



**PROPUESTA DE UN MODELO COMERCIAL PARA LA UNIDAD DE
EDUCACIÓN CONTINUA, CONSULTORÍA Y EXTENSIÓN CULTURAL DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

JAIME ANDRÉS CASTILLO LÓPEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL
BUCARAMANGA
2011**



**PROPUESTA DE UN MODELO COMERCIAL PARA LA UNIDAD DE
EDUCACIÓN CONTINUA, CONSULTORÍA Y EXTENSIÓN CULTURAL DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

JAIME ANDRÉS CASTILLO LÓPEZ

Informe final para optar por el título de Administrador de Empresas

Director:
JOSE FERNANDO PAILLIE HANSEN
Administrador de Empresas

Asesor Académico:
SERGIO IVAN FERREIRA
Ingeniero de Mercados

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
BUCARAMANGA
2011**

A todos los integrantes de mi familia, los cuales con apoyo y comprensión día a día han colaborado en mi formación personal y ahora profesional, porque en ellos he encontrado palabras de aliento en los momentos difíciles y un aplauso en los mejores momentos.

AGRADECIMIENTOS

El autor brinda sus más sinceros agradecimientos a:

Andrea Carolina Silva Niño, Coordinadora Académica del programa de Administración de Empresas Modalidad Dual, por su apoyo y especial paciencia en mi proceso de formación.

Sergio Iván Ferreira, Asesor Académico del proyecto, por aceptar el reto de asesorar este proyecto en tan corto tiempo y por todo su apoyo en la orientación y realización del mismo.

Luis Rubén Pérez Pinzón, Asesor metodológico, quien durante un largo periodo brindó las bases para la realización metodológica del presente proyecto.

José Fernando Paillie Hanssen, Director de Mercadeo Institucional Unab, por brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en los diferentes proyectos de la Unab, y por la confianza y apoyo que siempre demostró durante la realización de este proyecto

A toda la comunidad Unab que de una u otra manera aportaron sus conocimientos o gestión para la realización del proyecto y que en lo largo de mi paso por esta institución enriquecieron mi formación personal y profesional

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO Y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	27
1.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO	27
1.2. SEGMENTACIÓN.....	29
2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	33
2.1. PROGRAMAS CORPORATIVOS	38
2.1.1. FACTOR SERVICIO AL CLIENTE	38
2.1.2. FACTOR MATERIAL IMPRESO.....	39
2.1.3. FACTOR MATERIAL VIRTUAL.....	40
2.1.4. FACTOR DE RECURSO HUMANO	40
2.1.5. CALIFICACIÓN:.....	44
2.2. PROGRAMAS ABIERTOS.....	46
2.2.1. FACTOR SERVICIO AL CLIENTE	46
2.2.2. FACTOR MATERIAL IMPRESO.....	47
2.2.3. FACTOR MATERIAL IMPRESO.....	48
2.2.4. FACTOR RECURSO HUMANO	49
2.2.5. CALIFICACION:.....	52
3. DISEÑO DEL MODELO COMERCIAL.....	54
3.1. PROGRAMAS ABIERTOS.....	54
3.2. PROGRAMAS CORPORATIVOS	55
3.3 ESTRATEGIAS.....	57
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65

LISTA DE GRÁFICAS

Figura 1. Ciclo del Benchmarking	16
Figura 2. Modelo Comercial	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Formato Segmentación Cuantificables	20
Tabla 2. Formato Segmentación No Cuantificables	21
Tabla 3. Recolección Factor Servicio al Cliente	22
Tabla 4. Recolección Factor Material Impreso	22
Tabla 5. Recolección Factor Material Virtual	23
Tabla 6. Recolección Factor Recurso Humano	23
Tabla 7. Criterios de Calificación	24
Tabla 8. Formato Estrategias	26
Tabla 9. Segmentación Cuantificable	30
Tabla 10. Segmentación no cuantificable	31
Tabla 11. Factor Servicio al Cliente Corporativos	38
Tabla 13. Factor Material Impreso Corporativos	39
Tabla 14. Factor Material Virtual Corporativos	40
Tabla 15. Factor Recurso Humano Corporativos	41
Tabla 16. Criterio Calificación Corporativos	42
Tabla 17. Calificación Corporativa	44
Tabla 18. Factor Servicio al Cliente Abiertos	46
Tabla 19. Factor Material Impreso Abiertos	47
Tabla 20. Factor Material Virtual Abiertos	48
Tabla 21. Factor Recurso Humano Abiertos	49
Tabla 22. Criterios de Calificación Abiertos	50
Tabla 23. Calificación Abiertos	52
Tabla 24. Estrategias 1	57
Tabla 25. Estrategias 2	59

Tabla 26. Estrategias 3.....61

GLOSARIO

- **EDUCACIÓN CONTINUA:** Dentro de la función de extensión universitaria, se entiende por educación continua o educación permanente, un derecho y obligación, en cuanto a la necesidad que tenemos los seres humanos de educarnos toda la vida, a través de una actividad o conjunto de actividades construidas académicamente con responsabilidad social y capacidad de responder a los retos de la comunidad en general y que tienen como propósito la capacitación, actualización, complementación y profundización de conocimientos de punta; desarrollo de habilidades y fortalecimiento de competencias, con programas flexibles de corta o mediana duración no conducentes a título. Su carácter puede ser presencial, semi-presencial o virtual. Conocido también como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos y la del aprendizaje y crecimiento.¹
- **CONSULTORÍA:** La consultoría es la aplicación del conocimiento enfocada al medio empresarial público y privado, ofreciendo servicios de asesoría, auditoría, asistencia técnica, interventoría y veeduría, contribuyendo en la solución de problemas y buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones.²
- **DIPLOMADO:** Un diplomado se define como un proceso de educación no formal, que tiene como propósito la profundización en temas específicos de las áreas de conocimiento o la actualización de la información sobre innovaciones en las mismas. Se estructura en unidades de enseñanza-aprendizaje a través de módulos o cursos organizados, sobre un tema determinado y tiene suficiente duración y formalidad para garantizar la adquisición y suficiencia en Conocimientos. Los programas de diplomado tendrán una duración mínima de 100 horas. Podrán estar organizados en módulos que tendrán un mínimo de 15 horas.³

¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Educación Continua Definición. [En línea]. Bogotá D.C. Colombia. [Consultado: 01/03/11] Disponible en URL: <http://www.unal.edu.co/extensionbog/adjuntos/PoliticaECP.pdf>

² UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA, Definición Consultoría. [En línea]. Bucaramanga, Colombia, [Consultado 01/03/11]. Disponible en URL: <http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacion-institucional/proyeccion-social/consultoria-empresarial>

³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Diplomado Definición. [En línea]. Bogotá D.C. Colombia. [Consultado 01/03 /11] Disponible en URL: http://www.unal.edu.co/secretaria/normas/in/R001_DNEEC05.pdf

- **SEMINARIO:** Un seminario es una reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objetivo es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas. Se consideran seminarios aquellas reuniones que presentan estas características. El número de horas es variable. En Congresos o Encuentros pueden tener una duración de dos horas y existen seminarios permanentes que pueden durar uno o hasta dos años, principalmente en Instituciones de Educación Superior.⁴
- **EDUCACIÓN A LA MEDIDA:** Se conoce como educación a la medida aquellos programas diseñados según las necesidades de una organización o empresa que en un momento dado acude a la universidad con el fin de satisfacer una necesidad de capacitación específica, puede darse en diplomados, cursos, seminarios, etc.
- **PROGRAMAS ABIERTOS:** Son todos aquellos programas de educación continuada que la universidad tiene abiertos al público general, los cuales su inscripción y matrícula no requiere ser en grupos o con respaldo corporativo.
- **CURSOS ABIERTOS:** Son aquellos cursos o materias de los programas de pregrado que mediante Educación Continua, las personas ajenas a ese programa pueden cursar.⁵

⁴WIKIPEDIA, Seminario definición: [En línea]. Seattle, Estados Unidos. [Consultado: 01/03/11] Disponible en URL:[http://es.wikipedia.org/wiki/Seminario_\(reuni%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Seminario_(reuni%C3%B3n))

⁵NIÑO, Carlos. Coordinador Educación Continua, Cursos Abiertos definición [Entrevista], Bucaramanga, Colombia, [Consultado 01/03/11]

RESUMEN

Partiendo del plan de desarrollo Unab 2007 – 2012 la universidad busca aumentar los ingresos operacionales de cada una de sus unidades de negocio y a su vez optimizar los costos en los cuales se incurre para la consecución de dichos ingresos, en años anteriores la universidad ha logrado este objetivo en líneas como la educación preescolar, básica y media manejadas en el Instituto Caldas, la línea de Pregrado mediante la firma de convenios con colegios de mayor incidencia para la universidad y las visitas a lugares en los cuales antes no se tenía presencia, en Posgrados mediante la firma de convenios con empresas de la región y entes gubernamentales, los cuales mediante la consecución de descuentos y facilidades de pago además de la calidad académica ven a la Unab como su principal opción, para la Unidad de Educación Continua Consultoría y Extensión Cultural también se realizaron cambios los cuales no surgieron efecto.

Por lo anteriormente mencionado la universidad solicitaba un estudio de las acciones del mercado con el cual se pudiera establecer un modelo comercial para esta unidad, en el presente proyecto se desarrollan actividades que permiten la identificar las diferentes acciones del mercado y con ellas se obtienen suficientes herramientas para diseñar un modelo comercial enfocado a la promoción que este a la medida de las necesidades de la Unab.

Durante el desarrollo del proyecto se realizó un análisis de las actividades promocionales que la Unab maneja para la venta de los programas de la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, a su vez se identificó el mercado meta de dichos programas mediante una segmentación y posteriormente se llevó a cabo un análisis de competencia con el fin de revisar que acciones promocionales realizan las otras universidades de la ciudad y una universidad líder en el aspecto promocional.

