

**Propuesta Plan de Marketing para un Programa Académico de Posgrado de una
Institución Pública de Educación Superior**

Autores

Estefanía Giraldo Muñoz & Andrea Burbano Castro.

**Universidad del Valle
Facultad de Administración de Empresas
Administración de Empresas
Cali, Valle
2019**

**Propuesta Plan de Marketing para un Programa Académico de Posgrado de una
Institución Pública de Educación Superior**

ii

**Trabajo de Grado modalidad asesoría para optar al título de Administradoras de
Empresas**

Autores

Estefanía Giraldo Muñoz & Andrea Burbano Castro.

**Directora:
JENNY PELÁEZ MUÑOZ
PhD. en Ciencias de la Empresa - Marketing**

**Universidad del Valle
Facultad de Administración de Empresas
Administración de Empresas
Cali, Valle
2019**

Tabla de Contenidos

1.	Antecedentes	1
2.	Definición del Problema	7
3.	Justificación	9
4.	Objetivos	11
4.1	Objetivo General	11
4.2	Objetivos Específicos	11
5.	Marco Referencial	12
5.1	Marco Contextual	12
5.1.1	La Universidad Del Valle	12
5.1.1.1	Organigrama	15
5.1.2	Facultad de Artes Integradas.....	15
5.1.3	Maestría Internacionalización de las Empresas del sector de la Construcción.....	17
5.2	Marco Teórico	18
5.2.1	Generalidades.....	18
5.2.2	Evolución del concepto de Mercadeo	18
5.2.3	Proceso del Marketing.....	21
5.1.4	Marketing de Servicios	22
5.1.5	Mezcla de Marketing	24
5.1.5.1	El enfoque de las 4 P's	25
5.1.5.2	La estrategia de mercadeo en el Servicio	26
5.1.6	Marketing Digital.....	29
5.1.6.1	Elementos del Marketing Digital.....	31
5.2.6.2	Satisfacción y lealtad.....	34
5.2.7	El plan de Marketing	37
5.2.8	Posicionamiento.....	38
5.2.9	Posgrado.....	38
6.	Elementos Plan de Marketing.....	40
6.1	Análisis del Mercado.....	40
6.2	Entono Externo	40
6.2.1	Entorno Económico	40
6.2.1.1	Contexto Internacional.....	40
6.2.1.2	América Latina y Caribe.....	41
6.2.1.3	Economía Colombiana.....	43
6.2.1.4	Economía para el Valle del Cauca.....	44
6.2.1.5	Pib Sectores.....	45
6.2.1.6	Sector de la Construcción.....	46
6.2.1.7	IPC.....	47
6.2.1.8	Balanza Comercial	48
	Exportaciones	48

Importaciones.....	48iv
6.2.2 Entorno Geofísico.....	49
6.2.2.1 Contexto Regional.....	51
6.2.2.2 Infraestructura y Conectividad	54
6.2.3 Entorno Demográfico	56
6.2.3.1. Población en Colombia	57
6.2.3.2 Población en Cali.....	59
6.2.4 Entorno Social	62
6.2.4.1 Nivel de Alfabetismo por sexo 2005-2018	62
6.2.4.2 Tendencia del comportamiento del salario mínimo legal.....	63
6.2.4.3 Índice de Desarrollo Humano (IDH).....	64
6.2.4.4 Índice de pobreza	65
6.2.4.4.1 Contexto regional	67
6.2.4.5 Tasa de desempleo.....	70
6.2.4.6 Migración.....	75
6.2.4.6.1 Migración, contexto local	77
6.2.5 Entorno Educativo	78
6.2.5.1 Contexto Nacional.....	78
6.2.5.1.1 Cobertura.....	78
6.2.5.1.2 Financiación en la Educación.	81
6.2.6 Entorno Legal.....	88
6.2.6.1. La declaración Universal de Derechos Humanos.	88
6.2.6.2 Declaración Mundial sobre Educación para todos	88
6.2.6.3 Forjar Competencias para el Trabajo y la Vida	89
6.2.6.4 Marco Legal en Colombia	91
6.2.7 Entorno Tecnológico.....	96
6.2.7.1 Tic en el Sector empresarial.....	97
6.2.7.2 Tecnologías digitales avanzadas	99
6.2.7.3 Gobierno Digital.....	102
6.2.8. Guía de Análisis del Macroentorno.....	104
6.2.8.1 Evaluación Integrada del Análisis Externo	107
6.2.8.2 Matriz de Evaluación de factores Externos (M-EFE)	112
6.3 Análisis Interno	115
6.3.1 Descripción del Servicio	115
6.3.2 Proceso Educativo	119
6.3.3 Proceso Financiero.....	120
6.3.4 Planta Docente.....	122
6.3.5 Proceso de Promoción.....	127
6.3.6 Estructura Organizativa y administrativa	128
6.3.6.1 Áreas de Apoyo	129
6.3.6.1.1 Sistemas de Información	129
6.3.6.1.2 Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle.....	129
6.3.6.1.3 Control Interno	131
6.3.6.1.4 Comunicaciones.....	132
6.3.6.1.5 Informática y Telecomunicaciones	133
6.3.7 Planta Física	134

6.3.8 Procedimientos que realiza la Maestría en Internacionalización de Empresas del sector de la Construcción	135
6.3.9 Descripción del Cliente	138
6.4 Competidores.....	141
6.5 Guía de Analisis Interno.....	144
6.5.1 Evaluación Integrada del Análisis Interno	146
6.5.1.2 Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI)	150
7. Plan de Marketing.....	152
7.1 Objetivo 1.....	152
7.1.1 Estrategias Orientadas A Producto.....	152
7.1.2 Estrategias Orientadas a Promoción.....	155
7.1.3 Estrategias Orientadas a Persona.....	160
7.2 Objetivo 2.....	161
7.2.1 Estrategias Orientadas a Promoción.....	161
7.2.2 Estrategias Orientadas a Persona.....	164
7.2.3 Estrategias Orientadas a Plaza	165
7.2.4 Estrategias Orientadas a procedimientos	165
8. Comentarios Finales	167
Bibliografía	170
Apéndice.....	176
Anexo 1. Informe del Sistema de Análisis de Sostenibilidad de Programas Académicos	176
Anexo 2. Procedimientos de la A a la D del Programa Académico	178

