de esta facultad, el costo del programa es el factor más relevante en la selección.

En el caso de las especializaciones, la metodología cobra una importancia igual al área de conocimiento del programa, al mismo tiempo que el campo de acción de los egresados y la duración del programa incrementan su relevancia de manera moderada. Las maestrías, por su parte, mantienen una tendencia similar a la general, con una variación evidente en el programa de Gestión de organizaciones, en el que el costo del programa es el elemento fundamental en la selección.

Gráfica 30: prioridad en la elección de un programa de educación superior por programa y modalidad (FHCS)

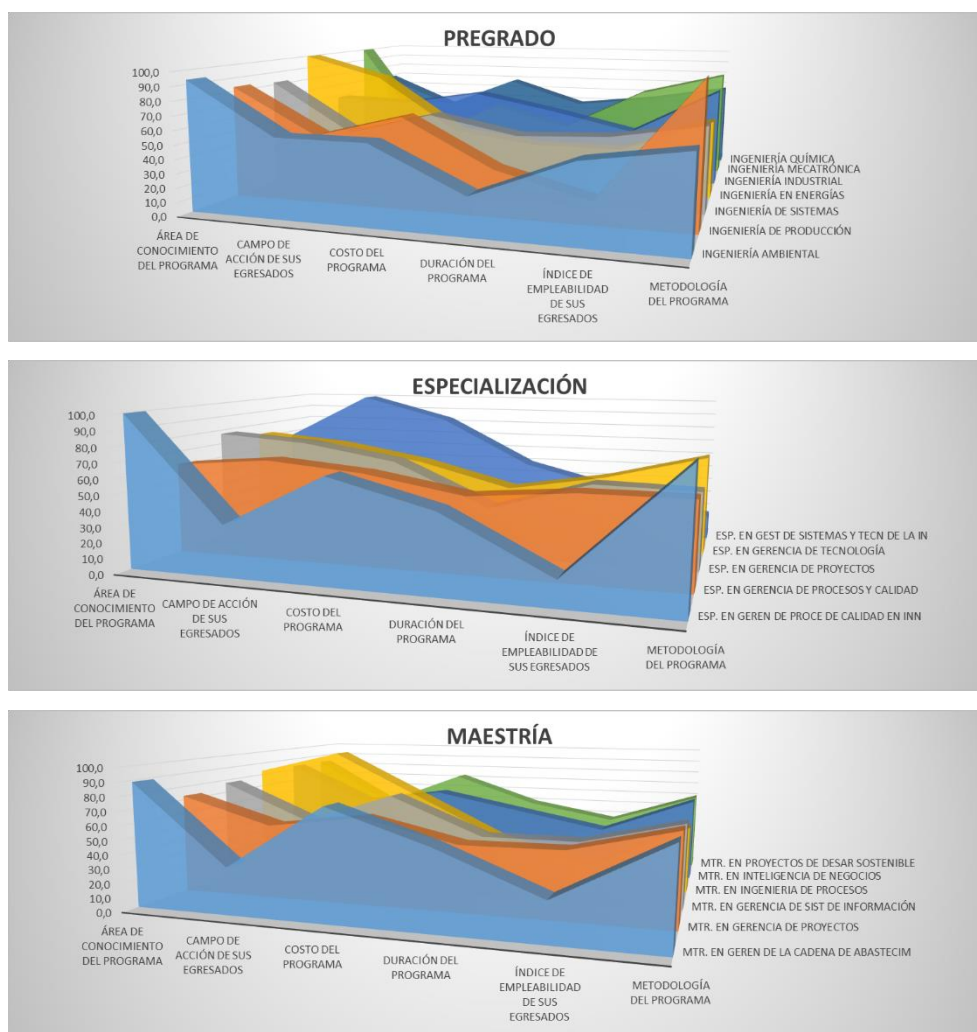


Fuente: elaboración propia

Los pregrados de la Facultad de humanidades y ciencias sociales se adhieren estrictamente a la tendencia general. No obstante, en el caso de las maestrías, las respuestas de

los participantes indican que hay una variación importante para los dos programas. Para
 comenzar, la maestría en Gestión de la cultura presenta al costo del programa como el factor
 fundamental en la selección, dejando en un segundo peldaño a la duración del programa. En
 cuanto al programa de Comunicación estratégica, aunque hay una cercanía a la tendencia
 general, llama la atención que el índice de empleabilidad se sitúa muy por encima del costo del
 programa, que pierde presenta una relevancia considerablemente reducida.

Gráfica 31: prioridad en la elección de un programa de educación superior por programa y
 modalidad (FIN)



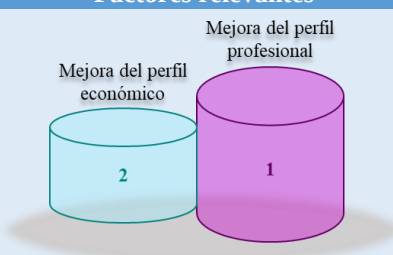
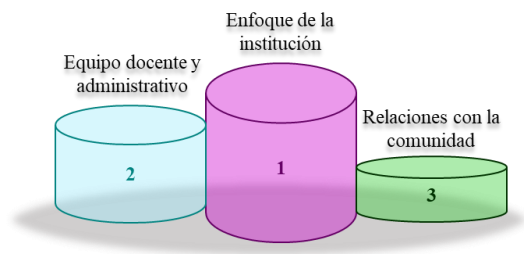
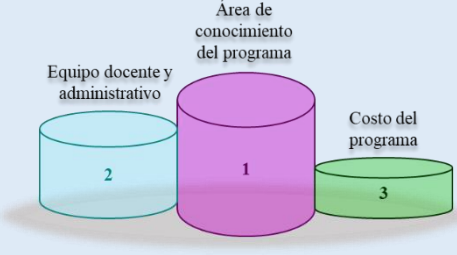
Fuente: elaboración propia

Los pregrados de la Facultad de ingeniería también presentan un comportamiento similar a la tendencia general, aunque para los estudiantes de la Ingeniería en energías, el campo de acción de los egresados es el segundo factor más relevante en la decisión. En las especializaciones, el programa en Gestión de sistemas y tecnologías de la innovación le da mayor relevancia al campo de acción de los egresados. Por último, en las maestrías, el campo de acción vuelve a cobrar importancia, esta vez, en el programa de Ingeniería de procesos.

Conclusiones del componente tendencias de mercado

La siguiente tabla presenta un resumen de los elementos que han sido considerados como fundamentales, por parte de los encuestados, en el momento de decidir iniciar un programa de educación superior, seleccionar la institución en la cual cursarlo y seleccionar el programa a cursar.

Tabla 12 : resumen factores esenciales - Tendencias de mercadeo

Ítem	Factores relevantes
Inicio de un programa de ES	
Selección de la IES	
Selección del programa	

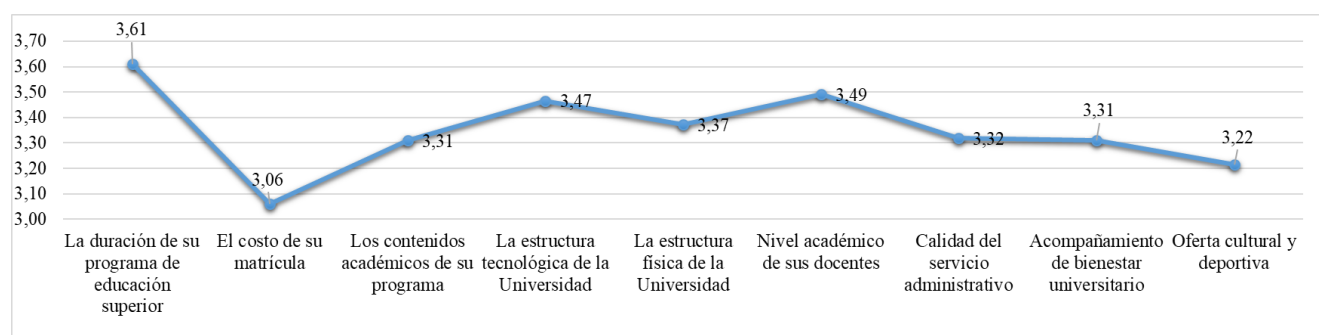
Fuente: elaboración propia

9.3.2. Nivel de satisfacción con la Ean

El siguiente análisis presenta los resultados sobre los dos ítems del instrumento, asociados con la satisfacción que tienen los encuestados con la Universidad Ean. Se muestran resultados generales y, posteriormente, se abordan cruces con diferentes variables, según su impacto en el comportamiento. Para esta sección se hará un énfasis particular en los elementos con menores puntajes, dado que estos representan las oportunidades de mejora sobre las cuales habría que trabajar en una propuesta de mercadeo estratégico. También se tomarán en cuenta las mayores puntuaciones, pues son los elementos fuertes que deben ayudar a potenciar la propuesta.

Ítem 7. Indique su nivel satisfacción de 1 a 4, para cada uno de los siguientes factores, siendo 1. muy insatisfecho, 2. insatisfecho, 3. Satisfecho y 4. Muy satisfecho

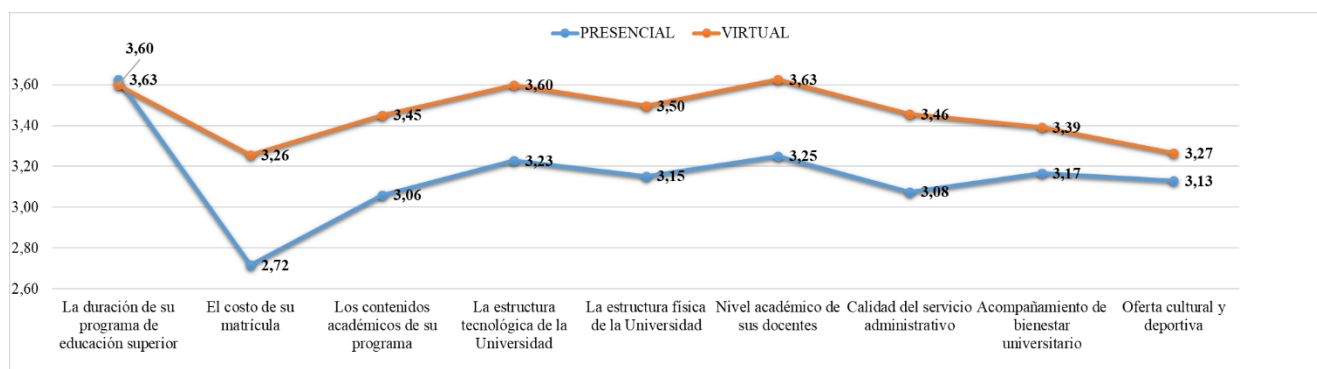
Gráfica 32: nivel de satisfacción con la Universidad Ean



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados, cada uno de los factores obtuvo un nivel de satisfacción superior a 3 puntos. Es de recordar que el máximo puntaje posible era de 4 puntos. El promedio general se sitúa en 3,35, lo que quiere decir que, en general, los encuestados se encuentran satisfechos con la Universidad. No obstante, resaltan la duración del programa como el factor que más satisfacción genera, con un promedio de 3,61; y el costo de la matrícula, como el factor que menos satisfacción genera, con un promedio de 3,06.