Con los anteriores insumos se diseñó un modelo comercial enfocado a la promoción por medio de la activación de la marca Unab en el ámbito empresarial, dicha activación parte desde acciones de mejora en las actividades realizadas actualmente y en la participación de la Unab en las agremiaciones, clústeres, mesas sectoriales y demás aglomeraciones de empresas en la región, con el fin de que en el futuro la Unab sea reconocida por los participantes como su mayor aliado en capacitación y desarrollo.

Palabras claves: Promoción, Modelo Comercial, unidades de negocio, análisis de competencia, segmentación.

INTRODUCCIÓN

La educación como en muchas de las actividades del día a día, es una actividad de constante cambio y relevancia para el ser humano, la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB en su afán de prosperar conjuntamente con la sociedad maneja diferentes líneas de negocio las cuales se organizan por el ciclo de vida del ser humano, y como es de esperarse, ese constante cambio genera que las actividades y razones de compra de la sociedad cambien según el tipo de producto que desean o solicitan, en los últimos años la Unab ha estado enfocando sus servicios a las necesidades del cliente y en muchos casos el cliente que para la Unab es la misma sociedad, no conoce los servicios que la Unab ha desarrollado para ella, este efecto se da por la desinformación de la sociedad que en muchos casos es por mismo error de la universidad al no tener un manejo eficiente de los medios promocionales y tal vez al motivo de estar direccionando erróneamente estas actividades de promoción, por ello se deben realizar estudios y evaluaciones periódicamente con el fin de estar pendientes de ese constante cambio que mencionábamos al principio, y ese es el motivo de la realización de este proyecto, revisar si los esfuerzos económicos y financieros de la Universidad Autónoma de Bucaramanga están siendo suficientes para que la sociedad los escuche e intérprete y aún más importante si esta enfocados a ese mercado que deseamos tomar.

Problema: La Universidad Autónoma de Bucaramanga desde el año 2006 en el cual se conformó el nuevo equipo gerencial, ha estado en un constante cambio en el aspecto comercial esto derivado de su nuevo plan de desarrollo 2007 – 2012, estos cambios buscando aumentar el número de estudiantes en las diferentes unidades de negocio que maneja la universidad, casos como la unidad de posgrados en los cuales la inversión en personal de ventas por medio de la tercerización e inversión en publicidad han elevado el número de matriculados en estos programas, en la unidad de pregrado partiendo con mayor presencia en los colegios de mayor interés para la universidad por medio del convenio interinstitucional el cual brinda descuentos a los estudiantes si el colegio tiene dicho convenio ha generado que más estudiantes vean la Unab como la principal opción para seguir con sus estudios, la conformación de una nueva área de carácter totalmente independiente como lo es Unab Tecnológica para fortalecer los programas de educación tecnológica y técnica apoyados también por el gobierno nacional por medio de las bolsas concursables, el Colegio Instituto Caldas desde el plan de desarrollo elaborado en el 2008 en el cual se planteó el cambio de calendario para el colegio y otros aspectos que se dieron de la investigación de mercados realizada a los padres de familia y estudiantes, han dado resultados satisfactorios en relación a los estudiantes matriculados. Como es

resumido anteriormente la gran mayoría de las unidades de negocio de la Unab han tenido modificaciones comerciales las cuales han generado resultados esperados, solo falta la unidad de educación continua, consultoría y extensión cultural, unidad que presta los servicios de educación mediante diplomados, seminarios, talleres y cursos a personas, educación a la medida y consultoría para empresas u organizaciones y la parte de extensión cultural que busca un acercamiento cultural con la comunidad en este momento solo se da por los conciertos realizados en convenio con el Banco de la República. Es válido aclarar que para la Unab es más atractivo los programas de educación a la medida y el servicio de consultoría por estudios financieros desarrollados anteriormente, por esta razón la realización de este proyecto pretende dar solución a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la mejor forma de llegar a los clientes de la unidad de educación continua, consultoría y extensión cultural?

¿Qué modificaciones estructurales en la parte comercial se deben realizar en la unidad de educación continua consultoría y extensión cultural para que se den aumentos en los ingresos en los diferentes servicios que ofrece?

Justificación: Este proyecto busca solucionar el problema central de la unidad de educación continua, consultoría y extensión cultural el cual es que los diferentes mercados a los cuales se enfoca esta unidad no responden de la manera esperada a los esfuerzos de la universidad, es decir la inversión en capital humano y financiero para la venta de los cursos abiertos al público (seminarios, talleres, diplomados y cursos) es demasiado grande a la rentabilidad recibida por la universidad, por otra parte mercado empresarial no reconoce a la Unab como un aliado para sus capacitaciones y/o servicios de consultoría los cuales no necesitan una gran inversión en capital humano y financiero para su venta y estos apuntan a un mercado más lucrativo lo cual genera más rentabilidad.

Por dicha razón la realización de este proyecto se centra en el diseño de un modelo comercial para la unidad de educación continua, consultoría y extensión cultural, en el cual se puedan optimizar los diferentes recursos de la universidad, aumentando las ventas en ambos mercados mediante estrategias de promoción las cuales generen ingresos altos producidos por costos bajos.

Adicional a esto, con este proyecto se busca cumplir con la misión del programa de Formación Dual universitaria de la UNAB, en donde el fin es aumentar la productividad y competitividad de las empresas Santandereanas.

Finalmente Este trabajo se realizará como retribución al apoyo recibido por parte de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB durante 7 semestres en los cuales se me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en la programa de Administración de Empresas Modalidad Dual ofertado por la misma

UNAB, además es un requisito para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Objetivos: el objetivo general que se plantea en este proyecto es:

Diseñar un modelo comercial para la unidad de Educación continua, Consultoría y Extensión cultural de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, a través de un análisis de mercado y competencia, dicho modelo busca garantizar las condiciones necesarias para incursionar en los diferentes mercados.

Para dar cumplimiento con el objetivo de este proyecto se han diseñado los siguientes objetivos específicos:

Realizar un análisis retrospectivo de la actividad comercial de la Unab para la promoción de los programas de la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, mediante una exploración diagnóstica en fuentes de información internas, con el fin de conocer las actividades de promoción para dichos programas.

Identificar y cuantificar los mercados meta de la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural de la Unab, mediante una segmentación de mercados.

Analizar el mercado a través de un benchmarking con el fin de tener en cuenta las actividades de promoción que realizan las empresas competidoras en dicho mercado.

Diseñar un modelo comercial acorde a las estrategias de promoción dirigidas al canal y comercialización para la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural enfocadas a cada uno de los mercados.

Marco referencial: Para comprender de mejor manera el desarrollo de este proyecto se toman diferentes definiciones y argumentos de autores relacionados al tema y artículos publicados por empresas consultoras que trabajan en el campo del marketing, caso de la empresa consultora OVERLAP que desde 1989 trabaja como Consultor integral de sus clientes en el impulso de sus estrategias de mercado, la gestión del talento y el desarrollo de líderes.

Con oficinas en Madrid, Buenos Aires, Sao Paulo, Barcelona, México D.F. y Bogotá, OVERLAP cuenta con más de 200 profesionales especializados por sectores, que permiten a la compañía proporcionar soluciones personalizadas a sus clientes, La consultora en su página web presenta lo siguiente respecto a un modelo comercial:

El diseño del modelo comercial está centrado en la definición de las funciones y procesos por perfil del equipo comercial. Con esta solución se busca la

optimización de la red comercial existente y el incremento del número de clientes y de su facturación.

Con la obtención de los objetivos anteriores se consigue un incremento en la cuota de mercado y de los ingresos, así como un incremento en el EBITDA de la compañía, lo que redundará en una aportación real de valor para los accionistas.

Estructura la solución en fases:

Primera Fase: Diseño

- Lanzamiento del proyecto, en el que se busca comunicar, sensibilizar e implicar al equipo implicado.
- Recopilación de información de la actividad comercial actual. Se recopila información acerca de la estructura y perfiles y mejores prácticas internas.
- Revisión de las actividades de la competencia en el sector, se recopila información acerca de las estructuras comerciales de los competidores con el fin de dar un mayor aprovechamiento a nuestras ventajas y buscar la forma de mejorar o superar nuestras falencias.
- Asesoramiento sobre los posibles perfiles, funciones y procesos a implantar, tomando como dato de entrada mejores prácticas externas.
- Con esta información se realizan reuniones con el grupo de trabajo para el desarrollo de:
 - Modelo Comercial
 - Mejores prácticas
 - Diseño e integración de herramientas.
 - Definición de indicadores de desempeño y alineamiento con los indicadores CRM

Segunda Fase: Implantación

En esta fase se realizan dos líneas de consultoría:

- Formación: Implantación del modelo comercial y mejores prácticas, personalizado por los perfiles de comerciales y responsables comerciales (gerentes, jefes de ventas)
- Realización del plan de acción por perfil: comerciales y responsables comerciales. En este apartado se pueden emplear herramientas de tutoría y coaching.

A través de estos dos pasos tendremos el plan de acción por responsable comercial, territorio o cartera asignada y el plan de acción por comercial.

Tercera Fase: Seguimiento

- Se realiza el coaching comercial por responsable de ventas, con un seguimiento personalizado por la zona de responsabilidad.
- Se revisa el grado de avance en la implantación del modelo y mejores prácticas.
- Se identifican y resuelven las dificultades encontradas.
- Se proponen mejoras al modelo comercial planteado. ⁶

Durante la realización de este proyecto también se da aplicación a herramientas de mercadeo explicadas a continuación

El benchmarking es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado, el benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas. Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros".