Tabla 1. Síntesis de aportaciones en la evolución del concepto de Marketing 1900-1959....	20
Tabla 2. Diferencias entre los productos y los servicios.	24
Tabla 3. Diferencias entre los Medios Antiguos y Digitales	32
Tabla 4. Canales del Marketing Digital	33
Tabla 5. Crecimiento del PIB Real Mundial 2009 – 2017 (%).....	41
Tabla 6. Crecimiento del PIB en Colombia 2009 - 2017.....	44
Tabla 7. Proyección de la población de Santiago de Cali.....	60
Tabla 8. Proyecciones de la población 2006-2020	61
Tabla 9. Población caleña por edades	61
Tabla 10. Comportamiento del Salario en Colombia	63
Tabla 11. Comportamiento de Índice de pobreza en la ciudades de Colombia 2010-2017..	70
Tabla 12. Matrícula por Nivel de Formación	79
Tabla 14. Matrícula por Área de Conocimiento	80
Tabla 15. Matrícula por Metodología	81
Tabla 16. Guía de Analisis Entorno Económico	104
Tabla 17. Guía de Analisis Entorno Geofísico	104
Tabla 18. Guía de Analisis Entorno Demográfico	104
Tabla 19. Guía de Analisis Entorno Social	105
Tabla 20. Guía de Analisis Entorno Educativo	105
Tabla 21. Guía de Analisis Entorno Legal.....	106
Tabla 22. Guía de Analisis Entorno Tecnológico.....	106
Tabla 23. Evaluación Integrada del Análisis Externo	107
Tabla 24. Evaluación Integrada del Análisis Externo	113
Tabla 25. Información del Programa Académico	115
Tabla 26. Estructura Curricular Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción- modalidad de profundización	117
Tabla 27. Grupos de Investigación relacionados con el programa académico de Maestría en Internacionalización de Empresas del sector de la Construcción	120
Tabla 28. Otras tarifas de los Derechos Económicos.....	121

Tabla 29. Nivel de formación de los docentes en el programa académico de Maestría en	vii
Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción.....	124
Tabla 30. Asignaturas impartidas por profesores de la Universidad del Valle en	
colaboración con universidades extranjeras.	124
Tabla 31. Asignaturas Impartidas por Profesores de la Universidad del Valle en	
Colaboración con Conferencistas Profesionales del Sector de la Construcción	126
Tabla 32. Sistemas de Información de la Universidad del Valle	129
Tabla 33. Número de aulas de clase del Programa académico de Maestría en	
Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción.....	135
Tabla. 34. Diagrama de la experiencia para la promoción (correo electrónico).....	136
Tabla. 35. Diagrama de la experiencia para la promoción (Consulta Telefónica)	137
Tabla. 36. Diagrama de la experiencia de la prestación del servicio (Clase).....	137
Tabla 37. Descripción de los Competidores.....	141
Tabla 38. Información detallada de los competidores.....	141
Tabla 39. Guía de Analisis Interno Gestión Administrativa	144
Tabla 40. Guía de Analisis Interno Marketing	144
Tabla 41. Guía de Analisis Operaciones	145
Tabla 42. Guía de Analisis Finanzas	145
Tabla 43. Guía de Analisis Gestión Humana	145
Tabla 44. Evaluación Integrada del Análisis Interno	146
Tabla 45. Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI)	150
Tabla 46. Estrategias Orientadas A Producto.....	152
Tabla 47. Estrategias Orientadas a Promoción.....	155
Tabla 48. Estrategias Orientadas a Persona.....	160
Tabla 49. Estrategias Orientadas a Promoción.....	161
Tabla 50. Estrategias Orientadas a Persona.....	164
Tabla 51. Estrategias Orientadas a Plaza	165
Tabla 52. Estrategias Orientadas a Procedimientos.....	165

Figura 1. Fases metodológicas de la propuesta.	5
Figura 2. Organigrama de la Universidad del Valle.....	15
Figura 3. Organigrama de la Facultad de Artes Integradas.....	16
Figura 4. Herramientas del Enfoque 4 P's	26
Figura 5. Tres tipos de Mercadeo del Servicio	27
Figura 6. Factores que afectan la satisfacción y la lealtad del cliente.....	35
Figura 7. Crecimiento del PIB en Colombia 2009 - 2017	44
Figura 8. Crecimiento de la Economía del Valle.....	45
Figura 8. IPC 2017 -2018.....	47
Figura 9. Distribución de la Población.....	51
Figura 10. Valle del Cauca, una region multimodal	56
Figura 11. Distribución de la población por sexo 2018.....	57
Figura 12. Distribución de población censada.	58
Figura 13. Distribución de la población por grandes grupos de edad	59
Figura 14. Estructura de la población.....	60
Figura 15. Censos y demografía informe resultados preliminares noviembre de 2018	63
Figura 16. Índice de Desarrollo Humano en América Latina	65
Figura 17. Pobreza extrema en el Valle del Cauca 2015-2016.....	69
Figura 18. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.....	71
Figura 19. Población ocupada, desocupada e inactiva – Sept. 2018-2017	72
Figura 20. Variación del número de empleos por sector económico Trimestre julio-septiembre de 2018.....	73
Figura 21. Tasa de ocupación según sexo en Cali Trimestre junio-agosto (2017-2018).....	74
Figura 22. Número de empleos formal e informal en Cali Trimestre junio-agosto 2017-2018	75
Figura 23. Movimientos internaciones de viajeros colombianos, según sexo 2015.....	76
Figura 24. Entradas y salidas de colombianos, según rangos de edad 2015.....	77
Figura 25. Recursos Nación IES Públicas.....	82
Figura 26. Distribución del Presupuesto General de la Nación 2018.....	83
Figura 27. Giros de líneas de posgrado por nivel de formación 2017	85