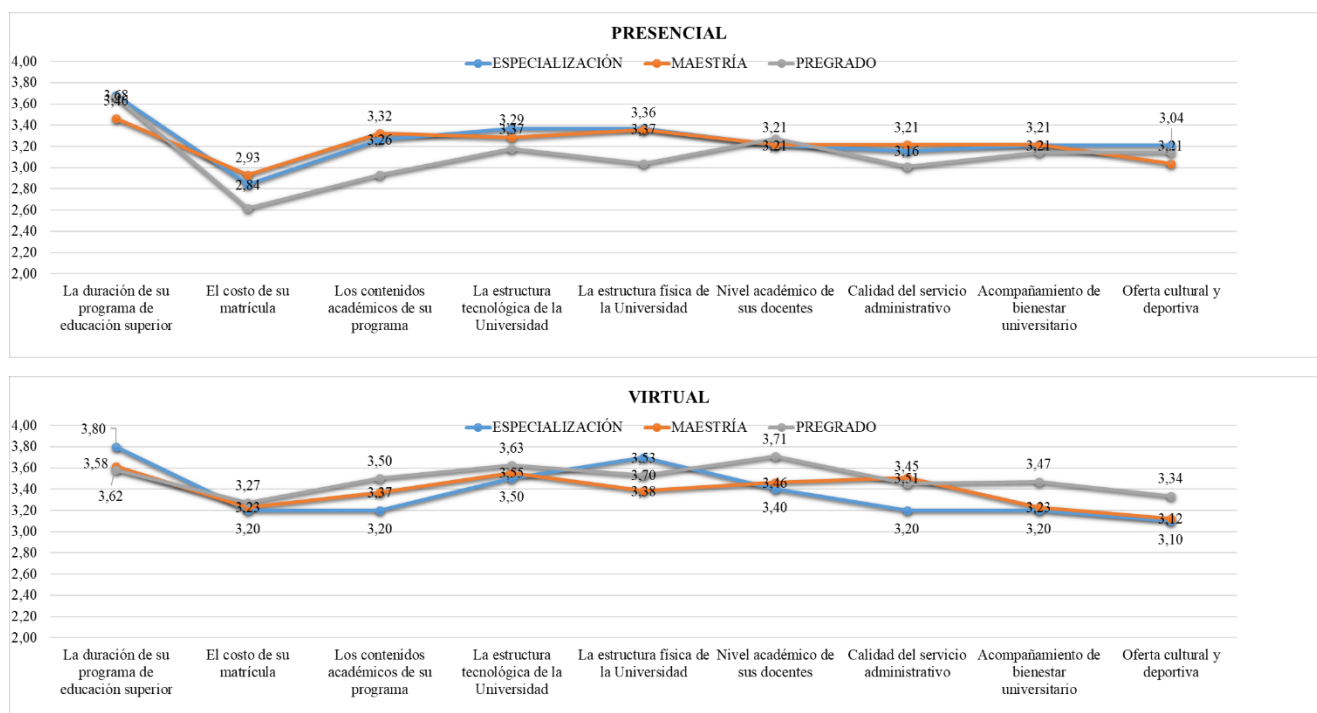
Gráfica 33: nivel de satisfacción con la Ean por metodología



Fuente: elaboración propia

Cuando se analiza el comportamiento por modalidad, se encuentra una clara diferencia entre las metodologías a las que pertenecen los participantes. De acuerdo con los resultados, los estudiantes en metodología virtual presentan un promedio 0,3 puntos por encima de los estudiantes presenciales. La satisfacción promedio de los estudiantes virtuales es de 3,46, mientras que para los estudiantes presenciales es de 3,16. Aunque ambas metodologías se encuentran satisfechas con la Universidad, es notoria la diferencia en la satisfacción frente al costo de los programas, entre ambas metodologías.

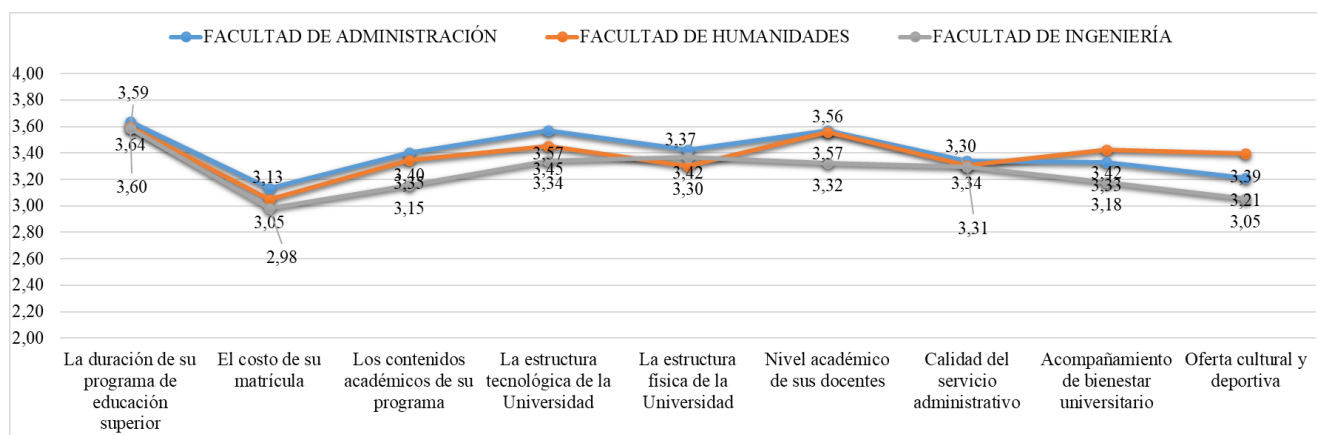
Gráfica 34: nivel de satisfacción con la Ean por modalidad y metodología



Fuente: elaboración propia

La diferencia presentada anteriormente se ve acrecentada cuando se incluyen las diferentes modalidades de estudio, en donde los participantes de la metodología virtual tienen promedios de satisfacción con los factores más cercanos a 4, mientras los presenciales se sitúan, en la mayoría de factores, por debajo del 3,4 en promedio.

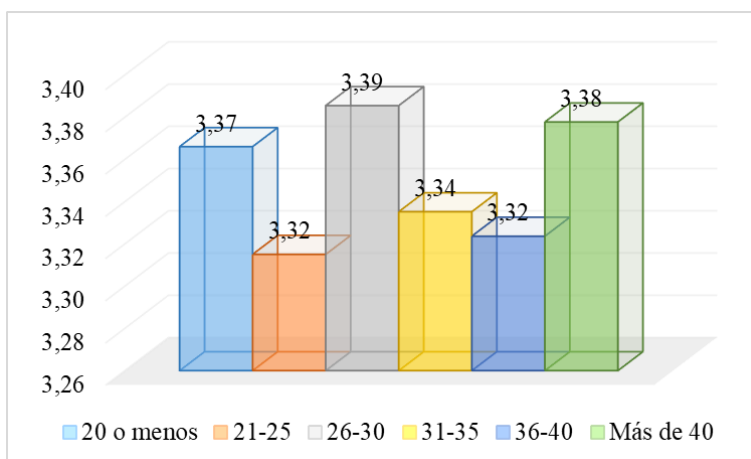
Gráfica 35: nivel de satisfacción con la Ean por facultad



Fuente: elaboración propia

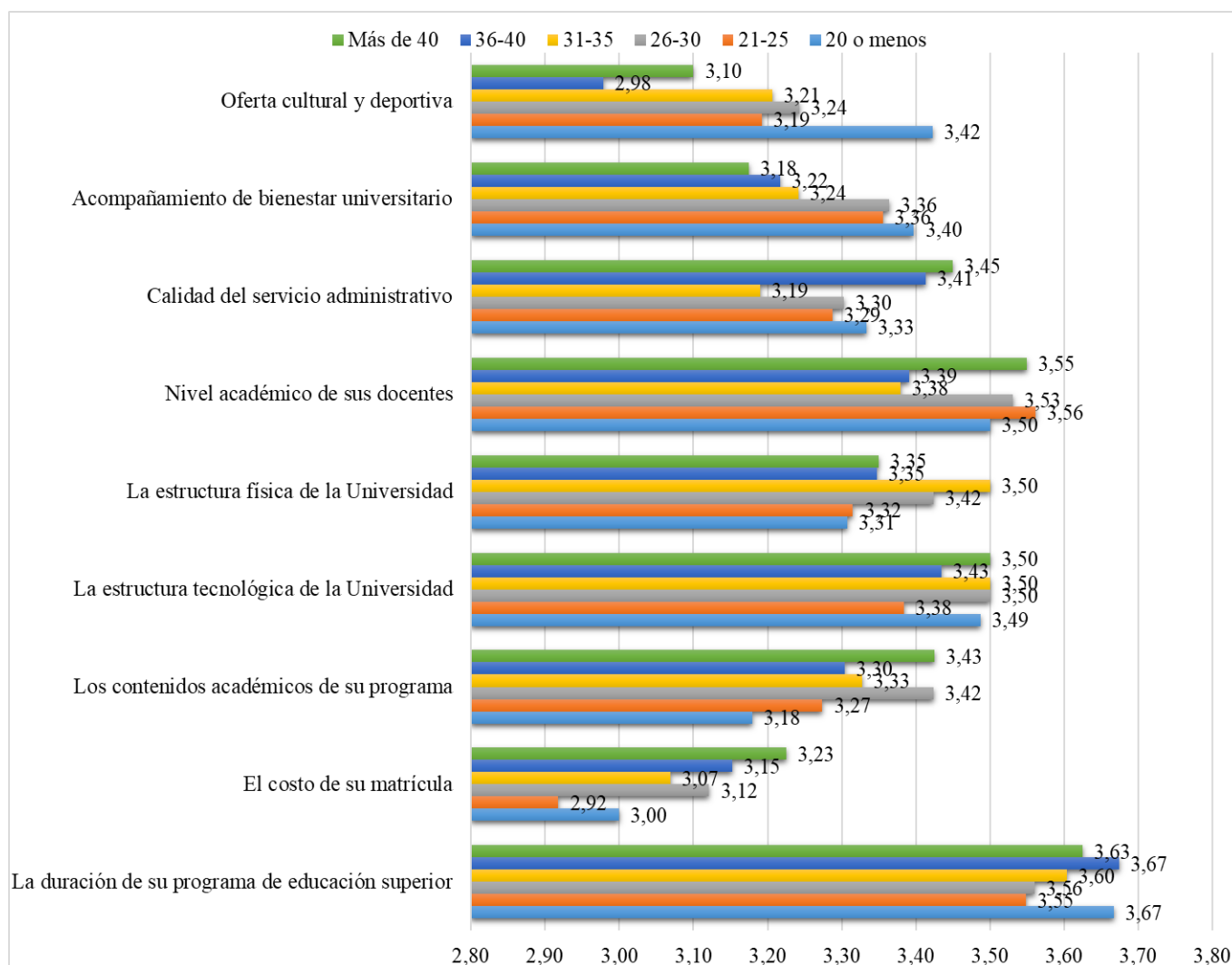
Al analizar el comportamiento por facultades, la tendencia general se mantiene, con la duración del programa como el factor que más satisfacción genera, mientras que el costo de los programas es el que presenta el promedio de puntaje más bajo, según los resultados de la encuesta. Vale la pena resaltar que la Facultad de ingeniería es la que presenta el índice de satisfacción más bajo, aunque se mantiene por encima de los 3 puntos (satisfecho) en promedio.

Gráfica 36: nivel de satisfacción con la Ean por rango de edad



Fuente: elaboración propia

Gráfica 37: nivel de satisfacción con la Ean por rango de edad (detalle)

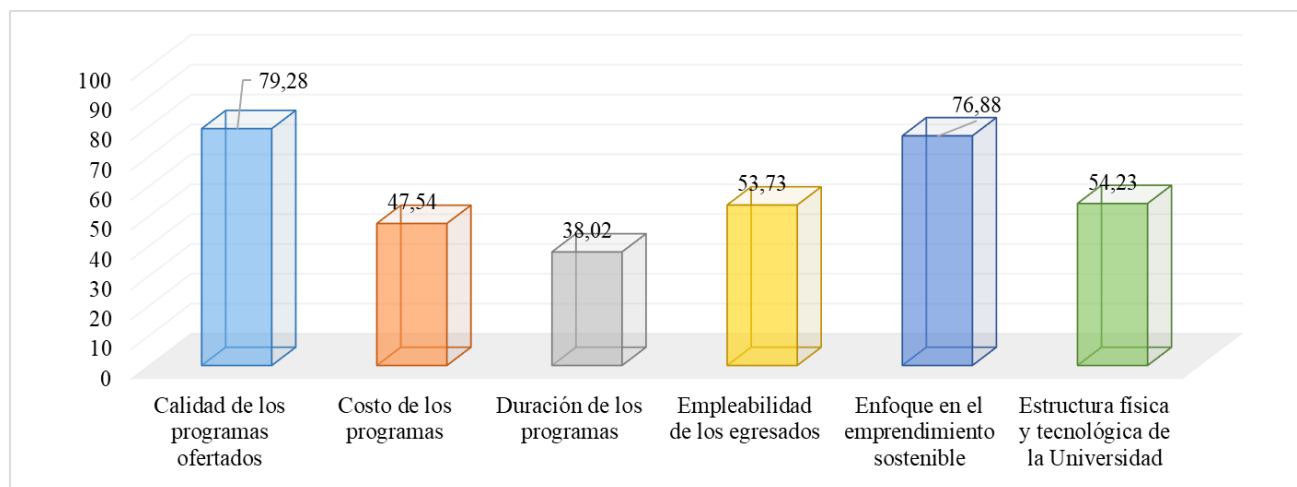


Fuente: elaboración propia

Al analizar el nivel de satisfacción de los encuestados por rango de edad, para cada factor, se encuentra un comportamiento similar a la tendencia general. No obstante, es importante resaltar los resultados en el factor Oferta cultural y deportiva, cuyo puntaje promedio va disminuye conforme aumenta el rango de edad, situación que se replica en el factor Acompañamiento de bienestar universitario, aunque no presenta promedios por debajo de 3.