Figura 1. Ciclo del Benchmarking



FUENTE: SPENDOLIN, Michael J. Etapas Del Benchmarking. (Artículo), 145 KB

⁶ OVERLAP CONSULTORES, El modelo comercial, fases y conceptos generales del modelo comercial [En línea], Madrid, España. [Consultado: 01/03/11] Disponible en URL: <http://www.web.overlap.net/soluciones/soluciones-tipo/modelo-comercial/70>

Actualmente se encuentra un mundo enormemente competitivo donde las empresas han de compararse con lo mejor que haya en el mercado para ganar ventaja en áreas fundamentales como en:

- Nivel de calidad: El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- Productividad: Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

Esta herramienta tiene aplicación de diferentes tipos según el campo de acción que requiera la organización que la aplica, puede ser de carácter:

- Interno: Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización.
- Competitivo: Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.
- Funcional: Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.⁷

Otra herramienta utilizada en el desarrollo de este proyecto es la Segmentación de mercado que en el "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización"⁸

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

⁷E – ECOMICS, Definición y clases de benchmarking, [En Línea], Ciudad de México D.F. México, [Consultado 01/03/11] Disponible en URL :<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

⁸MARKETING POWER, Segmentación de Mercados definición. [En línea], Chicago, Estados Unidos, [Consultado: 01/03/11] Disponible en URL:<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

- Ser medibles: Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Ser sustanciales: Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- Ser diferenciales: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.⁹

El desarrollo de este proyecto busca verificar la hipótesis de que el diseño de un modelo comercial para los programas de la unidad de Educación Continua, Consultoría y extensión cultural es la mejor opción para la Universidad dado que un modelo comercial involucra todos los aspectos del entorno y de la universidad misma, haciendo que el resultado del ejercicio comercial sea más acertado y de esa manera genera las condiciones óptimas para la promoción y venta de dichos programas.

Con el objetivo de verificar lo anteriormente mencionado se realizará una investigación de acuerdo con el alcance y el profundidad de los resultados esta investigación corresponde con al tipo descriptivo, pues a partir de una situación problema o necesidad de la universidad, se plantea una solución aplicando un modelo comercial describiendo las estrategias para cada mercado.

Para llevar a cabo la investigación anteriormente descrita se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de la información para la alimentación de la herramienta es externa pues sale de la información del mercado dada por la investigación de los procesos realizados en otras entidades que prestan este servicio, de igual manera esta información puede ser primaria en la medida en que sea el investigador quien levante la información de las fuentes primarias.

La forma en que se recolectará la información se realizara de la siguiente manera:

-
- ⁹KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing, 6ta Edición, New Jersey, Estados Unidos, Pearson Educación, 2003. 563p.

- Observación: Para esto se diseñará un formulario en el cual el investigador pueda recolectar los datos que se necesiten en la fuente primaria y permita llevarse en orden.

De igual forma la información que se tiene en cuenta para la investigación podrá ser de carácter cualitativo o cuantitativo.

FASES DEL DESARROLLO METODOLOGICO

El proyecto se dividirá en 4 fases principales.

- Primera Fase: ANÁLISIS RETROSPECTIVO.

En esta fase el investigador debe obtener suficiente información acerca del manejo actual de la promoción de la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural de la Unab con el fin de tener claro las acciones que realiza la universidad en ese aspecto.

En esta fase se recolecta información secundaria acerca del funcionamiento interno del Departamento de Mercadeo Institucional dado que este departamento es el soporte comercial de todas las unidades de la Unab y por lo tanto maneja también la promoción de la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, también se realiza una entrevista no estructurada a los encargados del departamento en la cual se indaga sobre los medios promocionales y de divulgación de los programas ofertados por la unidad ya mencionada.

Segunda Fase: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El investigador debe consultar con las personas encargadas de la unidad los mercados metas de la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural y partiendo de esa información realizar una segmentación de mercado, esto mediante constantes consultas al director del Departamento de Mercadeo Institucional y siguiendo la metodología de segmentación orientada por P. Kotler, para dicho fin se diseñaron las siguientes tablas de recolección de datos.

La primera para los factores cuantificables como sexo, edad, o tamaño y actividad económica.

Tabla 1. Formato Segmentación Cuantificables

			EDUCACION CONTINUA, CONSULTORIA Y EXTENSION CULTURAL				
			Programas Abiertos	Personas	programas empresariales	Empresas	
CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR	DEMOGRAFICAS Y SOCIOECONOMICA	LUGAR DE RESIDENCIA					
		EDAD					
		INGRESOS					
		PROFESION					
		NIVEL EDUCATIVO					
		ESTATUS SOCIO-ECONOMICO					
	ESTILO DE VIDA	ORIENTADA AL ÉXITO					
		SOCIALMENTE CONSCIENTE					
		PREOCUPADO POR LA SALUD					
		AISLADO					
		AVENTURERO					
		INNOVADOR					
	PERSONALIDAD	EXTROVERTIDO					
		AGRESIVO					
		SUMISO					
		DOMINANTE					
		COMPULSIVO					
		AUTORITARIO					
			AMBICIOSO				

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

La segunda para los factores no cuantificables.

Tabla 2. Formato Segmentación No Cuantificables

		EDUCACION CONTINUA, CONSULTORIA Y EXTENSION CULTURAL	
		Programas Abiertos	Programas Corporativos
BENEFICIO BUSCADO	NUTRICION		
	BUEN GUSTO		
	SALUD		
	DURABILIDAD		
	ECONOMIA		
	SERVICIO		
	PRESTIGIO		
	FUNCIONALIDAD		
	ESTILO		
CONDUCTUAL	MARCAS COMPRADAS		
	CATEGORIA DE PRODUCTO COMPRADA		
	FRECUENCIA DE COMPRA		

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

▪ Tercera Fase: BENCHMARKING.

En esta fase, el investigador deberá seleccionar con ayuda del asesor académico y de su director de proyecto las Universidades que presten los mismos servicios que la Universidad Autónoma de Bucaramanga y que sean comparables según criterios como número de estudiantes y alcance geográfico.

Posterior a ello realizar una investigación la cual permita comparar dichas universidades y su funcionamiento en relación a las actividades de promoción realizadas para los servicios de Educación Continua y Consultoría, comparando con los mismos factores en la Unab.

A continuación presentamos los factores de estudio definidos por el investigador con el apoyo de su director de proyecto y asesor académico y los respectivos formatos para la recolección de información.

- Servicio al Cliente

Tabla 3. Recolección Factor Servicio al Cliente

COMPETENCIA	TELEFONO	TIEMPO PARA COMUNICARME	TIEMPO DE ENTREGA DE LA PROPUESTA

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

- Material impreso

Tabla 4. Recolección Factor Material Impreso

MATERIAL IMPRESO	DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO					
	CALIDAD DE INFORMACION					
	DISPONIBILIDAD					

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

- Material Virtual

Tabla 5. Recolección Factor Material Virtual

MATERIAL VIRTUAL	MOVIMIENTOS PARA ACCEDER					
	CALIDAD					
	VISUALIZACION					

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

- Recurso humano

Tabla 6. Recolección Factor Recurso Humano

RECURSO HUMANO	# PERSONAS PERCIBIDAS					
	TIEMPO PARA REALIZAR UNA VISITA					

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

Posterior a la recolección de esos datos se procede a la calificación y comparación de las universidades en el estudio, para ello se diseñó la siguiente escala de calificación:

Tabla 7. Criterios de Calificación

CRITERIO		PONDERACION	1	2	3	4	5
SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO DE ESPERA EN LINEA	15%	11 min o mas	entre 9 y 10	entre 8 y 9 min	entre 6 y 7 min	menos de 5 min
	TIEMPO DE RESPUESTA	12%	8 o más días	entre 6 y 7 días	entre 4 y 5	entre 2 y 3 días	1 día
MATERIAL IMPRESO	DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	10%	el material tiene mal diseño o no tienen material publicitario impreso	el diseño es poco atractivo y se presenta en un material poco durable	el diseño es poco atractivo pero se presenta en un material durable	el diseño es bueno y atractivo pero el material no es durable	el diseño y presentación es atractiva y el material es durable
	CALIDAD DE INFORMACION	10%	solo se remite al nombre del programa	nombre y valor	nombre, valor y horarios	nombre, valor, horarios y metodología	nombre, valor, horarios, metodología y demás características específicas del programa
	DISPONIBILIDAD	7%	no hay material	material limitado y solo se encuentra en un lugar específico	el material es limitado pero se encuentra en diferentes lugares	hay suficiente material pero solo en un área específica de la universidad	hay suficiente material y está disponible en varios puntos de interés, dentro de la universidad o fuera de ella

MATERIAL VIRTUAL	MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	10%	5 ó más movimientos o clics	4 movimientos o clics	3 movimientos o clics	2 movimientos o clics	1 movimiento o clic
	CALIDAD	10%	solo se remite al nombre del programa	nombre y valor	nombre, valor y horarios	nombre, valor, horarios y metodología	nombre, valor, horarios, metodología y demás características específicas del programa
	VISUALIZACION	7%	no tiene ubicación directa en la página principal	ubicación poco visible en la página principal y link pequeño para acceder al portafolio	ubicación en sectores de gran visibilidad pero link pequeño que se puede pasar desapercibido	ubicación en sectores de poca visibilidad de la página principal (parte de debajo de la página) con link de gran tamaño	Fácil identificación del portafolio web desde la página principal (encabezado de la página) y link de gran tamaño
RECURSO HUMANO	# PERSONAS PERCIBIDAS	8%	1	2	3	4	5 ó mas
	TIEMPO PARA REALIZAR UNA VISITA	11%	8 o más días	6 ó 7 días	4 ó 5 días	2 ó 3 días	1 día

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

- Cuarta Fase: DETERMINAR PROCESO CRITICOS.