Figura 28. Créditos girados vigencia 2017 por estrato - Posgrado	85ix
Figura 29. Profesionales apoyados en 1992 – 2017	86
Figura 30. Estado de Solicitudes Colfuturo.....	86
Figura 31. Destinos Top 15.....	87
Figura 32. Distribución de becas por sexo.	87
Figura 33Índice de Adopción de Tecnologías maduras por estadio da la cadena de valor 2017.....	98

100

Figura 34. Penetración de Tecnologías Avanzadas por estadio de la cadena de valor 2017. Colombia.....	100
Figura 35. Datos de Vive Digital.....	102
Fuente: Resolución No. 091 Consejo Superior Del 4 de Noviembre de 2016.	115
Figura 36. Servicios que integra el GICUV	130
Figura 37. Grupo de valor de la universidad del valle	131
Figura 38. Resumen de los procedimientos.	136

1. Antecedentes

Es pertinente realizar una revisión de la literatura en el área del mercadeo educativo, debido a que existen otros autores que han abordado estos temas desde diversas perspectivas a través de las cuales se han definido un cúmulo de conocimientos y experiencias sobre las cuales es posible fundamentar nuestra investigación. Uno de los estudios a considerar durante el proceso de análisis bibliográfico fue la tesis de maestría “Marketing educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M. aplicado a la Universidad nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M.” (Naranjo Hernández, 2011) Para el análisis de los resultados la autora categorizó las respuestas de los entrevistados, que fueron elegidos aleatoriamente, a través de cinco variables: servicio, experiencia, compromiso, comportamiento y lealtad. Posteriormente estas variables fueron analizadas bajo la teoría del esquema C.R.M. (Customer Relationship Management) que se completaría con la estrategia CEM anteriormente mencionada, sirviendo de base para la creación de un esquema formado por cuatro componentes: el conocimiento, la innovación, la comunicación y promoción, y la gestión de experiencias; dichos componentes estarían rodeados por un quinto elemento denominado entorno.

La estrategia C.E.M. es una herramienta útil en este tipo de estudios cuya finalidad es el fortalecimiento de las relaciones con los clientes tanto internos como externos y cuyo objetivo principal era un incremento en los niveles de inscripción a los

programas académicos mejorando así la proyección de la institución educativa a nivel local y regional.

Otro trabajo que permitió ampliar el panorama de las estrategias de mercadeo enfocadas a instituciones educativas, fue el Plan de mercadeo del programa editorial de la Universidad del Valle en la ciudad de Cali 2014-2016 (Porrás & Vásquez, 2016). Cuyo propósito principal era identificar los factores que limitaban la capacidad de difusión del conocimiento desde el Programa Editorial de la Universidad del Valle, evidenciado en la carencia de una estructura de mercadeo que permitiera hacer una caracterización de los contenidos a difundir, los públicos a los que se llegaría, la manera de distribución de las obras y el impacto social de las publicaciones representado en soluciones a problemáticas locales, regionales y nacionales. La finalidad del desarrollo de este plan de mercadeo era el aumento en la rotación de los contenidos editoriales, la disminución del inventario y el establecimiento de criterios que permitieran tener un control sobre el volumen de producción en relación a los requerimientos del mercado.

Para este plan de mercadeo Porrás y Vásquez realizaron inicialmente un diagnóstico de mercadeo para conocer el estado del programa editorial y posteriormente hicieron uso del Benchmarking como herramienta para desarrollar una estrategia de mercadeo adaptada a las necesidades específicas de esta área Universidad del Valle. Esta metodología se apoyó en jornadas de observación sistemática durante un periodo de dos meses, la elaboración de una guía de mercadeo para identificar debilidades y fortalezas del Programa Editorial, entrevistas a fuentes primarias y la

consulta a fuentes secundarias, la fundamentación de estas actividades permitió conocer qué prácticas eran adecuadas para el Programa Editorial de la Univalle, teniendo en cuenta su estructura organizacional lo que finalmente permitió el desarrollo de estrategias de mercadeo aptas para ser aplicadas en el programa editorial de la Universidad del Valle. Este estudio es relevante para la presente investigación ya que nos ofrece un acercamiento al desarrollo de un plan de mercadeo en una institución de naturaleza pública y educativa y nos indica los elementos a considerar para el diseño del Plan.

Durante el desarrollo de esta investigación se hizo necesario identificar qué elementos pueden integrarse al mercadeo para lograr una promoción de la oferta de posgrados en las IES, un estudio que abordaba esta temática fue Estrategias de comunicaciones de marketing y su impacto en la difusión de los posgrados: caso universidad caleña (Gómez, 2012), Esta investigación hace uso del método de la indagación documental y del método de expertos para intentar responder a la pregunta ¿Cuáles son las estrategias de comunicaciones integradas de marketing empleadas en la promoción de los postgrados? y de esta manera cumplir el objetivo de caracterizar las estrategias de comunicaciones integradas de marketing más efectivas, empleadas por la universidad caleña en cuestión, para la promoción de sus posgrados.

El proceso metodológico usado estuvo soportado en un análisis de medios, desde la publicidad, para definir cuáles eran las estrategias utilizadas para ofertar los programas de posgrado en Colombia, principalmente en las campañas realizadas en radio, televisión, cine, Internet, prensa, revistas de prensa y revistas independientes.