Ítem 8. Clasifique los siguientes factores, del más relevante al menos relevante, en
 orden descendente, de acuerdo con su percepción sobre cuál es el más fuerte en
 la Universidad Ean

Gráfica 38: percepción sobre las fortalezas de la Universidad



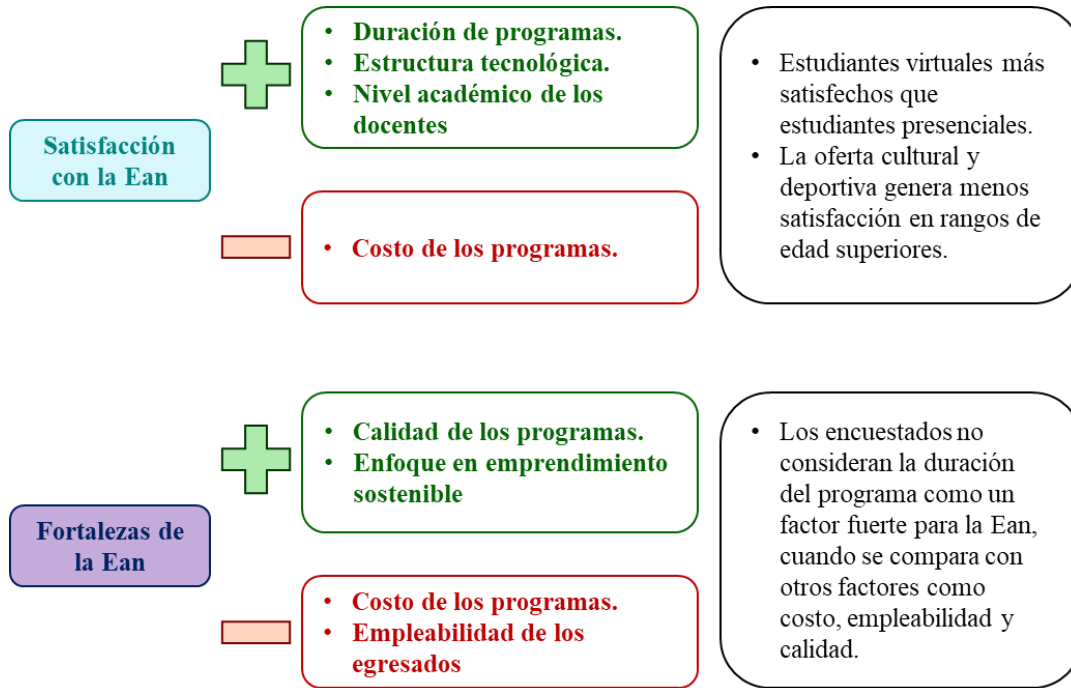
Fuente: elaboración propia

En el ítem anterior, la duración de los programas resultó ser el factor que más satisfacción genera entre los participantes. No obstante, cuando se indaga sobre los elementos más fuertes en la Universidad, los encuestados muestran que este es uno de los elementos débiles, por debajo, incluso, del costo de los programas, que era el factor más insatisfactorio en el ítem anterior. Este comportamiento puede deberse a dos elementos. Por una parte, la inclusión de elementos como la calidad de los programas o el enfoque de la Universidad, que tienen los puntajes más altos; en una segunda instancia, la situación podría obedecer al hecho de que se solicitó a los encuestados que ordenaran los factores teniendo en cuenta la relevancia para ellos, por tanto, esto podría generar distorsión en los resultados.

En este ítem, al realizar cruces con las otras variables, como sexo biológico, rango de edad, facultad, metodología, modalidad, estrato, entre otras, la tendencia general se mantiene sin alteraciones. Por tanto, no se presentan mayores análisis.

Conclusiones del componente nivel de satisfacción con la Ean

Figura 10: factores positivos y negativos en el componente nivel de satisfacción con la Ean



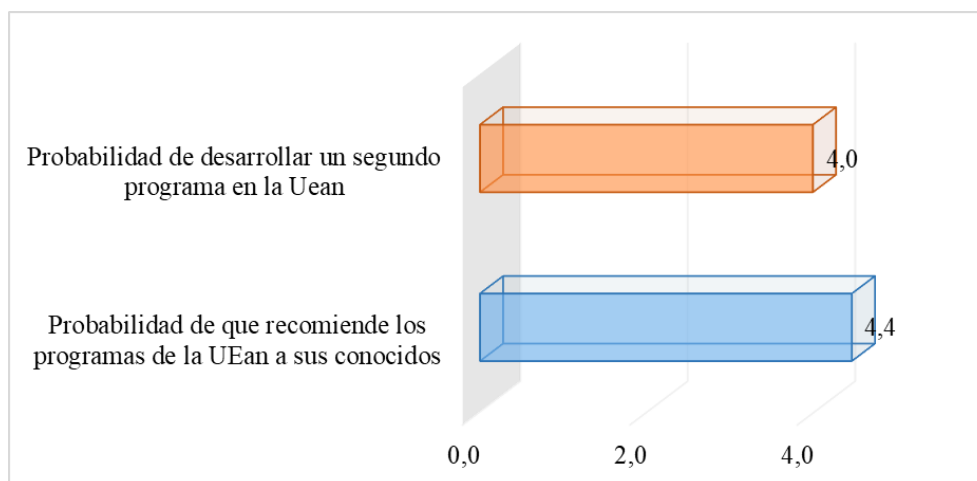
Fuente: elaboración propia

9.3.3. Percepción del proceso formativo

El siguiente análisis presenta de manera detallada los hallazgos sobre cómo interpretan su proceso formativo en la Universidad Ean los encuestados. Se abordan temáticas asociadas a la conformidad con el proceso, la posibilidad de recomendación y aspectos susceptibles de mejora.

Ítem 9. Califique en una escala de 1 a 5, siendo 1 nada probable y 5 muy probable, qué tan probable, los siguientes factores, de acuerdo con su percepción

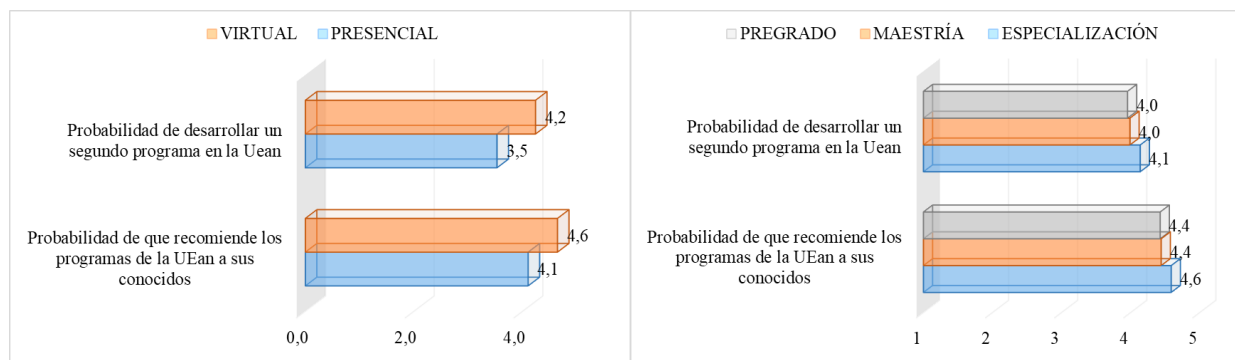
Gráfica 39: probabilidad de recomendación yt continuidad en la Ean



Fuente: elaboración propia

En términos generales, los encuestados manifiestan una probabilidad clara de continuar su proceso formativo en la Universidad Ean, es decir, realizar un segundo programa, así como de recomendar a la Universidad con sus conocidos, siendo este último factor el que mayor promedio presenta, con 4,4, siendo 5 la probabilidad más alta.

Gráfica 40: probabilidad de recomendación yt continuidad en la Ean, por metodología y modalidad

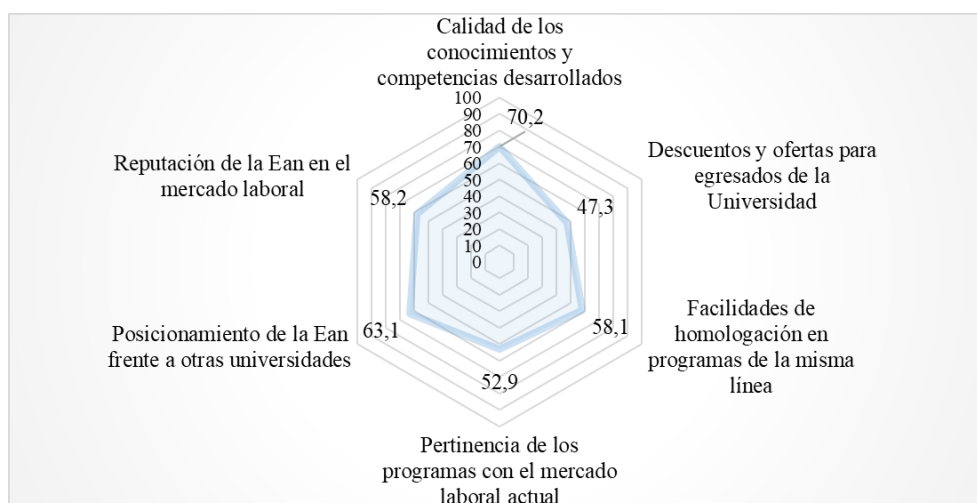


Fuente: elaboración propia

Al desagregar los datos por metodología y modalidad se observa, nuevamente, que los encuestados de la metodología virtual son los que presentan los promedios más altos, es decir, son los que se encuentran más dispuestos a continuar su proceso en la Ean y a recomendarla entre sus conocidos. En cuanto a la modalidad, no se aprecian grandes diferencias entre los tres niveles que participaron en la encuesta, aunque son las especializaciones las que presentan la disposición más alta. Esta misma tendencia se mantiene sin grandes variaciones cuando se analizan las otras variables, sexo biológico, estrato, rango de edad y nivel educativo.