Con los dos primeros insumos determinar los puntos claves para la promoción y divulgación de los programas de la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión cultural y diseñar un modelo comercial el cual le permita a la Universidad Autónoma de Bucaramanga aplicar estrategias de promoción y venta más acertadas que generen resultados favorables a la universidad.

Para la formulación y presentación de las estrategias se diseñó el siguiente cuadro:

Tabla 8. Formato Estrategias

PLAN DE ACCIÓN				
AREA:				
OBJETIVO:				
ESTRATEGIA:				
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR (Método de Cálculo)	PERIODICIDAD

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO Y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se recolecta la información correspondiente al análisis retrospectivo y la segmentación de mercados, esta última dirigida por la metodología expuesta por Kotler, posterior al levantamiento de la información se realiza un análisis general de dicha información con el fin de tener una visión general de las actividades de promoción actuales de la Unab y del mercado al cual deseamos ingresar.

1.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Para la realización del análisis retrospectivo se llevó a cabo una entrevista no estructurada, en la cual se recopilarían las actividades de promoción para los programas de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, el levantamiento de esta información se hace mediante entrevista no estructurada debido a que la oficina de mercadeo no cuenta con un registro de actividades de promoción para cada uno de los programas ofertados en las diferentes categorías, además en dicha entrevista se cuestionara por el mercado objetivo de la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, debido a que en el momento no se cuenta con un target definido para dicha unidad.

En entrevista no estructurada el día 25 de mayo de 2011 con el Director de Mercadeo Institucional, José Fernando Paillie Hanssen y el jefe de marca Abelardo Carreño, se realizó un resumen de las actividades de mercadeo para la promoción y divulgación de los programas ofrecidos por la unidad de Educación Continua, Consultoría y extensión Cultural de la Unab, desde el año 2007 en el cual el Director de mercadeo asumió el cargo, se dividieron en 3 tipos los aspectos promocionales donde cada uno cuenta con diferentes sub tipos, así:

- Impresos
 - Flayers y brochures
 - Pautas publicitarias en diarios y revistas.

En materiales impresos se manejan flayers los cuales presentan la información genérica de los programas y son de carácter informativo, estos se usan para la divulgación masiva por el bajo costo unitario que tiene.

El brochure manejado para la divulgación de los programas de Educación Continua, Consultoría y extensión Cultural es llamado portafolio, y se usa para las visitas a empresas o como ayuda en el proceso de venta, debido al alto costo que tiene y que la información que maneja es más detallada.

- Virtual
 - Página web
 - correos masivos

En Virtuales se maneja la página web en la cual se presentan todos los programas abiertos de la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, mostrando información más detalladas inclusive los contenidos curriculares y docentes que hacen parte de los mismos. Vale aclarar que solo los cursos abiertos y que para los productos empresariales no hay información en el portal de la Unab.

Los correos masivos son e-mails que se envían a las bases de datos con las que cuenta la universidad, estos correos tienen información genérica de los cursos próximos a abrir inscripciones.

- Personales
 - Visitas empresariales
 - Participación en eventos

Los medios personales son enfocados a los productos empresariales, sin embargo también tienen incidencia en los programas abiertos, en personales se manejan las visitas empresariales donde la fuerza de ventas (dos coordinadoras de educación continua) realizan visitas a los gerentes de las empresas en las cuales se les presenta el portafolio (medios impresos) y se le explican los beneficios que tienen los programas hechos a la medida y la capacitación individual o grupal del talento humano de la empresa.

La participación en eventos es la presencia por medio de las coordinadoras en las diferentes actividades empresariales tales como ferias, exposiciones y demás actividades que congreguen grandes cantidades de personas de nuestro mercado objetivo, es decir, clientes potenciales.

Ese es el resumen de los medios promocionales utilizados para los programas de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, a diferencia de los programas de pregrado y posgrado en los que se realizan promociones radiales y/o en otros medios.

1.2. SEGMENTACIÓN

También en dicha reunión se trató el tema del mercado objetivo o target para la unidad de la Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural de la Unab, en la cual se definió se definieron dos mercados metas, uno para los programas abiertos y otro para los programas cerrados y a la medida, a continuación se presenta el cuadro de segmentación según los parámetros de Kotler, para ambos mercados.

Tabla 9. Segmentación Cuantificable

			EDUCACION CONTINUA, CONSULTORIA Y EXTENSION CULTURAL			
			PROGRAMAS ABIERTOS	Personas	CURSOS A LA MEDIDA Y CONSULTORIA	Empresas
CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR	DEMOGRAFICAS Y SOCIOECONOMICAS	LUGAR DE RESIDENCIA	AMB	1.038.622	AMB	42751
		EDAD	Economicamente activa	641.868	Grandes y Pymes	2890
		INGRESOS	2 SMMLV/año destinados a educacion	141.211	10 SMMLV/ Año destinados a capacitacion cualquier actividad economica	-
		PROFESION	Todas	141.211		2890
		NIVEL EDUCATIVO	Adelantando estudios superiores	112.686	NA	2890
		ESTATUS SOCIO-ECONOMICO	3 En Adelante	39.440	NA	2890
	ESTILO DE VIDA	ORIENTADA AL ÉXITO	X		X	
		SOCIALMENTE CONSCIENTE	X		X	
		PREOCUPADO POR LA SALUD				
		AISLADO				
		AVENTURERO				
		INNOVADOR	X		X	
	PERSONALIDAD	EXTROVERTIDO				
		AGRESIVO			X	
		SUMISO				
		DOMINANTE				
		COMPULSIVO				
		AUTORITARIO				
AMBICIOSO	X		X			

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

Tabla 10. Segmentación no cuantificable

		EDUCACION CONTINUA, CONSULTORIA Y EXTENSION CULTURAL			
		PROGRAMAS ABIERTOS	Personas	CONSULTORIA	Empresas
BENEFICIO BUSCADO	NUTRICION				
	BUEN GUSTO				
	SALUD				
	DURABILIDAD			X	
	ECONOMIA				
	SERVICIO	X		X	
	PRESTIGIO	X		X	
	FUNCIONALIDAD	X		X	
	ESTILO				
CONDUCTUAL	MARCAS COMPRADAS	NA		NA	
	CATEGORIA DE PRODUCTO COMPRADA				
	FRECUENCIA DE COMPRA	1 vez por año		1 vez por año	

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

En la anterior segmentación en la parte que es posible segmentar se evidencia el tamaño del mercado al cual la Unab aspira aumentar su participación mediante la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural.

Para los programas abiertos se aprecia un target de 39400 personas, actualmente la Unab cuenta con un aproximado de 400 personas cursando este tipo de programas,



Para los programas cerrados, consultorías y educación a la medida se calcula un target aproximado de 2890 empresas en Bucaramanga y el área metropolitana, actualmente la Unab cuenta con cerca de 10 empresas en estos programas.

Lo anterior permite inferir que hay opciones aumentar la penetración del mercado y dicha penetración se basa en estrategias de promoción propuestas en siguiente capítulo.

2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En este capítulo se recolecta la información necesaria para un análisis de competencia en el cual se revisan las actividades comerciales enfocadas a la promoción realizada por las universidades que ofrecen y direccionan sus productos a los mismos mercados de la Unab.

El análisis de competencia se realizará a tres universidades del mismo tamaño y alcance geográfico de la UNAB (UPB, UIS, USTA) y a una universidad líder en el país como es la Universidad del Rosario con sede en Bogotá.

Las universidades fueron seleccionadas por el director de mercadeo Institucional teniendo en cuenta los parámetros nombrados anteriormente.

A continuación presentamos una pequeña reseña del área de interés al estudio para cada una de las universidades seleccionadas.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA



A Universidad Pontificia Bolivariana –UPB– es una universidad privada y pertenece a la Arquidiócesis de Medellín de la Iglesia Católica como Universidad Pontificia. Posee Acreditación Institucional según la resolución 3596 de 30 de Junio de 2006.

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad.

La universidad ofrece estudios en pregrado, posgrado y educación continua. A continuación se presentan que se entiende como programas de educación continua y sus generalidades.

EDUCACIÓN CONTINUA: la UPB permite, trabaja y logra el desarrollo integral de sus educandos, cultivando valores y propiciando la autoestima, la ética y todo aquello que reafirme la naturaleza del hombre como ser psicó-social y espiritual

que es, con currículos que responden a las necesidades del momento y al desarrollo prospectivo de la profesión, de la ciencia y la tecnología.

Generalidades:

- La Educación Continua es una estrategia de Educación no formal, dirigida a profesionales de todas las áreas del conocimiento y personas no profesionales con necesidades de adquirir conocimientos específicos en variedad de temas.
- Los beneficios que obtienen los estudiantes que realizan cursos y diplomados de Educación Continua en la U.P.B., adicionalmente a la excelencia académica que caracteriza a la universidad Pontificia Bolivariana tienen a disposición las amplias y cómodas instalaciones del Campus Universitario rodeada de una exuberante vegetación, cafeterías, Biblioteca, Salas de Computo e instalaciones deportivas, etc.
- Los participantes de Educación Continua podrán realizar consultas en Biblioteca en los más de quince mil setecientos libros, más de quinientos títulos en publicaciones seriadas, trabajos y tesis de grado, investigaciones realizadas en la U.P.B., folletos, videos y diapositivas. Además, alrededor de 12 bases de datos en diferentes áreas del conocimiento que cuenta con más de quinientos mil artículos especializados, los cuales se pueden consultar a través de la red de Internet dentro o fuera del campus universitario¹⁰.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS



"Es comunidad educativa católica a nivel internacional (Padres Dominicos), quienes a través del estudio y la predicación del evangelio y del pensamiento del humanismo Tomista promovemos la formación integral de las personas a través de procesos de investigación pedagógica y proyección social. Como la primera Universidad de formación en estas tierras colombianas, hemos aportado soluciones, y seguiremos haciéndolo, a los retos de los nuevos tiempos de manera ética, creativa y crítica a la problemática de las necesidades de la sociedad colombiana y de la región"¹¹.