Para el desarrollo de la estrategia, se dividió la investigación en 4 fases metodológicas

(Ver figura 1):

FASE 1	Método y enfoque	Estrategia	Categorías
Identificar los elementos que componen el mercadeo en instituciones educativas	Enfoque Cualitativo Método Indagación documental	Revisión bibliográfica de 14 autores del marketing educativo.	Plan de marketing, mercados educativos, investigación de mercados, imagen institucional, nuevos medios de publicidad, egresados, promoción institucional, relaciones públicas, tele marketing, publicidad, servicios de soporte
FASE 2	Método y enfoque	Estrategia	Categorías
Identificar las estrategias de publicidad usadas para promocionar posgrados en Colombia	Enfoque Cualitativo Método Indagación documental	Análisis del Estudio General de Medios – EGM publicado en el 2011 y aplicado en 2009 y 2010	Caracterizar en el estudio, la inversión en medios masivos, los principales medios de comunicación masiva usados por las universidades del país: radio, televisión, cine, Internet, prensa, revistas de prensa y revistas independientes.

FASE 3 Identificar los diversos elementos de mercadeo educativo que deben ser considerados para la promoción de los programas de posgrado en la universidad caleña.	Enfoque cualitativo Método de Entrevista Indagación documental	Diseño de encuesta para la recolección de información. Directores de comunicaciones	Encuesta para reconocer los aspectos generales que tienen en cuenta las universidades en el momento de la construcción de sus planes de mercadeo de posgrado.
FASE 4	Método y enfoque	Estrategia	Categorías
Elaborar una propuesta de estrategias de promoción que permita realizar una gestión eficiente de mercadeo de posgrados en la universidad caleña	Enfoque cualitativo Indagación documental	Análisis del estudio de Google sobre toma de decisiones de entrar a un posgrado.	Estudio pagado por Google y realizado en Latinoamérica sobre el proceso de decisión que realizan las personas para acceder a un programa de posgrado.

Figura 1. Fases metodológicas de la propuesta.

Este estudio es pertinente como base para esta investigación por su énfasis en el papel que juegan las estrategias de marketing en la promoción de los programas de posgrado y el impacto de éstas en la captación de estudiantes y reconocimiento de las maestrías.

Para complementar esta etapa de la investigación es necesario tener en cuenta que Colombia, a través del Ministerio de Educación Nacional trabaja en la formulación, adopción de políticas, planes y proyectos con el fin de mejorar el acceso a este nivel,

lo que permite que se cuente con ciudadanos productivos y capacitados. La Educación Superior es mundialmente reconocida por su capacidad de transformar y propiciar el cambio y progreso de la sociedad.

Las instituciones de Educación Superior deben considerar las tendencias que brinda el mundo laboral, lo sectores científicos, tecnológicos y económicos para satisfacer la demanda, generar habilidades para el trabajo, certificar conocimientos adquiridos y fomentar la creación de empleo, sin que sea su fin último.

2. Definición del Problema

La educación es la base del desarrollo de cualquier sociedad. En Colombia, la Ley 115 de 1994 Ley General de Educación, define esta como “un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

Esta visión, hace necesario un eficiente Sistema Educativo, que responda a las necesidades y expectativas del ser humano, en el desarrollo de sus competencias además de integrarlas con el contexto local, nacional y global.

En Colombia, las Instituciones de Educación Superior (IES) han crecido en un mercado estable y poco competitivo, sin embargo, en los últimos años los cambios del contexto han modificado ese mercado, ampliando la diversidad de instituciones y a su vez de oferta de programas académicos. Ese escenario implica que la organización educativa, oriente esfuerzos encaminados al desarrollo de estrategias enfocadas a destacar sus particularidades, el sello institucional y una ventaja competitiva.

Al mismo tiempo, este ambiente competitivo, estimula en el cliente o usuario una mayor exigencia hacia las organizaciones, con relación a la calidad y la satisfacción de sus necesidades. Dentro de los elementos que se consideran para la elección de un programa de formación en posgrado se podrían mencionar: la estructura curricular, el conjunto de docentes y el prestigio de la Institución de Educación Superior.

Frente a lo ya descrito, la Universidad del Valle, a través de las Facultades de Artes Integradas y Administración han diseñado la Maestría en Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción, programa que está justificado en la necesidad de formar a los profesionales de las áreas relacionadas, en la oferta y demanda de sus productos o servicios a nivel internacional y su participación en el mundo globalizado.

Por tanto, se hace necesario desarrollar estrategias que permitan presentar la maestría al mercado, cubrir la demanda y lograr una ventaja competitiva.

Esto nos lleva a responder a la pregunta ¿Qué elementos se deben considerar para lograr un aumento en la participación del mercado de la Maestría Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción en el mercado de la región?

3. Justificación

Este trabajo de grado pretende abordar desde una perspectiva social, educativa y administrativa, los factores que inciden en el desarrollo de un nuevo servicio al mercado, específicamente en el sector educativo, que opera bajo unas dinámicas diferentes al estar sujeta a un ente gubernamental, y cuyo propósito como órgano de la sociedad debe ser la generación de conocimiento por encima de la de utilidades, cumpliendo con objetivos que se planean a largo plazo como institución; además “cada institución educativa tiene rasgos singulares, como manifestaciones de una cultura instituida por medio de la dinámica de sus paradigmas y los rituales de su comunidad.” (Manes, 2014).