Ítem 10. Clasifique los siguientes factores, del más relevante al menos relevante, en orden descendente, de acuerdo con su motivación para continuar su proceso formativo en la Ean

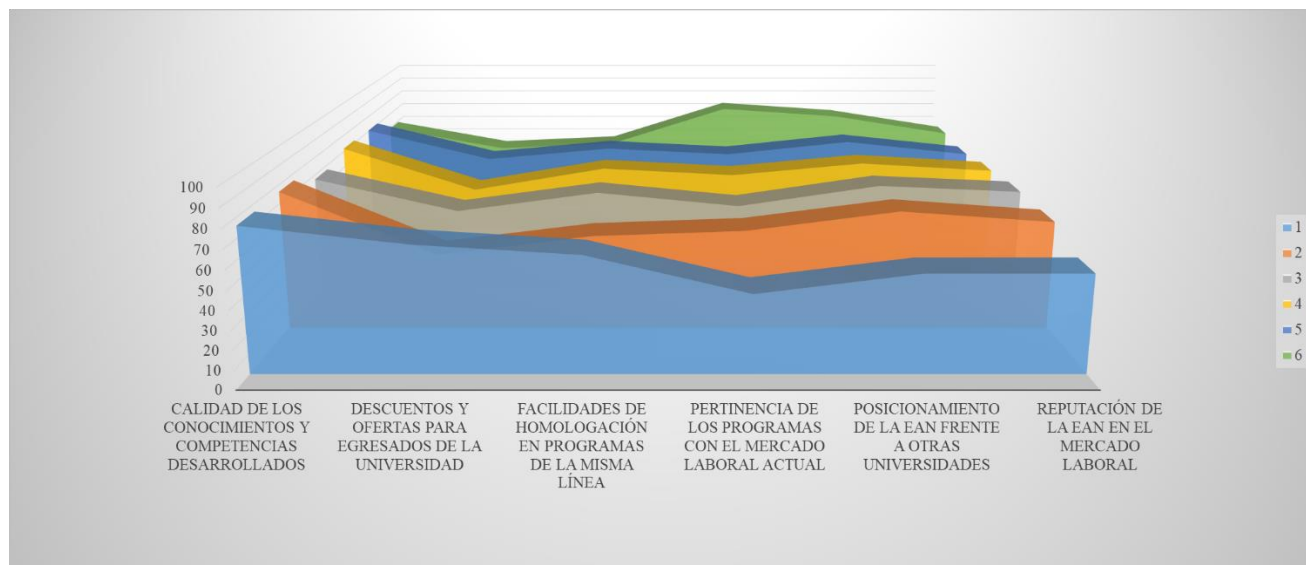
Gráfica 41: prioridad en la continuidad del proceso formativo con la Ean



Fuente: elaboración propia

En términos generales, el factor que más motiva a los encuestados para seguir su proceso formativo con la Universidad Ean es la calidad de los conocimientos y competencias desarrollados, seguido del posicionamiento de la Ean frente a otras universidades. No obstante, es importante mencionar que estos factores no superan el puntaje de 71/100, lo que permite evidenciar que aún existe un terreno sobre el cual se debe trabajar para preservar la atención de los estudiantes.

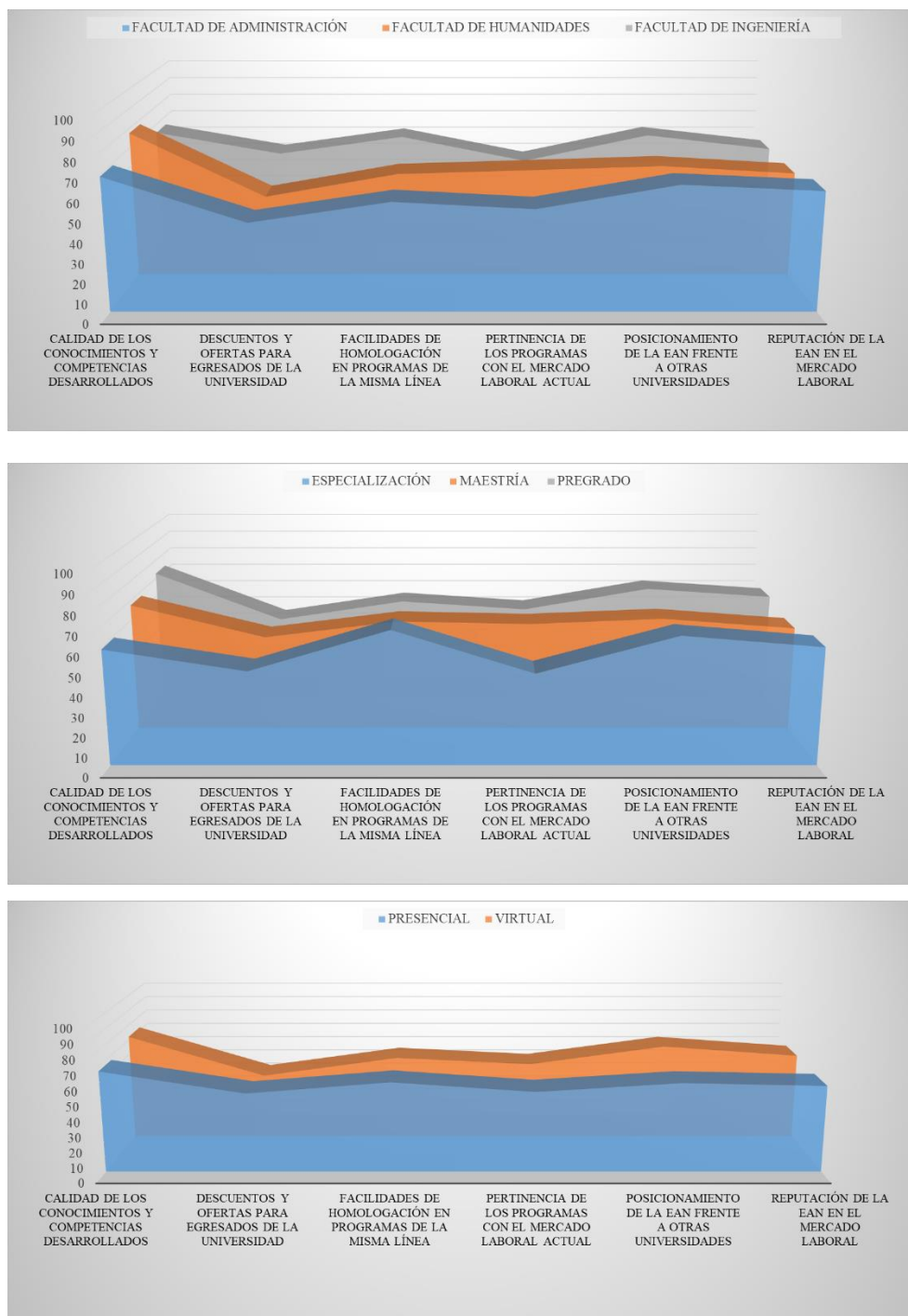
Gráfica 42: prioridad en la continuidad del proceso formativo con la Ean por estrato



Fuente: elaboración propia

Aunque las otras variables demográficas presentan un comportamiento concordante con la tendencia general, al analizar la variable estrato se encuentran dos hallazgos adicionales; para los encuestados del estrato 1, los descuentos y la facilidad de homologación de unidades se sitúan por encima del posicionamiento de la Ean frente a otras Universidades. En cuanto al estrato 6, el posicionamiento se sitúa claramente como el factor que más motiva a los estudiantes a continuar su proceso formativo en la Ean.

Gráfica 43: prioridad en la continuidad del proceso formativo con la Ean por facultad, modalidad y metodología

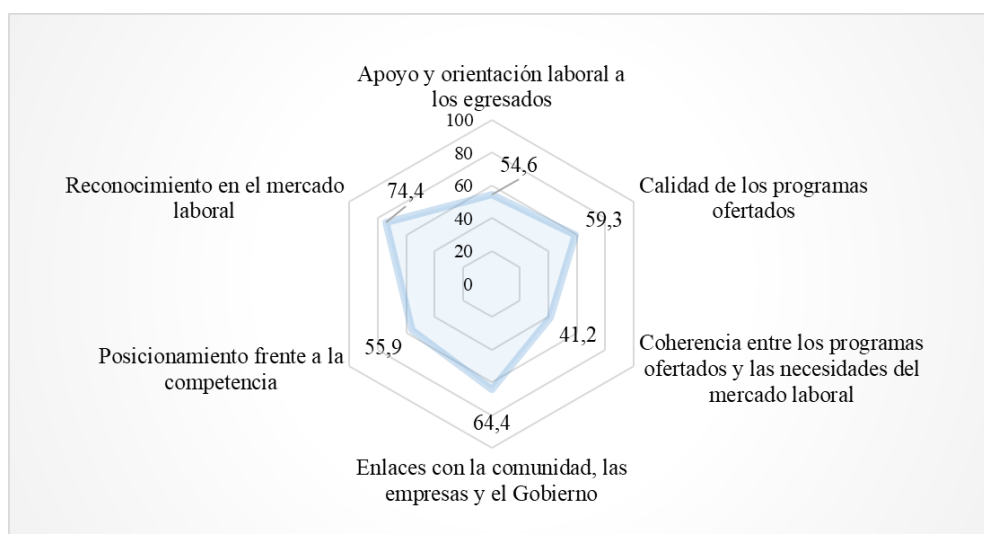


Fuente: elaboración propia

Cuando se analizan en detalle las gráficas de las facultades, las modalidades y las metodologías, un tercer factor comienza a tornarse relevante entre los encuestados, se trata de la facilidad de homologación entre programas de la misma línea, indicando que este elemento debe ser tenido en cuenta para potenciar la motivación de los estudiantes a continuar su proceso formativo en la Universidad Ean.

Ítem 11. Clasifique los siguientes factores, del más relevante al menos relevante, en orden descendente, de acuerdo su percepción acerca de lo que necesita mejorar la Ean

Gráfica 44: prioridad sobre los aspectos que debe mejorar la Ean



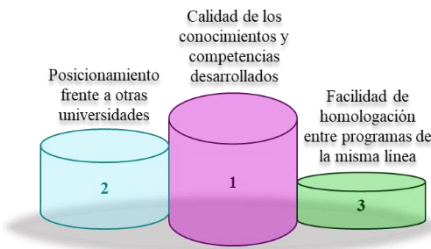
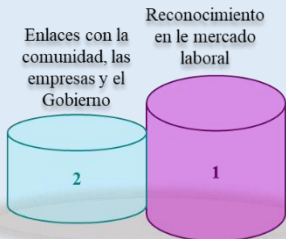
Fuente: elaboración propia

En las generalidades del ítem 11, los factores más relevantes son el reconocimiento en el mercado laboral y los enlaces con la comunidad, las empresas y el Gobierno, indicando que estos son los elementos que, para los encuestados, la Universidad Ean debe mejorar. Esta misma tendencia se mantiene cuando se hacen los cruces con las otras variables, sin mayores fluctuaciones.

Conclusiones del componente percepción del modelo formativo

Tabla 13: resumen factores esenciales percepción del proceso formativo

Ítem	Factores relevantes
------	---------------------

Recomendación y continuidad en la Ean	Fortalecer la motivación de estudiantes presenciales en la recomendación y la intención de continuar en la Universidad Ean
Motivación en la continuidad del proceso formativo	
Por mejorar en la Ean	

Fuente: elaboración propia

Con la información recopilada a partir del instrumento y los resúmenes aportados a cada uno de los componentes, se ha estructurado una propuesta de mercadeo estratégico que apunte a impulsar la participación de la Universidad Ean en el mercado de la educación superior.

10. PROPUESTA DE MEJORA

La siguiente propuesta de mejora ha sido estructurada a partir de las tendencias de consumo identificadas en los apartes anteriores, tomando en cuenta las condiciones actuales de la Universidad Ean y sus fortalezas y debilidades frente a las tendencias de consumo y las condiciones del mercado en educación superior. Estos elementos han sido organizados para presentar una estrategia de mercadeo estratégico que impacte sobre los productos y servicios de la Universidad, frente a su público objetivo.

10.1. Plan estratégico de mercadeo



10.1.1. Objetivo de la propuesta

Definir una ruta de acción para la Universidad Ean que le permita, desde la perspectiva del mercadeo estratégico, adaptar la presentación de sus productos y servicios a las tendencias de consumo y las condiciones actuales del mercado en educación superior.

10.1.2. Descripción de la propuesta

A partir de la identificación de perspectivas, necesidades, requerimientos y tendencias de consumo en el mercado en educación superior, se estructura la estrategia PIV para la Universidad Ean, que consiste en **P**otenciar, **I**nnovar y **V**isibilizar los aspectos apropiados de los productos y servicios de la Universidad, para que puedan ponerse en la misma línea con lo que el público objetivo requiere.

Descripción de los componentes

Potenciar: acciones destinadas a la inversión de recursos en la mejora de factores que ya están presentes dentro de los productos y servicios de la universidad Ean, pero que requieren evolucionar, de tal forma que su potencial pueda ser aprovechado.

Innovar: acciones destinadas a la creación de nuevos factores, recursos o instrumentos que permitan acercar los productos y servicios de la Universidad Ean, a las tendencias de consumo y las condiciones identificadas dentro del mercado en educación superior. Estos elementos aún no existen dentro de los productos y servicios de la Universidad.