-
- ¹⁰UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Extensión, [En Línea], Bucaramanga, Colombia, [Consultado 25/03/11], Disponible en URL: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,32665731&_dad=portal&_schema=PORTAL
 - ¹¹UNIVERSIDAD SANTO TOMAS, Políticas Extensión Universitaria [En línea], Bucaramanga, Colombia. [Consultado 25/03/11]. Disponible en URL : <http://web.ustabuca.edu.co/inicio/quienesomos/index.jsp>

EXTENSIÓN: una de las funciones de la Universidad es la Extensión, entendida como una dimensión sustantiva, íntimamente integrada con la Formación y con la Investigación, que le permite interactuar con otros sectores de la sociedad, para contribuir a la solución de problemáticas sociales de su entorno, así como aprender y llevar ese aprendizaje para la transformación en su organización y gestión como ente del conocimiento. Su finalidad es el establecimiento de procesos permanentes de interacción, correspondencia e integración entre los diversos actores sociales y comunitarios con miras a la transformación sociocultural por medio de la transferencia o extensión del conocimiento. Se orienta a la inclusión social, a la formación de profesionales y no profesionales, a la recuperación del tejido social, a la formación de las capacidades de innovación y emprendimiento.

Objetivos de Extensión Universitaria:

- Favorecer la creación de diversos espacios de extensión que contribuyan a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria y de la comunidad en general.
- Ampliar el posicionamiento de la Universidad en la región a través del desarrollo de proyectos y programas que respondan a las necesidades y problemáticas del contexto en el cual se encuentra inmersa.
- Organizar propuestas de actualización y capacitación con miras a la homologación de carreras que ofrece la universidad.
- Organizar planes de educación continuada a partir de los desarrollos de la investigación y actualización del currículo de las carreras.
- Proponer acciones vinculadas al sector productivo y de servicios, con apoyo de las diferentes unidades académicas de la universidad.
- Participar en la construcción de redes de cooperación interinstitucional e intersectorial.¹²

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER



La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

- ¹²UNIVERSIDAD SANTO TOMAS, Políticas Extensión Universitaria [En línea], Bucaramanga, Colombia. [Consultado 25/03/11]. Disponible en URL : <http://web.ustabuca.edu.co/inicio/quienesomos/index.jsp>

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida¹³.

EXTENSIÓN: la Extensión es una actividad sustantiva de la universidad por medio de la cual se establece un proceso de comunicación con la sociedad, que permite transformar las prácticas culturales de la institución en materia de Docencia e Investigación. De esta manera la Extensión comporta un elemento proactivo, en el sentido de responder no solo a las demandas específicas del mercado y de diversas organizaciones sociales sino que posibilita el desarrollo de una política institucional que propicia una integración e interacción con la sociedad sobre la base de un alto ejercicio de responsabilidad ética y social en la definición, jerarquización y formulación de alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional.

Servicios De Extensión:

Través de estos servicios la Universidad se vincula y coopera con el sector social y empresarial, para la transferencia de conocimientos y la búsqueda de solución a sus problemas, con el propósito de contribuir a una mejor la calidad de vida de la comunidad. Estos servicios se ofrecen en las siguientes modalidades:

- a. **Asesoría.** Consiste en la búsqueda global de soluciones, o en la emisión de conceptos, por parte de la Universidad, que apoyen el proceso de toma de decisiones sin que implique desarrollos operativos específicos. A través de este servicio se da una transferencia de tecnología, de conocimientos hacia la organización, a partir de los cuales se generan cambios significativos de cierta permanencia.
- b. **Consultoría.** Son conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos, y que no implican una transferencia significativa de tecnología. Esta actividad busca que las soluciones propuestas sean las más adecuadas desde los puntos de vista técnico, económico y social.

¹³UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Extensión Universitaria, [En línea], Bucaramanga, Colombia. [Consultado 25/03/11]. Disponible en URL : <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/politicasExtension.pdf>

- c. **Asistencia Técnica.** Es la cooperación que la Universidad da a entidades, tanto del sector público como privado, para la solución de problemas puntuales, coyunturales. Generalmente implica el uso de instrumentos, desarrollos operativos, montajes, o puesta en marcha de procesos.
- d. **Interventoría.** Comprende la verificación de que el desarrollo o la ejecución de un proyecto se lleven a cabo de acuerdo con las especificaciones, planos, normas y demás elementos estipulados o convenidos en el contrato. Tal vigilancia se adelanta en nombre de la entidad que dispone la ejecución del proyecto.
- e. **Veeduría.** Es una forma de interventoría que se efectúa con fines sociales, comúnmente para defender los intereses de la comunidad general en el desarrollo de proyectos de impacto público¹⁴.

2.1. DISEÑO

El estudio se divide en cuatro factores así:

- **Servicio al cliente**, en este factor se busca conocer los tiempos de espera en línea y de respuesta de la solicitud dada por las universidades en el primer contacto con los clientes potenciales.
- **Material Impreso**, con este factor se busca revisar los diferentes materiales impresos en que las diferentes universidades se apoyan en el momento de la promoción y posterior venta.
- **Material virtual**, en este factor se busca revisar de que manera las universidades apoyan los procesos de divulgación, promoción y venta desde sus portales en internet.
- **Recurso humano**, en este factor se busca medir la fuerza de ventas percibida por el cliente en el momento de la venta de los programas abiertos o a la medida.

¹⁴UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Extensión Universitaria, [En línea], Bucaramanga, Colombia. [Consultado 25/03/11]. Disponible en URL : <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/politicasExtension.pdf>

2.2. PROGRAMAS CORPORATIVOS

2.2.1. FACTOR SERVICIO AL CLIENTE

Para la medición del factor de Servicio al cliente se realizaron llamadas a las diferentes universidades teniendo en cuenta el tiempo de espera en línea para comunicarse con la persona encargada y del tiempo de respuesta para la información detallada solicitada sobre los programas corporativos y a la medida, en todos los casos se indagaba por un seminario con las siguientes especificaciones:

SEMINARIO: Responsabilidad Social Empresarial

DURACIÓN: 24 horas

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 20

HORARIO: 3 días en fines de semana

Viernes en la tarde de 2pm a 6pm y Sábado 8am a 12M

LUGAR: Instalaciones de la empresa a la que se le solicita el seminario.

Las llamadas se realizaron el día 20 de junio de 2010

Tabla 11. Factor Servicio al Cliente Corporativos

COMPETENCIA	TELEFONO	TIEMPO PARA COMUNICARME	TIEMPO DE ENTREGA DE LA PROPUESTA
Universidad Industrial de Santander	6344040	8 Minutos	1 Día
Universidad Pontificia Bolivariana	6796260	5 Minutos	3 Días
Universidad Santo Tomas	6808001	11 Minutos	1 Día
Universidad del Rosario	4225321	7 Minutos	2 Días
Universidad Autónoma de Bucaramanga	6436111	8 Minutos	5 Días

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

2.2.2. FACTOR MATERIAL IMPRESO

Para la medición del factor Material Impreso, se realizaron visitas el día 22 de junio de 2010 a las universidades cuestionando por material de apoyo en la promoción de programas corporativos, en este factor se presentó que las universidades a nivel local no manejan específico para este mercado a excepción de la Unab, mientras que la Universidad del Rosario maneja material pero no estaba disponible en el momento.

La Unab maneja un portafolio para toda la unidad académica de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural en el cual se mencionan los diferentes programas diseñados y trabajados para empresas como muestra de la labor ya realizada en este campo, además presenta en una breve descripción del servicio de consultoría.

Tabla 12. Factor Material Impreso Corporativos

	UNAB	UPB	USTA	UIS	ROSARIO
DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	Diseño atractivo e innovador y papel de calidad tiene diversos usos	No hay material para promocionar los programas corporativos	No hay material para promocionar los programas corporativos	No hay material para promocionar los programas corporativos	Diseño atractivo y papel durable pero no tiene más usos
CALIDAD DE INFORMACION	Solo los nombres de los programas	No hay material para promocionar los programas corporativos	No hay material para promocionar los programas corporativos	No hay material para promocionar los programas corporativos	Nombre de los programas trabajados anteriormente, metodologías y proyectos que se están realizando
DISPONIBILIDAD	Siempre hay material pero solo en la oficina de mercadeo	No hay material para promocionar los programas corporativos	No hay material para promocionar los programas corporativos	No hay material para promocionar los programas corporativos	Limitada, solo se encuentra en el campus del norte de Bogotá y en cantidades limitadas

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

2.2.3. FACTOR MATERIAL VIRTUAL

Para la medición del factor de material virtual se revisaron los diferentes portales WEB de las diferentes universidades el día 22 en busca de las ayudas virtuales

utilizadas por ellas en para la promoción y divulgación de los programas dirigidos a al mercado corporativo, se encontró que ninguna de las universidades a nivel local presenta información de dichos servicios, limitándose solo a la divulgación y promoción de los programas abiertos en sus respectivos portales, mientras que la Universidad del Rosario si presenta en una página muy completa en la cual muestra todos sus servicios dirigidos al mercado empresarial y las metodologías de trabajo para cada uno de los servicios, sin embargo no menciona los programas trabajados en este aspecto.