Se afirma que las organizaciones educativas desarrollarán su actividad en el siglo XXI, dentro de un ambiente altamente competitivo, acentuado por un incremento de la oferta (a nivel nacional e internacional), y una disminución de la demanda (tendencia de bajas tasas de crecimiento demográfico, y por deserción o baja inscripción debido a dificultades económicas) (Zapata, 2000). Por esta razón resulta pertinente hacer un análisis detallado de las posibles estrategias que se pueden crear para generar un impacto positivo en la demanda y de esta manera diseñar un plan de mercadeo orientado a aumentar la captación y permanencia de nuevos alumnos y el posicionamiento del programa a nivel local y regional.

La pertinencia de investigaciones que analicen el estado del sector educativo en el país, tanto en su oferta como en su demanda, es otra de las razones que motiva este

estudio. Actualmente el mercado está saturado, lo que se traduce en un reto para el desarrollo de propuestas académicas, diseñadas de acuerdo a las necesidades del entorno y de los profesionales.

La iniciativa del programa académico de la Maestría Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción, surge como parte del cumplimiento de la Misión de la Universidad del Valle y por tanto es una buena plataforma para gestar nuevas relaciones entre la Universidad y la comunidad profesional del Sector de la Construcción. Desarrollar este vínculo requiere de estrategias a corto y largo plazo, orientadas a la sostenibilidad y posicionamiento, por lo tanto, se considera un aporte inicial el desarrollo de este Plan de Mercadeo.

Por último, este ejercicio responde a un interés académico y personal por aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación como administradoras de empresas y culminar este proceso.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer un Plan de Marketing para la Maestría en Internacionalización de la Empresas de Sector de la Construcción de la Universidad del Valle.

4.2 Objetivos Específicos

- **Realizar un diagnóstico integral de la Maestría en Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción, realizando un análisis interno y externo con el fin de identificar oportunidades y limitaciones.**
- **Formular un análisis situacional FODA que permita una comprensión del mercado para desarrollar las estrategias de Marketing.**
- **Identificar las estrategias adecuadas de Marketing para el posicionamiento de la Maestría en Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción.**

5. Marco Referencial

5.1 Marco Contextual

5.1.1 La Universidad Del Valle

La Universidad del Valle es un ente universitario autónomo de orden estatal, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente. Fue creada por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca mediante Ordenanza No. 012 de 1945, modificada por la Ordenanza No. 010 de 1954 del Consejo Administrativo del Valle del Cauca; está adscrita a la Gobernación del Valle del Cauca y, en lo que se refiere a las políticas y a la planeación educativa, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

La Universidad se rige por las normas del Estado relativas a la educación superior y por los acuerdos, resoluciones y actos administrativos de los organismos y autoridades competentes. La Universidad, patrimonio académico, cultural, científico e intelectual del departamento del Valle del Cauca y de la nación, tiene como razón de ser la formación integral de nivel superior, fundamentada en la investigación y orientada al desarrollo económico, social, político, cultural, artístico, humanístico, tecnológico, científico y pedagógico de su entorno.

5.1.1.1 Misión. La Universidad del Valle tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal,

autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática.

5.1.1.2 Visión. Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina.

5.1.1.3 Valores. Valores Para orientar la actividad de los miembros de la comunidad universitaria se postulan los siguientes valores:

- 1. Dignidad.** Reconocimiento del valor que cada persona tiene como sujeto único e irrepetible, titular de derechos y obligaciones.
- 2. Honestidad.** Exigencia de actuar con conciencia del respeto a las normas que se consideran legítimas, honrar la verdad y proceder con prudencia y sensatez en la vida universitaria.
- 3. Respeto por la diferencia.** Reconocimiento y protección de las múltiples formas de ser, de pensar, de actuar y expresión de los miembros de la comunidad universitaria, sin menoscabo de los derechos fundamentales de las personas, el bien común, el patrimonio y los recursos de la Universidad y del Estado.
- 4. Justicia y equidad.** Aplicación proporcionada y equilibrada del conjunto de normas institucionales que regulan las relaciones entre los integrantes de la comunidad universitaria, en el marco de equidad que tenga en cuenta sus condiciones, sus diferencias, sus méritos, sus realizaciones y sus necesidades.

5. Solidaridad. Capacidad de contribuir a la solución de los problemas de los miembros de la comunidad universitaria, en momentos de adversidad o de dificultad sin contraprestación o beneficio.

6. Defensa del medio ambiente. Compromiso con la protección, defensa, conservación, estudio, valoración y aprovechamiento sostenible del medio ambiente, como fundamento de la vida humana, para el presente y el futuro de las nuevas generaciones.