Visibilizar: acciones destinadas a la creación de una ventana de exhibición para los factores que ya están presentes dentro de los productos y servicios de la Universidad, pero que, a pesar de tener un gran potencial, no son de conocimiento para el mercado objetivo.

Nivel de impacto de las acciones

Cada una de las acciones que se proponen más adelante podrá tener uno o varios niveles de impacto, de los que se describen a continuación:

Portal web de la Universidad: acciones que tienen efecto sobre la página oficial de la Universidad Ean.

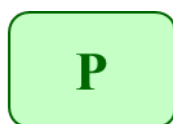
Redes sociales de la Universidad: acciones que tienen efecto sobre redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, entre otras, que son de uso exclusivo y oficial de la Universidad Ean.

Procesos y sub procesos de la Universidad: acciones que requieren la participación específica de uno o varios procesos y sub procesos de la Universidad Ean.

10.1.3. Desarrollo de la propuesta

A continuación, se presentarán las acciones que se recomienda implementar en los productos y servicios de la Universidad Ean. Para cada una se selecciona un nombre específico y se agrupa bajo las tres dimensiones descritas anteriormente (PIV) al final de cada una se incluye el presupuesto estimado y el nivel de impacto.

Es importante aclarar que, dada la gran variedad ofertas y estrategias de despliegue que podrían involucrar las propuestas, el presupuesto se ha estimado sobre la base de una escala básica de costos, aportada por Grupo SRM (2020)



Potenciar

Tabla 14: ficha propuesta P-01

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		P-01	
Nombre de propuesta		Fortaleciendo la educación complementaria	
Público objetivo	Personas mayores de edad, de cualquier sexo con interés por expandir sus conocimientos con certificaciones, diplomados, cursos cortos y otros servicios de educación no formal.	Tendencia a la que responde	Interés por el desarrollo de programas de formación que contribuyan al mejoramiento del perfil profesional sin grandes inversiones de dinero y tiempo.
Descripción de la propuesta			
La Universidad Ean cuenta actualmente con diferentes programas de educación continuada, dentro de los cuales se encuentran el Ean Core Competences, los programas de inmersión y diferentes diplomados y cursos de actualización, entre otros. Se recomienda potenciar estos productos, de tal forma que, a través de la creación de un espacio dedicado y su presentación pública entre personas ajenas a la institución, sea posible capturar y motivar al público objetivo, para que inicie su formación en uno de estos programas y pueda tomarlo como un curso introductorio que le permita conocer la Universidad e interesarse por programas de educación formal.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
Haciendo uso de los diferentes convenios interinstitucionales con los que cuenta la Universidad, adelantar campañas de comunicación, presentando el producto como un curso preparatorio para el inicio de un programa de educación formal. Esto estaría ligado a beneficios futuros, como homologación de unidades de estudio en programas afines a los cursos de educación formal que el candidato haya presentado previamente en la Universidad.			
Presupuesto	- Estrategia de marketing para medios digitales: - Diseño de página web (plana espacio dedicado):	COP \$2.000.000	COP \$160.000
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta			COP \$2.160.000
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales	X	Posts presentando el producto, enlazados al área dedicada en el portal.
	Portal	X	Área dedicada con toda la oferta de educación continuada.
	Procesos/Subprocesos	X	Coordinación de la oferta y el desarrollo de los productos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: ficha propuesta P-02

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		P-02	
Nombre de propuesta		Integración empresa-universidad-Estado	
Público objetivo	Personas mayores de edad, de cualquier sexo con interés por impactar su entorno mediante proyectos de investigación, liderados por la IES en la que desarrollan su proceso formativo	Tendencia a la que responde	Interés por instituciones y programas que ofrezcan productos y servicios acordes con lo que requiere la sociedad y el mercado.
Descripción de la propuesta			

A través de la acción de la Gerencia de investigación y transferencia, estructurar proyectos de investigación que articulen la participación de la empresa privada, el Estado y sean coordinados por la Universidad Ean, para generar impacto en la sociedad colombiana, mediante el desarrollo de productos enfocados en la cobertura de necesidades reales, coherentes e inminentes de las comunidades.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
Asignar un presupuesto de investigación para el desarrollo de planes de fortalecimiento a los núcleos familiares que se han visto afectados desde diferentes perspectivas por el confinamiento generado a partir de la pandemia por COVID-19. Con este presupuesto, no solo se adelantaría la investigación sobre los puntos clave a proteger con el programa, sino que sería posible desarrollar el material multimedia y organizar los contenidos en plataformas de acceso para la comunidad.			
Presupuesto	Diseño de página web (plana espacio dedicado):		COP \$160.000
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta			COP \$160.000
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales		La página de la Universidad debería contar con un espacio dedicado a este tipo de proyectos de investigación, bajo el nombre convocatoria UEE (universidad, empresa, Estado)
	Portal	X	
	Procesos/Subprocesos	X	La Gerencia de investigación y transferencia estaría a cargo del liderazgo de todo el proceso, desde la ejecución de la convocatoria, hasta la orientación en el uso de los productos de los proyectos.

Fuente: elaboración propia



Tabla 16: ficha propuesta I-01

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		I-01	
Nombre de propuesta		Los programas en el social media	
Público objetivo	Personas mayores de edad, de cualquier sexo con interés por iniciar un programa de educación superior, en cualquier modalidad, que requieran conocer los aspectos más relevantes de los diferentes programas de su interés.	Tendencia a la que responde	Interés por programas acordes a las necesidades del mercado laboral y la situación actual del país.
Descripción de la propuesta			
Uno de los elementos que más buscan los interesados en iniciar un programa de formación es la coherencia que existe entre lo que pasa en el mundo y lo que enseñan en el programa. Mediante el uso de redes sociales, la Universidad podría ofrecer información central sobre lo que ofrecen sus programas, de tal forma que los interesados pudieran consultar esta información sin necesidad de entrar en un proceso de vinculación formal. Llamar la atención ofreciendo pequeñas cápsulas de información que impacten a su interés específico.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
Podría abrirse un canal en YouTube, bajo el nombre Oriéntate, en el que las personas pudieran encontrar videos de no más de 1 minuto, en los que se comparta información sobre la congruencia entre los contenidos de los programas y las necesidades del mercado y la sociedad. Además, en las otras redes sociales, como Facebook e Instagram se harían publicaciones periódicas que redirigieran a los usuarios al canal de YouTube.			
Presupuesto	• Creación de página grupo o perfil en redes:		COP \$180.000

		• Digitalización de videos (por minuto):	COP: \$24.000
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta			COP \$204.000 min.
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales	X	Facebook e Instagram con las publicaciones y YouTube con el contenido central.
	Portal		
	Procesos/Subprocesos		

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: ficha propuesta I-02

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		I-02	
Nombre de propuesta		Descuentos y homologaciones	
Público objetivo	Personas mayores de edad, de cualquier sexo con interés por iniciar un programa de educación superior, con disponibilidad de recursos limitada o con programas de educación formal culminados y que quieran continuar su proceso en la Universidad Ean.	Tendencia a la que responde	Interés por programas con precios razonables y con tiempos de duración cortos.
Descripción de la propuesta			
La Universidad Ean cuenta con un esquema de descuentos aplicables en diferentes momentos del proceso formativo, en el pago del primer semestre y después de haber iniciado el proceso. Además, cuenta con un esquema de homologaciones que incluye la posibilidad de continuar el proceso formativo, obteniendo los diferentes títulos de programas afines en la misma línea de formación. Por último, brinda la posibilidad de homologar unidades de estudio a partir de la presentación de exámenes de nivelación. No obstante, esta información está oculta y no es de fácil acceso para las personas interesadas en ingresar por primera vez a la Universidad. Por tanto, en la página de la Universidad, se incluiría un enlace directo a un espacio en donde el aplicante pudiera elaborar su esquema de homologaciones y descuentos, antes de realizar el pago de la inscripción. Esto podría hacerse público a través de las redes sociales de la Universidad.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
Tomando un programa cualquiera, Administración de empresas, cuyo sitio oficial es https://universidadean.edu.co/programas/carreras-profesionales/carrera-de-administracion-de-empresas se incluiría un botón con el texto “Conoce nuestro esquema de homologaciones y descuentos” justo al lado del precio del programa, de tal forma que el aplicante pudiera dirigirse allí, reduciendo el impacto que genera ver el precio de cada semestre. Esta misma frase debería ser publicada periódicamente en las redes sociales abiertas al público en general, para que las personas pudieran dirigirse al sitio, lo que incrementaría la posibilidad de obtener nuevos estudiantes.			
Presupuesto		• Creación de página plana:	COP \$160.000
		• Mantenimiento y actualización página web (56 programas)	COP: \$2.352.000
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta			COP \$2.512.000
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales	X	Publicaciones periódicas con direccionamiento al sitio con el esquema.
	Portal	X	Sitio dedicado al esquema de homologaciones y descuentos. Además, enlaces en la página de cada programa que lleve al esquema.
	Procesos/Subprocesos		

Fuente: elaboración propia



Visibilizar

Tabla 18: ficha propuesta V-01

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		V-01	
Nombre de propuesta		Formación y certificación	
Público objetivo	Personas interesadas en iniciar un programa de educación formal en la Universidad Ean, que además estén buscando valores agregados adicionales a las competencias del programa.	Tendencia a la que responde	Interés por programas que ofrezcan valores agregados y certificaciones que potencien el perfil profesional.
Descripción de la propuesta			
La Universidad Ean cuenta con una serie de certificaciones que se ofrecen como valor agregado al curso de algunas unidades de estudio, principalmente de programas de posgrado. Incrementar el número de unidades con certificación y hacer visible este valor agregado dentro de los planes de estudio llamaría la atención de los interesados en desarrollar alguno de los programas.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
En el plan de estudios de los programas, que se encuentra en formato PDF descargable desde el portal de la Universidad, las diferentes unidades de estudio cuentan con una descripción sobre el tipo de unidad, el número de créditos que tiene y la ubicación semestral. En este documento se podría incluir un atributo adicional, referente a la posibilidad de obtener una certificación de las competencias de dicha unidad. Esto podría potenciarse con la inclusión paulatina de unidades certificables en todos los programas.			
Presupuesto	El presupuesto dependerá del número de documentos a actualizar, lo que depende, a su vez, de la cantidad de unidades de estudio para las que se decida establecer una certificación.		
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales		
	Portal	X	Actualizar los documentos de planes de estudio, para que muestren las unidades que cuentan con certificación de competencias.
	Procesos/Subprocesos	X	Las facultades serían las encargadas de elaborar los instrumentos de evaluación para la certificación. La Coordinación de Evaluación, Assessment Center y Desarrollo Integral tendría a cargo la generación y envío de los certificados a los candidatos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: ficha propuesta V-02

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		V-02	
Nombre de propuesta		Impacto en la sociedad	
Público objetivo	Estudiantes interesados en formar parte de procesos formativos que estén acordes con las necesidades de la sociedad actual, que quieren entrar a formar parte de las soluciones a los retos actuales.	Tendencia a la que responde	Interés en programas y Universidades que ofrezcan contenidos acordes con la situación actual del país y el mundo.
Descripción de la propuesta			

Las acciones generadas desde la Universidad han tenido grandes contribuciones a la sociedad, principalmente desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, a través del Instituto para el Emprendimiento Sostenible y la colaboración con las facultades y los diferentes actores de los programas de formación. Esta información es esencial para motivar a los candidatos a decidirse en favor de la Universidad Ean, por lo que se propone agrupar estas acciones en un inventario de contribuciones, que debería ser publicado en el portal de la Universidad y tener vínculos direccionados desde las páginas de cada uno de los programas, según sea su participación en la acción.		
Ejemplo de desarrollo de la propuesta		
Elaborar un inventario de las contribuciones de la Universidad en la sociedad, casos de éxito, generados por los egresados de los diferentes programas e incluir en la página de esos programas un enlace bajo el nombre “Conoce nuestra contribución a la sociedad” que direcciona al visitante al inventario de contribuciones, en donde podrá acceder a todas las experiencias, visualizando en primer lugar las que corresponden al programa sobre el cual está indagando.		
Presupuesto	- Creación de página plana: COP \$160.000 - Mantenimiento y actualización página web (56 programas) COP: \$2.352.000	
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta		COP \$2.512.000
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales	X
	Portal	X
	Procesos/Subprocesos	