Tabla 13. Factor Material Virtual Corporativos

	UNAB	UPB	USTA	UIS	UROSARIO
MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	No hay información	No hay información	No hay información	No hay información	2 Movimientos ó clics
CALIDAD	No hay información	No hay información	No hay información	No hay información	Información detalladas
VISUALIZACION	No hay información	No hay información	No hay información	No hay información	Visible a primera vista en el portal principal

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

2.2.4. FACTOR DE RECURSO HUMANO

Durante las visitas realizadas el día 22 de junio también se tuvo en cuenta las personas percibidas en el área de ventas y la capacidad de respuesta de dicho personal para realizar visitas solicitadas por las empresas interesadas en los servicios empresariales prestados por ellos, se dio como resultado el siguiente cuadro.

Tabla 14. Factor Recurso Humano Corporativos

	UNAB	UPB	USTA	UIS	ROSARIO
# PERSONAS PERCIBIDAS	4	2	3	3	6
TIEMPO PARA REALIZAR UNA VISITA	4 DIAS	6 DIAS	5 DIAS	7 DIAS	1 DIA

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

Con los resultados anteriormente mostrados en cada uno de los factores se calificaron las universidades teniendo en cuenta los siguientes parámetros de calificación:

Tabla 15. Criterio Calificación Corporativos

CRITERIO		PONDERACION	1	2	3	4	5
SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO DE ESPERA EN LINEA	15%	11 min o mas	entre 9 y 10	entre 8 y 9 min	entre 6 y 7 min	menos de 5 min
	TIEMPO DE RESPUESTA	12%	8 o más días	entre 6 y 7 días	entre 4 y 5	entre 2 y 3 días	1 día
MATERIAL IMPRESO	DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	10%	el material tiene mal diseño o no tienen material publicitario impreso	el diseño es poco atractivo y se presenta en un material poco durable	el diseño es poco atractivo pero se presenta en un material durable	el diseño es bueno y atractivo pero el material no es durable	el diseño y presentación es atractiva y el material es durable
	CALIDAD DE INFORMACION	10%	solo se remite al nombre del programa	nombre y valor	nombre, valor y horarios	nombre, valor, horarios y metodología	nombre, valor, horarios, metodología y demás características específicas del programa
	DISPONIBILIDAD	7%	no hay material	material limitado y solo se encuentra en un lugar específico	el material es limitado pero se encuentra en diferentes lugares	hay suficiente material pero solo en un área específica de la universidad	hay suficiente material y está disponible en varios puntos de interés, dentro de la universidad o fuera de ella

MATERIAL VIRTUAL	MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	10%	5 ó más movimientos o clics	4 movimientos o clics	3 movimientos o clics	2 movimientos o clics	1 movimiento o clic
	CALIDAD	10%	solo se remite al nombre del programa	nombre y valor	nombre, valor y horarios	nombre, valor, horarios y metodología	nombre, valor, horarios, metodología y demás características específicas del programa
	VISUALIZACION	7%	no tiene ubicación directa en la página principal	ubicación poco visible en la página principal y link pequeño para acceder al portafolio	ubicación en sectores de gran visibilidad pero link pequeño que se puede pasar desapercibido	ubicación en sectores de poca visibilidad de la página principal (parte de debajo de la página) con link de gran tamaño	Fácil identificación del portafolio web desde la página principal (encabezado de la página) y link de gran tamaño
RECURSO HUMANO	# PERSONAS PERCIBIDAS	8%	1	2	3	4	5 ó mas
	TIEMPO PARA REALIZAR UNA VISITA	11%	8 o más días	6 ó 7 días	4 ó 5 días	2 ó 3 días	1 día

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

2.2.5. CALIFICACIÓN:

Con lo anterior se obtuvo la siguiente calificación para cada una de las universidades en el aspecto corporativo:

Tabla 16. Calificación Corporativa

CRITERIO		PONDERACIÓN	UNAB	UPB	USTA	UIS	U.R.
SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO DE ESPERA EN LINEA	15%	3	5	1	3	4
	TIEMPO DE RESPUESTA	12%	3	4	5	5	4
MATERIAL IMPRESO	DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	10%	5	1	1	1	2
	CALIDAD DE INFORMACION	10%	2	1	1	1	4
	DISPONIBILIDAD	7%	4	1	1	1	2
MATERIAL VIRTUAL	MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	10%	1	1	1	1	4
	CALIDAD	10%	1	1	1	1	5
	VISUALIZACION	7%	1	1	1	1	5
RECURSO HUMANO	# PERSONAS PERCIBIDAS	8%	4	2	3	3	5
	TIEMPO PARA REALIZAR UNA VISITA	11%	3	2	3	2	5
			2,71	2,15	1,86	2,05	4,02

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

Del anterior cuadro se puede inferir que la Unab es la mejor universidad a nivel local en el aspecto de promoción a los productos de su portafolio enfocados al mercado empresarial, teniendo en cuenta que las demás universidades no tienen material impreso para la promoción de los mismos programas a pesar de que los ofrecen, lo que nos indica que en el momento en que las otras universidades manejen dicho material pueden superarla, en los demás aspectos a nivel local la Unab debe mejorar los tiempos de espera en línea y los tiempos de entrega de las propuestas dado que se tiene una de las calificaciones más bajas en estos criterios, también debe incluir en su portal WEB la información detallada de todos sus productos a nivel corporativo, en el aspecto de recurso humano cuenta con una de las mayores calificaciones pero puede mejorar en el aspecto de tiempos para realizar las visitas solicitadas.

En el comparativo con la Universidad del Rosario, se puede observar el gran avance que tiene esa institución en el aspecto corporativo que apoyado en su reconocimiento nacional maneja un alto nivel en los criterios de servicio al cliente donde disponen de corto tiempo para establecer el primer contacto con las empresas y para la entrega de las propuestas de capacitación, mientras que en recurso humano tienen un manejo de la polivalencia donde todos los integrantes de la unidad están en capacidad de atender las inquietudes de los clientes potenciales en aspectos comerciales como metodológicos de los productos ofrecidos al mercado corporativo, esas habilidades y el buen manejo de los medios virtuales mediante el portal WEB de www.urosario.edu.co que permite la promoción de su portafolio empresarial hacen que la universidad del rosario lidere la calificación en este estudio y a nivel nacional sea considerada líder en la prestación de servicios de capacitación y apoyo para el sector empresarial del país, sin embargo la Unab actualmente tienen una ventaja en el manejo de su material impreso dado por el diseño y material utilizado en el mismo.

2.3. PROGRAMAS ABIERTOS

Para la aplicación de este análisis se realizaron visitas y llamadas cuestionando por los programas de educación continua en el área de administración,

2.3.1. FACTOR SERVICIO AL CLIENTE

Para la medición de este factor se realizaron llamadas el día 15 de junio de 2011, a las diferentes universidades y se pudo recolectar los siguientes datos respecto al tiempo para comunicarse telefónicamente con la persona encargada y el tiempo para el envío de la información detallada del programa de interés al correo electrónico.

Tabla 17. Factor Servicio al Cliente Abiertos

COMPETENCIA	TELEFONO	TIEMPO PARA COMUNICARME	TIEMPO DE RESPUESTA PARA LA INFORMACION ADICIONAL SOLICITADA
Universidad Industrial de Santander	6344040	7 Minutos	2 Día
Universidad Pontificia Bolivariana	6796260	4 Minutos	1 Días
Universidad Santo Tomas	6808001	8 Minutos	2 Día
Universidad del Rosario	4225321	7 Minutos	1 Días
Universidad Autónoma de Bucaramanga	6436111	5 Minutos	1 Días

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

A diferencia de la promoción con el mercado corporativo, en los programas abiertos se tienen tiempos de espera más cortos.

2.3.2. FACTOR MATERIAL IMPRESO

Para la medición de este factor se realizaron visitas a las diferentes universidades locales el día 22 de junio y el día 29 de junio a la Universidad del Rosario, en dichas visitas se indagaba por los programas abiertos en el área de la administración, y respecto al material recibido durante la investigación se revisaron factores como diseño y calidad del papel del material impreso, la información consignada en el material, y la disponibilidad de dicho material al momento de la visita.

Tabla 18. Factor Material Impreso Abiertos

	UNAB	UPB	USTA	UIS	ROSARIO
DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	Diseño atractivo e innovador y papel de calidad tiene diversos usos	Flayer básico con los nombres de los programas , diseño poco atractivo y papel de baja calidad	Diseño clásico y papel durable, no tiene muchas funciones además de informativas	Diseño clásico y poco innovador y papel normal.	Diseño atractivo y papel durable pero no tiene más usos
CALIDAD DE INFORMACION	Solo los nombres de los programas	Solo los nombres de los programas	Información detallada del programa, nombre, horarios, metodología, valor, plan de estudios.	Generalidades de los programas como nombre, duración y valor	Nombre de los programas trabajados anteriormente, metodologías y proyectos que se están realizando
DISPONIBILIDAD	Siempre hay material pero solo en la oficina de mercadeo	Solo en la oficina de educación continua	Solo en la oficina de mercadeo	En cada facultad y en la oficina de mercadeo UIS	limitada, solo se encuentra en el campus del norte de Bogotá y en cantidades limitadas

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

2.3.3. FACTOR MATERIAL VIRTUAL

En este factor se revisaron aspectos como el número de movimientos para acceder a la información buscada, la calidad de la información suministrada en el portal web con el fin de que esta sea suficiente para tomar la decisión de compra, y la visibilidad de los respectivos link dentro del portal.