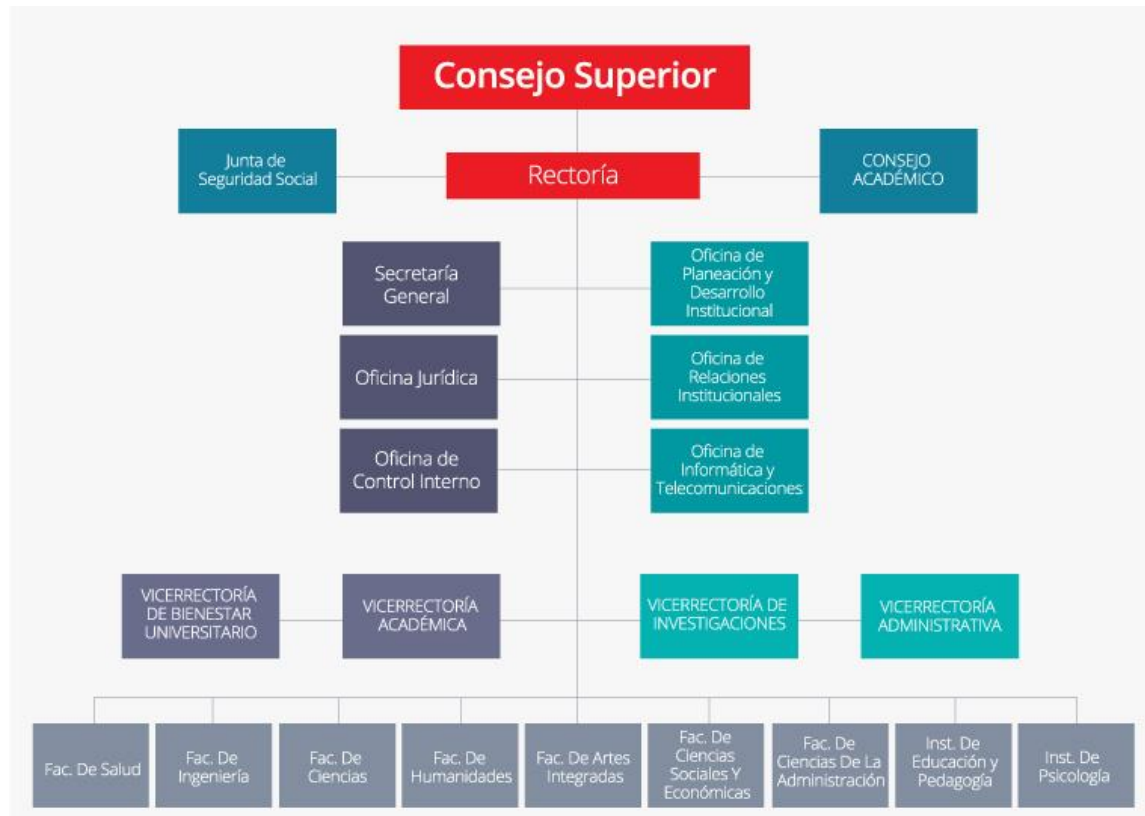
7. Responsabilidad. Compromiso de actuar con diligencia, atención, oportunidad y espíritu de servicio en la realización de sus funciones.

8. Transparencia. Manejo claro y diáfano por parte de los servidores públicos de los procesos de contratación y manejo de los recursos humanos, económicos y financieros, con base en las reglas y los procedimientos establecidos y una adecuada información, que haga posible el seguimiento de la gestión y la rendición de cuentas ante la sociedad y los organismos de control del Estado.

9. Racionalidad. Uso prudente y ponderado de los recursos públicos de distinto carácter, que garantice la eficiencia y pertinencia en su utilización.

10. Reflexión. Promoción del entendimiento y comprensión de las dinámicas de interés para la sociedad y los individuos como un bien público que se genera, se apropia y se transfiere.

1.1.1.1 Organigrama



Fuente: Acuerdo 020 – 03 C.S. <https://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/organigrama>

Figura 2. Organigrama de la Universidad del Valle.

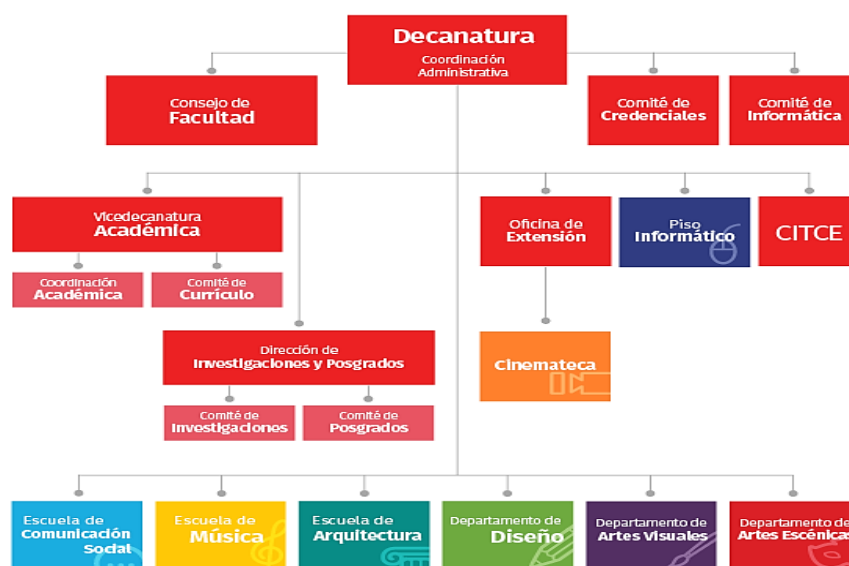
5.1.2 Facultad de Artes Integradas

La Facultad de Artes integradas de la Universidad del Valle fue creada en 1993, y a ella están adscrito los siguientes programas académicos: Arquitectura, Comunicación Social – Periodismo, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Música, Artes Visuales, cinco (5) de estos de nivel profesional (2) Licenciaturas, (2) Especializaciones, (2) Maestría. Esta tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento, a través de la docencia, la

investigación y la extensión, en el ámbito de las Artes Visuales y Escénicas, la Música, la Arquitectura, el Diseño y la Comunicación social. Como parte de una investigación pública estimula el desarrollo de la sensibilidad, la capacidad de expresión y la formación del criterio estético, con autonomía y vocación de servicio social, atendiendo compromisos indelegables en la construcción de una sociedad justa y democrática.

Busca consolidarse mediante la pertenencia, cobertura, diversidad, innovación y excelencia de su oferta académica, como institución líder en el ámbito colombiano y latinoamericano, en el campo de las artes y la cultura.

En relación a su planta profesoral, la Facultad cuenta con 101 profesores de los cuales 93 son de tiempo completo, y 8, de tiempo parcial, cuyo nivel más alto de formación es el de Doctorado (el 14%), de Maestría (el 46%), Especialización (el 13%); y Profesional (27%). (Comité de Credenciales, diciembre de 2015).