Fuente: elaboración propia

Tabla 20: ficha propuesta V-03

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		V-03	
Nombre de propuesta		Docentes con experiencia y participación	
Público objetivo	Aspirantes a cualquier programa de educación formal con interés específico en la calidad y trayectoria de los docentes del plan de estudios.	Tendencia a la que responde	Interés y motivación por contar con docentes de alta calidad, retadores y orientadores de procesos de formación de vanguardia.
Descripción de la propuesta			
La investigación demostró que uno de los elementos que más llama la atención a los estudiantes es contar con un claustro docente preparado, profesional, con competencias pedagógicas efectivas y, además, con un bagaje en su formación de base que les brinde conocimiento sobre las necesidades actuales y pueda llevarlas al aula, para transformarse en un mentor del desarrollo profesional de los estudiantes, convirtiéndolos en agentes de solución, más allá de estudiantes. Para cumplir con esta preferencia, se sugiere modificar el portal de la Universidad, de tal forma que, en el apartado del claustro docente, muestre los hitos y contribuciones logrados por los profesores, sus productos de investigación más relevantes y su rol fuera del aula.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
Modificar la página de la Universidad, en lo referente al claustro docente de cada facultad, de tal forma que no solo se muestre la experiencia docente y profesional de los profesores, junto a sus publicaciones (como se encuentra actualmente) sino que se incluya un espacio para consultar los logros que han generado impacto en la sociedad, como el liderazgo de proyectos que hayan resultado en innovaciones empresariales, por ejemplo.			
Presupuesto	Creación de página plana (3 facultades y la Gerencia académica): COP \$640.000		
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta			COP \$640.000
	Redes sociales		

Área de impacto de la propuesta	Portal	X	Actualizar el espacio dedicado a la información de los docentes en cada facultad, para que puedan encontrarse los hitos y contribuciones de cada docente a la sociedad. Además, respecto de los docentes de cátedra, contar con un portafolio consultable que ofrezca esta misma información.
	Procesos/Subprocesos		

Fuente: elaboración propia

Tabla 21: ficha propuesta V-04

Ficha de propuesta			
Código de propuesta		V-04	
Nombre de propuesta		Cifras de impacto	
Público objetivo	Aspirantes en general	Tendencia a la que responde	Interés en los datos de empleabilidad y salario de los egresados de los programas en educación superior
Descripción de la propuesta			
Una de las preocupaciones de los estudiantes en general es el retorno de la inversión que van a realizar al realizar un proceso de formación profesional, desean tener datos certeros sobre la empleabilidad de los egresados del programa, los salarios promedio y qué tan complicado o sencillo será obtener beneficios por su inversión. Esta es información que no suele ser de fácil acceso para las personas ajenas a la Universidad. Por tanto, es esencial conocer la información sobre la edad promedio de los egresados con vínculos laborales formales, sean trabajadores independientes o vinculados a una empresa, los salarios promedio y lo índices de empleabilidad.			
Ejemplo de desarrollo de la propuesta			
Crear un espacio en el portal de la Universidad bajo el nombre “Cifras de interés” en el que los aspirantes puedan seleccionar el programa que desean consultar y la página les arroje datos importantes sobre el programa, incluidos los asociados a los rendimientos económicos, empleabilidad y edades promedio de los vinculados.			
Presupuesto	Creación de página plana		COP \$160.000
Presupuesto total estimado para el despliegue de la propuesta			COP \$160.000
Área de impacto de la propuesta	Redes sociales		
	Portal	X	Creación y actualización del espacio de consulta.
	Procesos/Subprocesos	X	EL área d egresados estará a cargo de buscar, categorizar y remitir la información para publicación en el portal, bajo el esquema que haya sido establecido.

Fuente: elaboración propia

10.2. Despliegue del plan estratégico de mercadeo

En esta sección se describe una propuesta de implementación para las estrategias presentadas anteriormente. El despliegue se compone de cinco fases principales abordadas a lo largo de veintiún meses (tres semestres y medio). A continuación, se presenta el cronograma general, y posteriormente se despliega cada fase.

Tabla 22: cronograma propuesta de despliegue

Fase	Mes																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 - Presentación y aprobación	3 meses																				
2 - Conformación del grupo gestor.				3 meses																	
3a - Desarrollos preliminares							6 meses														
3b - Gestión del cambio										3 meses											
4 - Lanzamiento													6 meses								
5 - Evaluación y ajuste																			3 meses		

Fuente: elaboración propia

10.2.1. Fase 1: preparación y aprobación del proyecto

Descripción

Plasmar la propuesta en un esquema de proyecto, con fases, tiempos, requerimientos y presupuesto, para presentada a los organismos pertinentes en la Universidad (Sala General y/o Concejo Superior) y contar con su aval para iniciar el proceso y obtener los recursos necesarios.

Actividades requeridas

- Diseño del proyecto.
- Presentación a comités de validación.
- Obtención de avales.

Recursos y apoyos requeridos

Tiempo: 3 meses.

Financieros: no se requiere la asignación de recursos para elaborar esta fase.

Equipo de trabajo: se sugiere que el liderazgo de la propuesta esté a cargo de la Gerencia de Proyección y Crecimiento.

10.2.2. Fase 2: conformación del grupo gestor

Descripción

El desarrollo de las propuestas requiere de un equipo multidisciplinario, puesto que se deben manejar asuntos relacionados con presupuesto, diseño de piezas de comunicación, modificaciones al portal web, entre otros. Por tanto, es importante asignar recursos específicos a

la construcción del equipo a cargo de la materialización de la propuesta. También debe desarrollarse una capacitación a este equipo, para que esté enterado de su labor en el proyecto, por una parte; y pueda dirigir apropiadamente a su grupo de colaboradores específico, por la otra.

Actividades requeridas

- Selección de miembros.
- Asignación de responsabilidades.
- Establecimiento de colaboradores en el área de cada miembro.
- Capacitación del equipo en el desarrollo del proyecto.

Recursos y apoyos requeridos

Tiempo: 3 meses.

Financieros: se debe asignar un presupuesto para la contratación de los colaboradores que conformarán el equipo gestor. Además, es necesario contar con un servicio de capacitación para estos colaboradores, que tendría un costo promedio de COP \$3.000.000.

Equipo de trabajo: se requiere un líder general para el proyecto. Además, se requieren representantes de la Gerencia de proyección y crecimiento, Gestión de comunicaciones y publicidad, Diseño organizacional y gestión del cambio, Gestión de medios y el TIC, en lo referente a los desarrollos en el portal.

También será necesario contar con los colaboradores de las áreas encargadas de la gestión de cada propuesta, según sea requerido, las facultades, la Dirección de experiencia estudiantil, la Unidad académica administrativa y Medio universitario, entre otros.

10.2.3. Fase 3: desarrollos preliminares y gestión del cambio

Descripción

Durante esta fase se llevarán a cabo dos trabajos simultáneos. En el componente a, se iniciará la construcción de los diferentes elementos que se requieren para el lanzamiento de cada una de las propuestas, esto es, crear los espacios en el portal de la Ean, crear las piezas de comunicación, actualizar los documentos necesarios, entre otros. Para esto ya se debe tener asignado un presupuesto que cubra la creación de cada una de las propuestas.

Paralelamente, después de haber asignado los presupuestos y mientras se construyen los componentes, se llevará a cabo una campaña de gestión del cambio, teniendo en cuenta que la propuesta requerirá de una actualización en diferentes funciones para los colaboradores de la Universidad, que deberán comenzar procesos de recolección de información, actualización de datos y publicación en redes y el portal, de manera periódica. La socialización y la sensibilización serán esenciales.

Actividades requeridas fase 3a

- Realizar los desarrollos y modificaciones en el portal de la Ean.
- Establecer el calendario de publicaciones en redes sociales.
- Realizar las actualizaciones en los documentos que se publican en el portal y en los sistemas de gestión de calidad de la Universidad.
- Generación de acuerdos interinstitucionales y con entidades públicas a los que haya lugar.

Recursos requeridos fase 3a

Tiempo: 6 meses.

Financieros: el costo total de creación de todas las propuestas es de COP \$8.204.000. A esto se le debe sumar el costo del equipo gestor, que dependerá del nivel que la Universidad quiera asignar a cada profesional y la cantidad de profesionales que considere apropiado contratar.

Equipo de trabajo: se requiere contar con profesionales que lleven a cabo el desarrollo de los elementos necesarios para la implementación de cada una de las propuestas, según sea su impacto en las áreas de la Universidad.

Actividades requeridas fase 3b

- Definición del equipo de gestión del cambio.
- Diseño de la campaña de sensibilización.
- Despliegue de la campaña de sensibilización.

Recursos requeridos fase 3b

Tiempo: 3 meses.

Financieros: se requiere contar con recursos para el diseño del material a utilizar dentro de la campaña de sensibilización.

Equipo de trabajo: se requiere contar con el equipo gestor del cambio. Además, es necesario contar con la disponibilidad de todos los colaboradores de la Universidad, de manera progresiva, para que asistan a las conferencias.

10.2.4. Fase 4: lanzamiento de la estrategia

Descripción

En esta fase ya se cuenta con todos los elementos necesarios para poner en marcha la estrategia. Por tanto, se estipula un día D y se inician las operaciones teniendo en cuenta los cambios que haya generado la instauración de cada una de las propuestas. Esta fase contempla una ventana de observación en la que se recopilará toda la información que sea posible, para realizar un análisis posterior.

Actividades requeridas

- Lanzamiento de cada propuesta por separado, indicando un evento específico para cada una.
- Definición del equipo observador.
- Recopilación de información de cada una de las propuestas por separado.

Recursos requeridos

Tiempo: 6 meses.

Financieros: no se requieren mayores inversiones en esta fase.

Equipo de trabajo: se requiere la participación de toda la comunidad eanista, desde la perspectiva de su gestión convencional, incluyendo las directrices que se generen a partir del uso de las propuestas. Además, se requiere de la estructuración de un equipo observador encargado de la recopilación de los datos asociados al desempeño e impacto de las propuestas.

10.2.5. Fase 5: evaluación y ajuste

Descripción

El lanzamiento preliminar generará unos resultados base que deben ser analizados para identificar fortalezas, oportunidades de mejora y datos específicos sobre el impacto de las propuestas en la gestión y los resultados de la Universidad. De esta información se debe estructurar un plan de mejora que permita poner a punto cada una de las propuestas y, si es necesario, agregar nuevas o suprimir las que no tengan mayor influencia.

Actividades requeridas

- Análisis de los resultados de cada propuesta.
- Generación de plan de mejora para cada propuesta.
- Ajuste de cada propuesta de acuerdo con el plan de mejora.

Recursos requeridos

Tiempo: 3 meses.

Financieros: no se requieren mayores inversiones en esta fase.

Equipo de trabajo: se requiere de la acción del equipo observador para que construya el plan de mejora en colaboración con las áreas encargadas de la gestión de cada una de las propuestas.

11. RECOMENDACIONES

- El foco de esta investigación se ha acotado para el contexto local en la ciudad de Bogotá, por lo que se han tomado referentes que tienen su acción en la ciudad. No obstante, es importante tener presente que la Universidad Ean, por contar con una metodología virtual, puede llegar a ser una institución competente tanto en el ámbito nacional como en la escena mundial. Por tal motivo, es pertinente extender los límites de esta investigación, para tomar en cuenta factores de carácter nacional y mundial. No solo por la posibilidad que esto implica de obtener oportunidades de mejora que potencien la capacidad competitiva de la Universidad, sino porque el entorno actual está cada vez más cercano a una comunidad global, por lo que las estrategias y propuestas locales van requiriendo actualizaciones constantemente.
- Dado el enfoque de la investigación, la definición de la población a consultar y el número de intervenciones, los datos obtenidos durante la recolección de información responden específicamente a los objetivos de este trabajo. Sin embargo, es pertinente ampliar el rango de consulta e incluir factores adicionales en el instrumento de recolección de datos, acciones que, en una investigación futura, le permitirán gozar a la Universidad con un espectro de perspectivas más amplio, que incluso le permita desarrollar estrategias que impacten perfiles aún más específicos, que se desglosen al nivel de cada programa de formación o las ciudades de procedencia de los encuestados, para incluir las diferencias culturales asociadas a la posición geográfica de los estudiantes.
- Tomando en consideración las dificultades generadas por la pandemia derivada del virus SARS COV 2, que impacta negativamente al mundo en el periodo de realización de este trabajo, las propuestas manifiestas en el documento buscan maximizar los beneficios, mientras se minimiza la inversión. Esta conducta se sustenta también por el hecho de que la Universidad, en este mismo periodo, se encuentra finalizando el proyecto del edificio Ean Legacy, lo que necesariamente

implica una destinación de fondos considerable para ese proyecto. Por tanto, en un escenario futuro, en el que ya se cuente con los resultados de la intervención aquí planteada, se recomienda considerar propuestas más ambiciosas desde la perspectiva del mercadeo, como la producción de material audiovisual para canales de televisión, radio y prensa. Lo que lleva la información a los posibles candidatos, en lugar de requerir la preexistencia de un interés para que ellos visiten las redes oficiales de la Universidad y el portal institucional.