Tabla 19. Factor Material Virtual Abiertos

	UNAB	UPB	USTA	UIS	ROSARIO
MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	1 Movimiento o clic	2 Movimientos o clics	2 Movimientos o clics	5 Movimientos o clics	2 movimientos o clics
CALIDAD DE LA INFORMACION	Información suficiente y detallada de los programas, nombre, valor, metodología, horarios, plan de estudios etc.	Información genérica del programa como nombre, valor, duración.	Nombre, Modalidad, Contenidos, metodología, valor, horarios, etc.	Solo se remite al nombre del programa	Información genérica del programa como nombre, valor, duración.
VISUALIZACION	Visible a primera vista en la parte superior de la página principal.	Visible en la primera pagina pero requiere de más de talle para encontrar el respectivo link	Vista en el portal principal en la parte baja	No tiene acceso desde la pagina principal y se encuentra la información por facultades no en una categoría específica	Visible en la barra superior de la página principal

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

2.3.4. FACTOR RECURSO HUMANO

En este factor se revisaron aspectos como el número de personas que se percibieron en la visita y la capacidad de diferencia del mercado corporativo no se revisa el tiempo para realizar las visitas sino la capacidad del personal para atender las inquietudes del cliente, estas visitas se realizaron el día 22 de junio de 2011

Tabla 20. Factor Recurso Humano Abiertos

	UNAB	UPB	USTA	UIS	ROSARIO
# PERSONAS PERCIBIDAS	4	2	3	3	6
CAPACIDAD DE RESPUESTA PARA LAS INQUIETUDES DE LOS CLIENTES	Tienen conocimiento de todo el proceso de inscripción y matrícula además de las generalidades del programa	Solo tiene información genérica del programa	Remiten a cita con el director de programa	Solo tiene información genérica del programa	Tienen conocimiento de todo el proceso de inscripción y matrícula además de las generalidades del programa

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

Con la información recolectada anteriormente se realizó la calificación basada en los siguientes criterios:

Tabla 21. Criterios de Calificación Abiertos

CRITERIO		PONDERACION	1	2	3	4	5
SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO DE ESPERA EN LINEA	15%	11 min o mas	entre 9 y 10	entre 8 y 9 min	entre 6 y 7 min	menos de 5 min
	TIEMPO DE ENTREGA DE LA INFORMACION SOLICITADA	12%	5 días o mas	4 días	3 días	2 días	1 día
MATERIAL IMPRESO	DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	10%	el material tiene mal diseño o no tienen material publicitario impreso	el diseño es poco atractivo y se presenta en un material poco durable	el diseño es poco atractivo pero se presenta en un material durable	el diseño es bueno y atractivo pero el material no es durable	el diseño y presentación es atractiva y el material es durable
	CALIDAD DE INFORMACION	10%	solo se remite al nombre del programa	nombre y valor	nombre, valor y horarios	nombre, valor, horarios y metodología	nombre, valor, horarios, metodología y demás características específicas del programa
	DISPONIBILIDAD	7%	no hay material	material limitado y solo se encuentra en un lugar específico	el material es limitado pero se encuentra en diferentes lugares	hay suficiente material pero solo en un área específica de la universidad	hay suficiente material y está disponible en varios puntos de interés, dentro de la universidad o fuera de ella
MATERIAL VIRTUAL	MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	10%	5 ó más movimientos o clics o no hay información	4 movimientos o clics	3 movimientos o clics	2 movimientos o clics	1 movimiento o clic

	CALIDAD	10%	No hay información	nombre y valor	nombre, valor y horarios	nombre, valor, horarios y metodología	nombre, valor, horarios, metodología y demás características específicas del programa
	VISUALIZACION	7%	No hay información	ubicación poco visible en la página principal y link pequeño para acceder al portafolio	ubicación en sectores de gran visibilidad pero link pequeño que se puede pasar desapercibido	ubicación en sectores de poca visibilidad de la página principal (parte de debajo de la página) con link de gran tamaño	Fácil identificación del portafolio web desde la página principal (encabezado de la página) y link de gran tamaño
	# PERSONAS PERCIBIDAS	8%	1	2	3	4	5 ó mas
RECURSO HUMANO	CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS INQUIETUDES DEL CLIENTE	11%	Solo tiene conocimiento del nombre y valor de los programas	Tienen conocimiento de todas las generalidades del programa	Tienen conocimiento de las generalidades y detalles del programa incluidas temáticas y contenidos	Conocimiento de las generalidades y detalles del programa además de los procesos administrativos q se deben realizar	Conocimiento asesoría y acompañamiento en todo el proceso de venta, desde la parte comercial hasta el proceso de inscripción y matricula

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

Con los anteriores parámetros se obtuvo la siguiente calificación para cada una de las universidades,

2.3.5. CALIFICACION:

Tabla 22. Calificación Abiertos

CRITERIO		PONDERACIÓN	UNAB	UPB	USTA	UIS	U.R.
SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO DE ESPERA EN LINEA	15%	3	5	1	3	4
	TIEMPO DE ENTREGA DE LA INFORMACION SOLICITADA	12%	4	4	5	5	4
MATERIAL IMPRESO	DISEÑO DEL MATERIAL Y PAPEL UTILIZADO	10%	5	2	3	3	4
	CALIDAD DE INFORMACION	10%	2	2	3	2	4
	DISPONIBILIDAD	7%	4	4	4	4	2
MATERIAL VIRTUAL	MOVIMIENTOS PARA ACCEDER	10%	5	4	4	1	4
	CALIDAD	10%	5	3	4	1	5
	VISUALIZACION	7%	5	4	4	2	5
RECURSO HUMANO	# PERSONAS PERCIBIDAS	8%	4	2	3	3	5
	CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS INQUIETUDES DEL CLIENTE	11%	5	2	3	2	5
			4,13	3,27	3,28	2,63	4,22

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB.

De la anterior calificación se puede inferir que la Unab es la mejor universidad en el aspecto de promoción de sus programas abiertos en el ámbito local, este liderazgo se obtiene gracias a la gestión del recurso humano durante las diferentes acciones del proceso de venta, dado que desde el primer contacto cada ejecutivo de venta acompaña al cliente hasta formalizar la matrícula, inclusive se les apoya en los aspectos de horarios, y se les facilita la impresión de documentos, también se puede observar la excelente calificación que obtiene la Universidad Autónoma en el factor de material virtual, eso gracias al diseño actual de su página web que facilita el acceso a todos los programas desde la portal principal de la universidad en internet y a la información consignada en dicho portal, además favorece a la Unab los diseños presentados en su material gráfico los cuales tienen algún tipo de utilidad posterior a la proceso de información.

En el comparativo con la universidad líder escogida para el estudio, la Universidad del Rosario, la Unab presenta falencias en la información consignada en su material impreso, también en los tiempos de espera en línea y en el tiempo para hacer llegar por cualquier medio la información adicional que requiere el cliente.

2.4. ENTREVISTA CIDEM UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

El día 30 de junio de 8am a 12m se realizó una visita a la Universidad del Rosario en la ciudad de Bogotá, en dicha visita se realizó una entrevista no estructurada con el Director del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial - CIDEM - de la Universidad del Rosario, el CIDEM es la Unidad encargada en la Universidad del Rosario de atender, dirigir, realizar y todas las actividades con el sector empresarial, son ellos el equivalente a la Unidad de Educación Continua, Consultoría y extensión Cultural en la Unab, y a su vez son reconocidos líderes de este sector en el país, liderazgo visible gracias a las contrataciones con el estado y las más grandes corporaciones del país en términos de asesoría, consultoría y capacitaciones, en dicha entrevista se presentó el CIDEM y se atendieron a las diferentes inquietudes del Director de Mercadeo UNAB y el Investigador respecto a las actividades promocionales realizadas por esa unidad.

En conclusión el Director del CIDEM el Dr. Jorge Hernán Gómez Cardona expresó que su éxito en el sector empresarial se debía a la visibilidad obtenida en las actividades de gran importancia para las empresas y el estado, donde ellos participaban como colaboradores académicos en los temas relacionados según la actividad, esas actividades eran las agremiaciones, clústeres, etc. Con ese insumo de participación y visibilidad se tiene una publicidad que permite mostrar a las empresas el trabajo que realiza la Universidad del Rosario, lo cual es un inspirador de confianza y hace que vean la Institución como referente para sus necesidades de capacitación y asesoría de cualquier tipo.

3. DISEÑO DEL MODELO COMERCIAL

En este capítulo recopilamos las conclusiones de los capítulos anteriores para identificar las posibles acciones claves de promoción y divulgación a las cuales la Unab puede dirigirse y de esta manera aumentar la participación en los mercados a los cuales dirige los programas de la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural.

Durante el desarrollo de este proyecto se ha recolectado información respecto al tema comercial de los programas ofrecidos por la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural de la Unab y su equivalente en otras instituciones, con dicha información se identificó que la Unab tienen un buen manejo de sus medios promocionales para los programas abiertos, sin embargo tiene espacio a acciones de mejora las cuales se verán detalladamente más adelante, en la promoción de los programas empresariales también se encontró una buena calificación pero las acciones realizadas además de no ser suficientes presenta también acciones de mejora.

A continuación se presentan las estrategias dirigidas a promoción y sus acciones de mejora para cada uno de los mercados que maneja la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural.

3.1. PROGRAMAS ABIERTOS

Como dicho anteriormente las acciones promocionales para este tipo de programas son suficientes, sin embargo se presentan las siguientes acciones de mejora:

- **TIEMPOS DE ESPERA EN LÍNEA Y ENTREGA DE INFORMACIÓN.**

La Unab cuenta con tiempos de espera en línea muy prolongados pues en algunos casos se presenta que el interesado necesita de 8 minutos para hacer contacto telefónico con las personas encargadas de la venta, esto genera una inconformidad en el servicio desde antes de ingresar a la institución pues se percibe una atención al cliente deficiente, también en casos donde la persona

pide información específica de programas y la información solicitada llega de cinco a seis días después de la solicitud, lo cual permite que las personas interesadas busquen otras entidades para realizar dichos programas.

- **PÁGINA WEB**

Actualmente en la página web se presentan solo los programas con inscripciones abiertas, los programas a realizar en el siguiente periodo académico no se presentan en la página, lo cual es motivo de que las personas interesadas en programas no encuentren la oferta completa así sea para un ingreso futuro, se propone dejar en la página todos los programas indicando fechas de inicio e inscripciones.