Fuente: Universidad del Valle - Facultad de Artes Integradas. www.univalle.edu.co

Figura 3. Organigrama de la Facultad de Artes Integradas

5.1.3 Maestría Internacionalización de las Empresas del sector de la Construcción.

La maestría se desarrolló con base en el análisis de los siguientes factores: el proceso de Globalización e Internacionalización de las empresas en este sector; las condiciones que tiene Colombia y la oportunidad de participación en el mercado Internacional; el papel estratégico del empresario en este contexto.

Este análisis permitió la formulación de un programa acorde a estos requerimientos y cuyo propósito principal es formar profesionales capaces de responder con eficiencia a los tratados, convenios y alianzas comerciales firmados por el Gobierno nacional y que abren campo para fortalecer sus competencias de posicionar sus empresas en el mercado internacional y de asumir el reto de participar activa y responsablemente, en el desarrollo del País y específicamente de la Región.

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Generalidades

El término marketing, como concepto y práctica, está fuertemente relacionado al contexto social y económico de una sociedad. Lo que significa que está vinculado al crecimiento y progreso de la humanidad, a la satisfacción que se espera facilite y de igual manera, a la producción y desarrollo empresarial donde ha logrado extenderse con gran magnitud. A continuación, en el presente capítulo, presentaremos algunos de estos planteamientos:

5.2.2 Evolución del concepto de Marketing

Diversos autores han clasificado la evolución del concepto de Marketing, para este marco se tomará la clasificación de Carasila & Milton (2008), que cita a Munuera (1992); donde se divide en tres períodos: de identificación (1900 a 1920), funcionalista (1921 a 1945) y pre conceptual (1945 a 1960); de acuerdo con este autor iniciamos el recuento histórico de este período. Se realiza una síntesis en la Tabla 1.

5.2.2.2.1 Identificación (1900 a 1920). Uno de los primeros autores en mencionar el término Mercadeo es Shaw (1915) en su libro *Some Problems in Market Distribution*, donde propone otra perspectiva empresarial diferente a la producción y centra su objeto de estudio en la distribución. En este período las expresiones, compra-venta, comercio, distribución y marketing son usadas de forma indistinta, ya

que sus conceptos no estaban suficientemente desarrollados. (Carasila & Milton, 2008).

5.2.2.2.2 Período Funcionalista (1921-1945). En este periodo, el marketing es considerado como los esfuerzos que permiten la entrega del producto o servicio, en otras palabras la salida del producto hasta las manos del consumidor. De igual manera, existe un gran interés de los autores por definir las funciones del marketing, en este sentido encontramos a Alexander en su libro *Marketing* (1940), citado por Munuera (1992:130) enumera las siguientes funciones: Merchandising, Compra, Venta, Estandarización, Riesgo, Concentración, Financiación, Control y Almacenaje.

En 1934 hace su aparición el *American Marketing Journal*, que a partir de 1936 se transformó en el *Journal of Marketing*. Así mismo, en 1937 se crea la "American Marketing Association" (AMA) con el fin de promover el estudio científico del marketing (AMA, 1988).

5.2.2.2.3 Período pre conceptual (1945-1960). Periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, los avances tecnológicos, hacen girar la economía basada en la oferta a una economía basada en el consumo. Los métodos y técnicas de las Ciencias Sociales, se incorporan en el campo de la investigación de mercados; se aplican nuevas técnicas y métodos para averiguar las motivaciones que guían a los consumidores.

Converse (1945) publica el artículo "The development of the Science of Marketing" en el *Journal of Marketing*, que puede ser considerado como el inicio del debate sobre la ciencia del marketing. Por su parte Vaile, Grether y Cox (1952)

opinan que el Marketing es la actividad que emplea y distribuye los pocos recursos existentes de acuerdo a la demanda del momento; deduciendo que el marketing es capaz de averiguar necesidades y posteriormente satisfacerlas.

Finalmente para cerrar este período, no se puede dejar de lado a Alderson (1957), según Carasila (2008) uno de los grandes pensadores del marketing, quien de hecho, es el primero en preparar una teoría, el marketing es parte de la teoría general del comportamiento humano; la finalidad del marketing es comprender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado. Esta perspectiva sobre los procesos de intercambio acerca el marketing, a la teoría del comportamiento humano.

Tabla 1. Síntesis de aportaciones en la evolución del concepto de Marketing 1900-1959

	Identificación (1900-1920)	Funcionalista (1920-1945)	Preconceptual (1945-1959)
Autores	Autores - Shaw (1916) - Weld (1917) - Butler y Swinney (1918)	Clark y Weld (1932) - Clark y Clark (1942) - Alexander, et al. (1940)	Vaile, Grether y Cox (1952) - Maynard y Bekman (1952) - Howard (1957) - Alderson (1957)
Implicación social	No consideradas	No consideradas	Consideradas
Énfasis	Producto y producción	Desarrollo de la organización, Producción	Ventas
Objetivo	Articular un conjunto de actividades que crean utilidades de producto	Configuración del sistema de marketing (subsistema economía) y las	Hay diferentes objetivos: - Equilibrio entre oferta y demanda. - Formación teórica del

		funciones de marketing	marketing. - Incremento del consumo.
Actividades de marketing	- Ventas - Distribución	- Ventas - Compras - Distribución - Logística	- Investigación de mercados - Consumidor - Publicidad
Relación con otras áreas	Escasa	Escasa	Alta
Disciplina más relacionada	Producción Economía	Economía	Economía Psicología Sociología Organización de empresas
Enfoque	Estudio de mercancías	Estudio de las funciones	Comienza estudio de las instituciones

Fuente: Carasila & Milton, 2008.

5.2.3 Proceso del Marketing

De acuerdo con lo anterior, el marketing ha evolucionado desde una disciplina orientada a resolver un proceso administrativo a una relación de intercambio de valor, como afirma Kotler y Armstrong (2017) es “El proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos”(Kotler & Armstrong, 2017).