- Es importante mencionar que el desarrollo de las propuestas aquí presentes, depende de la validación por parte de un comité, que estaría conformado por las autoridades competentes en la Universidad Ean. Debido a esta dependencia, el presupuesto presentado para el desarrollo del plan podría variar significativamente, dependiendo de las conclusiones a las que se llegara en los comités. Por tanto, se recomienda verificar el presupuesto planteado en este documento, una vez que la Universidad haya tomado decisiones sobre el plan estratégico.
- Algunas de las propuestas planteadas en este documento, como la visibilización de los procesos de certificación disponibles en los programas de posgrado, podrían llegar a convertirse en una unidad de negocio adicional. Lo que no solo llamaría la atención de los estudiantes y aspirantes, por cuenta de los valores agregados presentes en las mallas curriculares, sino también configuraría un ingreso adicional para la Universidad, sin necesidad de aumentar los precios de los programas. Por esto, se recomienda verificar la posibilidad de generar alianzas con entes certificadores de nivel internacional que ofrezcan programas de certificación acordes con las diferentes unidades de estudio que imparte la Universidad en sus programas.

12. CONCLUSIONES

12.1. Sobre las tendencias del mercado

- Las condiciones del mercadeo en educación superior se han visto altamente influenciadas por los efectos restrictivos generados por la situación de salud presente en el periodo de ejecución de esta investigación. Esto se ve reflejado en los impactos que tienen elementos como el precio de los programas de formación, la disponibilidad de tecnologías de punta y la capacidad y experiencia de los docentes, como factores clave en el proceso de toma de decisiones de los aspirantes a la educación superior.
- La dinámica del mundo de hoy presenta una velocidad alarmante que obliga a las instituciones y a las personas a explotar sus recursos y obtener réditos de sus inversiones en tiempos récord. Para el caso del mercado en la educación superior, las instituciones se enfrentan al reto de adecuar sus programas a lo que es requerido en el mercado laboral, toda vez que los estudiantes desean y necesitan comenzar a utilizar ese conocimiento lo más pronto posible. Por tanto, uno de los hitos de la educación superior en la actualidad se orienta a la estructuración de mayas curriculares que coexistan con las características de los mercados y las industrias y que gocen de la virtud de ser rápidamente adaptables a los cambios que se perciban en el entorno en el cual se desenvolverán los egresados de cada programa.
- Aunque el foco principal de las instituciones de educación superior es la oferta de programas de formación profesional, el mundo presenta un gran interés por los programas técnicos y tecnológicos, no solo por la diferencia en el valor de las matrículas, sino también por el tiempo reducido del proceso de formación, la orientación para el trabajo que llama la atención del mercado laboral y la diversidad en la oferta educativa. Por tanto, es conveniente para las universidades tener en cuenta este aspecto, de tal forma que sea posible contar con una oferta educativa complementaria que les permita vincular a los aspirantes que buscan

procesos formativos económicos y de corta duración para, por una parte, obtener beneficios desde ese nicho de mercado y, por otra, acercar a estas personas a los programas de formación profesional.

12.2. Sobre la Universidad Ean en el mercado en educación superior

- Los análisis de factores internos y externos mostraron que la Universidad se encuentra en una posición privilegiada con respecto de las tendencias identificadas, tanto en las fuentes secundarias como en sus propios estudiantes. No obstante, este privilegio implica un proceso de mejora continua que le permita posicionarse con pie firme en el mercado y mantenerse como el referente que desea conformar. Esto se traduce en la necesidad inminente de desarrollar estrategias de marketing que muestren a la institución como un lugar en el que se investiga sobre lo que requiere el mercado y se actúa en consecuencia. De ahí que es necesario implementar las propuestas aquí presentadas.
- La rápida implementación del modelo PAT para ofrecer a los estudiantes la posibilidad de continuar su proceso formativo a pesar de las restricciones generadas por la pandemia, le permitió a la Universidad presentar de manera masiva uno de sus componentes más fuertes con respecto de la competencia, la infraestructura tecnológica y el personal capacitado para ofrecer procesos formativos sin estar atados a las condiciones del entorno, pues la virtualidad y la presencialidad pueden unirse para el beneficio de los estudiantes. No obstante, esta ventaja se reduce rápidamente, pues el mercado obliga a todas las instituciones a contar con esta plataforma. Por tanto, el fortalecimiento de otros elementos atractivos como los descuentos y homologaciones son esenciales para atraer nuevos estudiantes y para fidelizar a los ya existentes.
- La Universidad ya cuenta con estrategias diseñadas para cubrir una gran parte de las tendencias estructurales identificadas. Esto significa que no requiere mayores acciones al interior de los procesos para la implementación de las acciones de marketing. Por este motivo, es oportuno generar una inversión suficiente en los

desarrollos que procuren el cubrimiento de las brechas desde la perspectiva del mercadeo, para que puedan implantarse de manera efectiva en los procedimientos institucionales y sea posible obtener beneficios en el menor tiempo posible, sin mayores inversiones en ajustes posteriores.

ANEXOS

- Anexo 1: resultados encuesta tendencias en educación superior.
- Anexo 2: instrumento de recolección de información.
- Anexo 3: base de datos matriculados SNIES
- Anexo 4: base de datos matriculados Universidad Ean.

REFERENCIAS

- Abdollahi, S. (2011) A comparison of operational marketing and strategic marketing: An organizational perspective. African Journal of Business Management Vol. 5(19), pp. 7767-7769. DOI: 10.5897/AJBM10.1116. ISSN 1993-8233. Management Department, Islamic Azad University, Karaj Branch- Iran. Recuperado de http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380544408_Abdollahi%20Keyvani.pdf
- Peláez, L., Montoya, J., Gaviria, A y Acevedo, W. (2015) Tendencias de la Educación Superior. Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, 97, pp. 133-163. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5264097.pdf>
- Araştırmalar, U. (2017) SWOT analysis: a theoretical review. The Journal of International Social Research, 10(51), pp. 994-1006 Issn: 1307-9581, Doi <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Asif, C., Masood, A. y Shafi, S. (2015). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271387417_Alfred_D_Chandler_Jr_his_work_on_business_history_and_its_impact_on_management_thoughts en 2019
- Baker, M. J. & Saren, M. (Eds.) (2010). Marketing theory: A student text London: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781446280096
- Banco interamericano de desarrollo – BID (2019) El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Educaci%C3%B3n_y_salud_los_sectores_del_futuro_versi%C3%B3n_para_imprimir.pdf
- Banrep, (2006) El sistema económico. Banco de la república de Colombia, Departamento de comunicación institucional. ISBN 978-958-664-176-0. Recuperado de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf

- Best, R. (2007) Marketing estratégico. Pearson educación. ISBN: 978-84-8322-342-0. Madrid, España.
- Bîrsan, A., Shuleski, D. & Crista, C. (2016) Practical Approach of the PEST Analysis from the Perspective of the Territorial Intelligence. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 16(2). Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2063/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6b636123-2cc8-415d-b880-f2f5847f616a%40sessionmgr4007>
- Bouhajib, M., Mefteh, H. & Ammar, R. (2018) Higher education and economic growth: the importance of innovation. Atlantic Review of Economics, (1). ISSN-2174- 3835.
- Castiblanco, S., Castro, O & Gómez, A (2017) El sector servicios en Colombia: una exploración de la relación entre innovación e internacionalización. Dimensión Empresarial, 15(2), pp 117-140. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.927>
- Catterall, K., Mickenberg, J. & Reddick, R. (2019). Design Thinking, Collaborative Innovation, and Neoliberal Disappointment: Cruel Optimism in the History and Future of Higher Education. Radical Teacher, 114, 34–47. ISSN: 1941-0832. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2120/10.5195/rt.2019.548>
- Cervantes, V., Sfanell, Í., Miranda, P. & Salgado, R. (2018) Calidad de servicio en una institución de educación superior en la ciudad de Barranquilla. Ciencias Administrativas, 11. Universidad Nacional de la Plata, Argentina. ISSN: 2314-3738. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511654337003/511654337003.pdf>
- Clavijo, F. (2018) Disminución en matrícula universitaria responde a desinterés en estudiar a cambio de trabajar. Observatorio de la universidad colombiana. Recuperado de <https://www.universidad.edu.co/disminucion-en-matricula-universitaria-responde-a-desinteres-en-estudiar-a-cambio-de-trabajar/>
- Coca, m. (2006) El concepto de marketing: pasado y presente. Perspectivas, 9(12), ISSN: 1994-3733 Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516002.pdf>

- Congreso de la República de Colombia (25 de abril de 2008) [Ley 1188] Recuperado de
https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf
- Congreso de la república de Colombia (28 de diciembre de 1992) [Ley 30 de 1992]. Recuperado
de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-86437.html>
- Congreso de la república de Colombia (8 de febrero de 1994). Ley General de Educación. [Ley
115 de 1994]. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (1997). Understanding Contemporary Marketing:
Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501–
522. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1080/0267257X.1997.9964490>
- Crissien, C., Sierra, G., Morales, M., Ortíz, L. & Nieto, C. (2010) Principios, valores y cultura
Eanista. Recuperado de
https://www.academia.edu/7823842/PRINCIPIOS_VALORES_Y_CULTURA
- Datosabiertos.gov.co (2019) Instituciones de educación superior. Recuperado de
<https://www.datos.gov.co/Educaci-n/INSTITUCIONES-DE-EDUCACI-N-SUPERIOR/iwb2-sk4>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (s.f.) La Educación en Colombia. Recuperado de
<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la
Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144 (1),
pp. 101-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Drucker, P. (2007). The practice of management. Retrieved from
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Escorsa, C. P., & Valls, P. J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Retrieved from
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102>

- Feldman, E. (2020) Corporate Strategy: Past, Present, and Future. Strategic Management Review, 2020, 1, ISSN 2688-2612; DOI 10.1561/111.000000002. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/331175645_Corporate_Strategy_Past_Present_and_Future/link/5e61aaed92851c7d6f25a3cb/download
- Gamble, J., McCartan, D., Gilmore, A. & Durkan, P. (2011) The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262874624_The_Marketing_concept_in_the_21st_century_A_review_of_how_Marketing_has_been_defined_since_the_1960s
- Gómez, j., Laverde, H. y Díaz, A. (2016) Tendencias actuales de la educación superior en Colombia. Revista CIFE 28, 28, pp. 19-42, ISSN: 0124-3551. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/318696266_Tendencias_actuales_de_la_educacion_superior_en_Colombia/link/5a1617c20f7e9bc6481c809a/download
- González, H. (2017) Cambio organizacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327562389_CAMBIO_ORGANIZACIONAL
- Gros, B & Lara, P. (2009) Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. Revista Iberoamericana de Educación, 49, ISSN: 1022-6508. España. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie49a09.htm>
- Grupo SRM (2020) Tarifas 2020. Recuperado de https://www.gruposrm.com/GrupoSRM_Descargas/GrupoSRM-Tarifas.pdf
- Harvard Business Review. (2010). Understanding Marketing. Harvard Business Review Press
- Hernández, J., Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011) Desarrollo Organizacional. Pearson Education, ISBN: 978-607-32-0702-7. México
- Hernández, J., Ramírez, M.J., Ferri, C. (2004) Introducción a la Minería de Datos. PEARSON - Prentice Hall. ISBN 84-205-4091-9
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education, ISBN: 978-1-4562-2396-0

- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1177/002224298204600314>
- Horn, M. & Dunagan, A. (2008) Innovation and quality assurance in higher education. Christensen Institute. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED586374.pdf>
- Instituto colombiano para la evaluación de la educación (s.f.) El ICFES en cifras. Recuperado de <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/514578/Boletin%20de%20gestion%20%20-%20icfes%20en%20cifras.pdf>
- Janjić, V., Bogićević, J., & Krstić, B. (2019). Kaizen as a Global Business Philosophy for Continuous Improvement of Business Performance. *Ekonomika*, 65(2), 13–25.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2120/10.5937/ekonomika1902013J>
- Jaramillo, E. (s.f.) Análisis PESTE(EL) Nota técnica. Escuela de alta dirección y administración. Recuperado de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/Analisis_PESTEL.pdf
- Jones, D. & Shaw, E. (2002). A history of marketing thought. In B. A. Weitz & R. Wensley *Handbook of marketing* (pp. 39-65). London: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781848608283.n3
- Jones, T., Ranaweera, C., Murray, J., & Bansal, H. (2018). A prototyping analysis of relationship marketing constructs: what constructs to use when. *Journal of Marketing Management*, 34(9/10), 865–901.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1080/0267257X.2018.1520281>
- Karin, I. & Preiss, K. (2002) Strategic Marketing Models for a Dynamic Competitive Environment. *Journal of General Management*, 27(4) pp. 63-78. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2650/doi/pdf/10.1177/030630700202700405>
- Kemp, A., Randon McDougal, E., Syrdal, H., Crittenden, V. L., & Peterson, R. A. (2019). The Matchmaking Activity: An Experiential Learning Exercise on Influencer Marketing for

- the Digital Marketing Classroom. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 141–153.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1177/0273475318803415>
- Korzenny, F., & Korzenny, B. A. (2012). *Hispanic Marketing*: Vol. 2nd ed. Routledge.
- Kotler, P & Armstrong, G. (2007) *Marketing, Versión para Latinoamérica*. Decimoprimer edición. Pearson educación. ISBN 13: 978-970-26-0770-0. México. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/?il=4429&pg=6>
- Kotler, P y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. 6 ed. Pearson Educación, México.
- Kotler, P. & Levy, S. (1999). Broadening the concept of marketing. In S. J. Levy & D. W. Rook Brands, consumers, symbols, & research (pp. 37-46). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781452231372.n3
- Langan, R., Cowley, S., & Nguyen, C. (2019). The State of Digital Marketing in Academia: An Examination of Marketing Curriculum's Response to Digital Disruption. *Journal of Marketing Education*, 41(1), 32–46.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1177/0273475318823849>
- Martínez, D. (2016) Factores clave en marketing enfoque: empresas de servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 12, núm. 34, 2016, pp. 42-58. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593003.pdf>
- Martínez, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Revista de Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1 (1). Recuperado de <file:///C:/Users/CARUIZ/Downloads/409-1602-1-PB.pdf>
- McDonough, W. y Braungart, M. (2005) *De la cuna a la cuna. Cradle to Cradle. Rediseñando la forma em que hacemos las cosas*. Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-4295-0. Madrid, España. Recuperado de https://proyectaryproducir.com.ar/public_html/Seminarios_Posgrado/Material_de_referencia/cradle-to-cradle-esp.pdf

- McManners, P. (2014) Corporate strategy in the age of responsibility. Strategy, Structure, and Economic Performance in Large American Industrial Corporations. ISBN: 978-1-4724-2361-0
- Ministerio de Educación Nacional – MEN (2016) Revisión de políticas nacionales de educación La educación en Colombia. Traducción del libro Educación in Colombia de la OCDE, ISBN 9789264250598. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Ministerio de educación nacional – MEN (2019) Resumen de indicadores de Educación Superior. Recuperado de <https://www.mineduacion.gov.co/sistemasinfo/Informes/212350:Resumen-de-indicadores-de-Educacion-Superior>
- Ministerio de Educación nacional (20 de abril de 2020) [Decreto 1295]. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf
- Ministerio de protección social (16 de junio de 2006) Sistema de calidad de formación para el trabajo. [Decreto 2020 de 2006] Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-105280_archivo_pdf.pdf
- Molenaar, C. (2012). E-Marketing: Applications of Information Technology and the Internet Within Marketing. Routledge.
- Monferrer, D. (2013) Fundamentos de marketing. Publicacions de la Universitat Jaume I. ISBN: 978-84-695-7093-7. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Montalvo, J. (2011) Innovación en la educación superior. ¿Anticipándonos al futuro? Anuario Jurídico y Económico Escorialense, 44, pp. 567-578. ISSN: 1133-3677. Universidad Veracruzana Xalapa, México.

- Montoya, I. (2009). la formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su Aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 17 (2), pp. 23-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90913042002.pdf>
- Montoya, O. (2004) Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico, *Scientia Et Technica*, 10(25) pp. 209-213. ISSN 0122-1701.
- Netquest.com (s.f.) Recuperado de <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>
- Ngarava, S., & Mushunje, A. (2019). Marketing mix strategy determinants in pork-based agribusinesses: Experiences from Zimbabwe. *Acta Commerci*, 19(2), 1–9. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.4102/ac.v19i2.600>
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos – OCDE (s.f.) La OCDE sostiene que es necesario redoblar los esfuerzos para mejorar la equidad en la educación. Recuperado de <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laocdesostienequeesnecesarioedoblarlosesfuerzosparamejorarlaequidadenlaeducacion.htm>
- 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 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 18(2), pp. 107-136. JEL: M30, M29, M22. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a07>
- Padrón, C. (2011) Representaciones sociales asociadas al consumo hedónico de alimentos en restaurantes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(3) pp. 487-496, ISSN 0120-0534. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v43n3/v43n3a08.pdf>
- Pérez, A., Méndez, C. & Pérez, P. (2017) Los programas de estudio en la educación superior: Orientaciones para su elaboración. *ESPECTROS Perspectivas docentes*, (62), pp. 21-31. ISSN: 2395-9886.

- Pirela, J. & Pulido, N. (2017) Tendencias para la educación superior en Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística. Revista Opción, 33(82), pp. 392-416, ISSN 1012-15877/ ISSN: 2477-9385. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31053180017.pdf>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Recuperado de https://www.academia.edu/11498170/COMPETITIVE_STRATEGY_Techniques_for_Analyzing_Industries_and_Competitors
- Presidencia de la república de Colombia (20 de julio de 1991) Constitución Política de la República de Colombia, Art 64. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Proctor, T. (2000). Strategic marketing: An introduction. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Revista Dinero (24 de mayo de 2018) Las mejores universidades de Colombia 2018. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/las-mejores-universidades-de-colombia-en-2018/258626>
- Rivera, H. (2009). The Concept of Corporate Strategy. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228204870_The_Concept_of_Corporate_Strategy
- Schiffman, L. & Lazar, L. (2010) Comportamiento del consumidor. Pearson educación, México. ISBN: 978-607-442-969-5.

- Serrano, J. (2011) El sector servicios en la economía global. Transformaciones y consecuencias. Temario de oposiciones de Geografía e Historia. Clío 37. <http://clio.rediris.es>. ISSN: 1139-6237. Recuperado de <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>
- Sierra, G. (2019) Modelo educativo. Formación por competencias – Universidad Ean. Recuperado de <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/modelo-educativo-universidad-ean.pdf>
- Siti, R., Farrah, Y. & Yusniza, K. (2018) Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 17(1), pp. 37-50, ISSN: EISSN-2146-7242. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1165762>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007) Fundamentos de marketing. McGraw-Hill Interamericana, ISBN: ISBN-B: 978-970-10-6201-9. México. Recuperado de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Subramanian, K. (2017) Building customer relations through direct marketing. International Journal of Combined Research & Development, 6(9), pp. 799-810, ISSN:2321-225X. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/320555029_BUILDING_CUSTOMER_RELATIONS_THROUGH_DIRECT_MARKETING
- Taylor, S. & Judson, K. (2014) The Nature of Stakeholder Satisfaction with Marketing Education. Higher Education Studies, 4(4), pp. 89-107. ISSN 1925-4741. Canadian Center of Science and Education.
- Turrieago, A. (2009). Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a02.pdf>
- Tzu, S. (s.f.) El arte de la guerra. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/en-el_arte_de_la_guerra_sun_tzu-ld.pdf en 2019

Universidad (universidadean.edu.co, s.f.) Introducción a Grupos de investigación. Recuperado de
<https://universidadean.edu.co/investigacion/introduccion-grupos-de-investigacion>

Universidad (universidadean.edu.co, s.f.) Introducción a Grupos de investigación. Recuperado de
<https://universidadean.edu.co/investigacion/introduccion-grupos-de-investigacion>

Universidad Ean (2019) Proyecto Educativo Institucional – Universidad Ean 2019 – 2027.
Recuperado de <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/la-universidad/procesos/proyecto-educativo-institucional-universidad-ean.pdf>

Universidad Ean (julio 22 de 2019) Brigitte Baptiste, nueva rectora de la Universidad Ean.
Recuperado de <https://universidadean.edu.co/noticias/brigitte-baptiste-nueva-rectora-de-la-universidad-ean>

Universidad Ean (octubre 22 de 2018) ¡La Universidad Ean tiene nueva imagen! Recuperado de
<https://universidadean.edu.co/noticias/la-universidad-ean-tiene-nueva-imagen>

Universidad Ean (s.f.) ¿Qué es la metodología Presencial Asistida por Tecnología – PAT?
Recuperado de
<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/acuerdos/modelo-presencial-MPAT.pdf>

Universidad Ean (s.f.) Base de datos matriculados. Recuperado de: sistema de información SAP
Universidad Ean, el 7 de febrero de 2020.

Universidad Ean [Acuerdo] (19 de septiembre de 2019) 037. Recuperado de
<https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/procesos>

Universidad Ean [Acuerdo] (28 de febrero de 2019) 006. Recuperado de
<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/plan-de-accion-universidad-ean-2019.pdf>

Universidad Ean [Resolución] (2019) 060.

Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., & Vallet-Bellmunt, I. (Eds.). (2015). Principios de
marketing estratégico. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Varadarajan, R. (2018). Advances in strategic marketing and the advancement of the marketing discipline: the promise of theory. *Journal of Marketing Management*, 34(1/2), 71–85.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1080/0267257X.2017.1398769>
- Varela, R. (2014) *Innovación empresarial. Arte y ciencia de la creación de empresas*. Cuarta edición. PEARSON Educación. ISBN: 978-958-699-295-4. Bogotá, Colombia.
- Villanueva, J. & de Toro, J. (2017) *Marketing estratégico*. IESE Business School, ISBN: 978-84-313-3167-2 Pamplona, España.
- Von Clausewitz, K. (s.f.) *De la Guerra*. Recuperado de <http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>
- Whalley, A. (2010) *Strategic marketing*. Ventus Publicshing, ISBN: 978-87-7681-643-8.
Recuperado de <https://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Strategy/strategic-marketing.pdf>
- Wheelen, L. & Hunger, J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición. Pearson educación, México. ISBN: 978-970-26-0878-3
- Universidad Continental (2019) ¿Cuáles son las nuevas tendencias en educación superior?
Recuperado de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cuales-son-las-nuevas-tendencias-en-educacion-superior>
- Observatorio de Innovación Educativa (agosto de 2018) *Tendencias y desafíos de la educación superior rumbo al 2023*. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/tendencias-y-desafios-de-la-educacion-superior-rumbo-al-2023>

Universidad EAFIT (2017) Las tendencias en la educación superior para los próximos cinco años
según Horizon Report 2017. Recuperado de

<https://www.eafit.edu.co/proyecto50/novedades/Paginas/Horizon-tendencias-2017.aspx>

Yenque, J., García, M. y Raez, L. (2002). Kaizen o la mejora continua. Industrial Data, 5 (1), pp.
62-65. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/307180909_KAIZEN_0_LA_MEJORA_CONTINUA