3.2. PROGRAMAS CORPORATIVOS

La Unab cuenta con actividades de promoción para los programas empresariales, dichas actividades no son suficientes pues el mercado al cual van dirigidas presentan metodologías de compra diferentes, el empresario busca contratar con entidades reconocidas que le ofrezcan calidad en el servicio y programas que ofrezcan soluciones integrales a las necesidades de la organización, por dicha razón se presenta el siguiente modelo comercial (ver figura 2) enfocado a la promoción de estos programas.

Figura 2. Modelo Comercial



Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

El modelo anteriormente presentado se traduce en tomar las acciones de promoción actuales por medios impresos, virtuales y personales y las presencia en las empresas por medio de las prácticas empresariales que actualmente hacen que la Unab tenga un mercado empresarial constituido en ciertas empresas de la región, con ese input de se plantea aplicar una estrategia de promoción planteada de la siguiente manera:

3.3 ESTRATEGIAS

Tabla 23. Estrategias 1

PLAN DE ACCIÓN				
AREA:	Promoción			
OBJETIVO:	Aumentar la presencia de la imagen Unab en el ámbito empresarial, coordinando y mejorando las actividades actuales con nuevas actividades enfocadas a crear una identidad de la Unab como mayor aliado de las empresas de la ciudad en el aspecto de desarrollo y capacitación.			
ESTRATEGIA:	Penetración de Mercados			
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR (Método de Cálculo)	PERIODICIDAD
Generar identidad en el sector empresarial	Obtener participación en las actividades empresariales de gran importancia, como son las mesas sectoriales, agremiaciones, etc.	Director de mercadeo institucional y Directora de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural.	Participación en mesas sectoriales, agremiaciones, etc <hr/> Año	Anual
	Publicar en revistas indexadas	Coordinadores de programa y departamento de investigaciones Unab.	Publicaciones <hr/> Año	Anual

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

La estrategia va dirigida hacia la penetración de mercados, dado que la Unab ya trabaja en esos mercados desde hace muchos años, y lo que desea la institución es aumentar la facturación percibida en esos servicios. Con el objetivo de lograr la penetración de mercado se diseñaron las siguientes metas, cada una con las una serie de acciones.

META: Generar identidad en el sector empresarial

ACCIONES:

- Obtener participación en las actividades empresariales de gran importancia, como son las mesas sectoriales, agremiaciones y demás proyectos de la región que aglomeren empresas las cuales en un futuro vean la Unab como su mayor aliado en capacitación y desarrollo de macro proyectos, la participación en dichas mesas debe ser en calidad de asesor académico y metodológico.
- Publicar en revistas indexadas, en dichas publicaciones se pueden mostrar los resultados de los programas diseñados y ejecutados a las empresas de esta manera la universidad logra satisfacer dos necesidades actuales, la investigación de carácter formal y genera identidad en el sector por medio de esas publicaciones.

Tabla 24. Estrategias 2

PLAN DE ACCIÓN				
AREA:	Promoción			
OBJETIVO:	Aumentar la presencia de la imagen Unab en el ámbito empresarial, coordinando y mejorando las actividades actuales con nuevas actividades enfocadas a crear una identidad de la Unab como mayor aliado de las empresas de la ciudad en el aspecto de desarrollo y capacitación.			
ESTRATEGIA:	Penetración de Mercados			
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR (Método de Cálculo)	PERIODICIDAD
Mantener un portafolio actualizado	Aumentar del portafolio de programas empresariales y abiertos desde las investigaciones anteriormente realizadas.	Coordinadores de programa y departamento de investigaciones Unab.	$\frac{\text{Programas nuevos}}{\text{Año}}$	Anual
Mejorar el servicio al cliente	Mejorar de los tiempos de respuesta en línea y tiempo de entrega de las propuestas de capacitación a las empresas.	Director de Mercadeo Institucional Unab y Coordinadores de programa	Tiempo de espera en línea y de entrega para propuestas de capacitación	Mensual
	Realizar planes de visitas	Director de Mercadeo Institucional	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Mes}}$	Mensual

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

META: Mantener un portafolio actualizado.

ACCIONES:

- Aumentar del portafolio de programas empresariales y abiertos desde las investigaciones anteriormente realizadas, esto mediante análisis retrospectivos conjuntos de las unidades de investigación, educación continua y consultoría y el departamento de mercadeo. Con el fin de ofrecer programas q cumplan con las necesidades reales del mercado.

META: Mejorar el servicio al cliente.

ACCIONES:

- Mejorar los tiempos de respuesta en línea, entrega de propuestas de capacitación e información adicional que solicitan las empresas, esto mediante los ajustes en el Call Center para la atención telefónica, y ajustando los tiempos internos de las unidades involucradas en los procesos para hacer más efectivo y rápido los procesos que percibe el comprador.
- Realizar planes de visitas en los cuales las empresas que solicitan información detallada y personalizada tengan prioridad, además de que se realicen visitas zonales optimizando los recursos de transporte que provee la Unab.

Tabla 25. Estrategias 3

PLAN DE ACCIÓN				
AREA:	Promoción			
OBJETIVO:	Aumentar las presencia de la imagen Unab en el ámbito empresarial, coordinando y mejorando las actividades actuales con nuevas actividades enfocadas a crear una identidad de la Unab como mayor aliado de las empresas de la ciudad en el aspecto de desarrollo y capacitación.			
ESTRATEGIA:	Penetración de Mercados			
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR (Método de Cálculo)	PERIODICIDAD
Estandarizar procesos	Estandarizar los procesos de la Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, con mira a certificaciones	Directora de Unidad	$\frac{\text{Procesos estandarizados}}{\text{Mes}}$	Mensual
Promocionar en línea	Diseño de un portal web exclusivo la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural	Director de Mercadeo Institucional y Coordinadores de programa	$\frac{\text{Nuevos Clientes por medio virtuales}}{\text{Mes}}$	Mensual

Fuente. CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de mayo de 2011. [Consultado el 26 de Junio de 2011]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. UNAB

META: Estandarizar procesos.

ACCIONES:

- Revisar todos los procesos comerciales y académicos de la Unidad de Educación continua, Consultoría y extensión Cultural con el fin de obtener certificaciones las cuales sirvan como elemento diferenciador frente las otras universidades.

META: Promoción en línea.

ACCIONES:

- Diseño de un portal web exclusivo la unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural, sus objetivos, misión, visión y programas ofrecidos de manera completa y detallada.

CONCLUSIONES

- El análisis retrospectivo permitió la revisión de las actividades comerciales de la organización y en este análisis se pueden inferir correctivos sin aun haber terminado el desarrollo del proyecto
- La segmentación de mercado mediante la metodología de Kotler permitió la total identificación del mercado meta y sus características, con lo cual se puede validar la oportunidad de crecimiento en el negocio y con las características muestra señales del tipo de actividades a realizar en las estrategias, en el caso de estudio se aprecia la gran posibilidad de expansión que posee la Unab dado que los mercados meta a los cuales se enfocan los programas de la Unidad tienen dimensiones que superan por mucho las cuota de mercado actuales de la universidad.
- El análisis de la competencia mediante el benchmarking permitió la identificación de factores en la promoción en los cuales es posible mejorar, como en el caso de estudio la Unab puede aprovechar de mejor manera los medios virtuales y también puede mejorar en los tiempos para el contacto con sus clientes también con el análisis de competencias fue posible identificar los factores de promoción en los cuales la Unab es líder, en este caso se aprecia un gran avance en el uso del material impreso respecto a los competidores de estudio, inclusive sobre la Universidad del Rosario.
- Con los resultados conjuntos en la aplicación de las herramientas de marketing utilizadas, fue posible diseñar un modelo comercial enfocado a la promoción, en el cual la mayor cantidad de actividades se dirigen a los factores claves en el momento de decidir la compra, como en el caso de estudio la visibilidad y el fácil acceso a la información.

RECOMENDACIONES

- Realizar la siguiente fase de aplicación del modelo comercial diseñado y presentado en este proyecto, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la universidad para este fin.
- Realizar evaluaciones periódicas de las labores promocionales de la Unab y de las universidades competencia en este servicio, para tener una visión actualizada de las actividades realizadas en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliográficas.

- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing, 6ta Edición, New Jersey, Estados Unidos, Pearson Educación, 2003. 563p.

Electrónicas.

- OVERLAP, El modelo comercial, fases y conceptos generales del modelo comercial [En línea], Madrid, España. [consultado el 25/03/11] Disponible en URL:<http://www.web.overlap.net/soluciones/soluciones-tipo/modelo-comercial/70>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, Decreto 1295 de abril 20 de 2010 [En línea], Bogotá D.C., Colombia. [Consultado el 25/03/11], Disponible en URL:http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf
- E-ECONOMICS, Definición y clases de benchmarking, [En Línea], México DF. , México. [Consultado el 25/03/11] Disponible en URL :<http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>
- MARKETING POWER, Definición segmentación de mercados, [En línea], Chicago, Estado Unidos, [Consultado el 25/03/11], Disponible en URL:<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

Trabajos de grado.

- CASTILLO LÓPEZ, Jaime Andrés. Proyecto Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 11 de Abril de 2011. [Consultado el 19/05/11]. Disponible en: Base de datos Trabajos de grado. Facultad de Administración de Empresas – Dual. Unab 2011.

Otras colaboraciones.

- EDUCACION CONTINUA Y CONSULTORIA, Manual de Calidad, Universidad Autónoma de Bucaramanga, 12 de febrero de 2000. [Consultado el 20/03/11] Disponible en: Documentos Soporte, Unidad de Educación Continua, Consultoría y Extensión Cultural.