Existe una secuencia de actividades que debe seguir el marketing para alcanzar los objetivos establecidos por la organización la cual debe ser coherente con la planificación estratégica de la misma. Estos pasos son:

- Entender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes.

- **Diseñar una estrategia de marketing dirigida por el cliente con el objeto de obtener, mantener y desarrollar a los consumidores meta.**
- **Elaborar un plan de marketing que realmente entregue valor superior.**
- **Crear relaciones redituables con los clientes.**
- **La compañía cosecha las recompensas de sus sólidas relaciones con el cliente al captar su valor.**

1.1.4 Marketing de Servicios

Como cita Duque, (2005) las definiciones que se encuentran en la literatura sobre la definición de servicios son:

“Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 1994, p. 175).

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Zeithmal y Bitner, (2002) “Es la inclusión de todas las actividades económicas cuyo resultado no es producto de una construcción física, generalmente se consume

en el momento que se produce y proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la convivencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”.

Como se ve en la Tabla 2, los servicios se diferencian de los productos. Se puede identificar 4 características básicas para la mayoría de servicios:

- **Los servicios son más o menos intangibles.**
- **Los servicios son actividades o serie de actividades en lugar de cosas.**
- **Los servicios son al menos, hasta cierto punto, producidos y consumidos simultáneamente.**
- **El cliente participa en el proceso de producción (al menos hasta cierto punto).**

Tabla 2. Diferencias entre los productos y los servicios.

Producto	Servicios
Tangibles homogéneos producción y distribución separadas del consumo una cosa valor esencial producido en la fábrica los clientes no participan en el proceso productivo se pueden almacenar transferencia de la propiedad	Intangibles Heterogéneos Procesos simultáneos de producción distribución y consumo Una actividad o proceso Valor esencial producido en la interacción comprador vendedor Los clientes participan en la producción No se pueden almacenar No hay transferencia de la propiedad

Fuente: Tomado del Marketing y Gestión de Servicios.

Debido a las grandes diferencias entre el producto y los servicios, a la transición de una sociedad industrial a una de servicios y al papel que este sector representa en economías emergentes, no es posible utilizar un enfoque tradicional de Marketing, es aquí donde se plantea el marketing de servicios, que se orienta a gestionar el marketing desde la relación que se construye con el cliente.

1.1.5 Mezcla de Marketing

Ya que las organizaciones buscan como objetivo la construcción de relaciones fuertes con el cliente, se considera fundamental la construcción de la estrategia de Marketing que se puede definir como *“Una estrategia de marketing consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y*

niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca atraer a los clientes meta, crear valor para ellos y obtener valor a cambio” (Kotler & Armstrong, 2017) la cual está articulada a la planeación estratégica de toda la organización. Para este objetivo, la organización emplea la mezcla de marketing que se define “Conjunto de herramientas controlables y tácticas que la empresa utiliza para producir la respuesta que desea en su mercado objetivo (...) lo que puede hacer la organización para influir en su demanda” (Armstrong, Kotler, & Merino, 2011).

1.1.5.1 El enfoque de las 4 P’s

Propuesto por Jerome E McCarthy, alrededor de los años 60, es un conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. Tomando la definición de Armstrong & Kotler, (2013), se definen:

- **Producto:** se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- **Plaza (o Punto de venta):** incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

- **Promoción:** comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Se observa en la Figura 4, las herramientas de marketing específicas que abarca cada P.



Fuente: Fundamentos de Marketing.

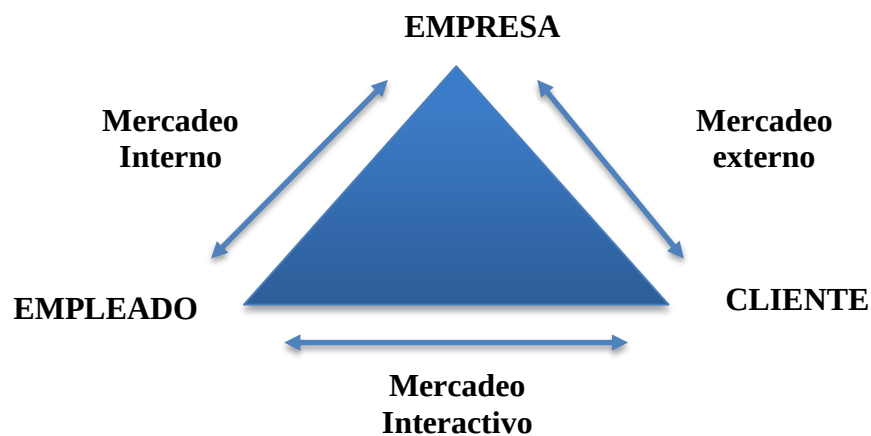
Figura 4. Herramientas del Enfoque 4 P's

1.1.5.2 La estrategia de marketing en el Servicio

Las diferencias ya señaladas entre el producto y el servicio, requieren enfoques de mercadeo adicionales. Situaciones como la interacción directa con el cliente, debe ser considerada como una oportunidad para crear valor superior durante la prestación del servicio, por tanto se requiere de la inclusión de otros aspectos (Figura 5) , conocidos como el mercadeo interno y mercado interactivo. (Armstrong et al., 2011). Se considera entonces:

Mercado Interno: La organización debe motivar y capacitar eficazmente al personal para que trabajen conjuntamente con el objetivo de proporcionar satisfacción al cliente.

Mercado Interactivo: La interacción entre comprador – vendedor, durante la prestación del servicio. Se orienta a mejorar la diferenciación, su calidad y productividad del servicio.



Fuente: Introducción al Marketing.

Figura 5. Tres tipos de Mercadeo del Servicio

Desde el enfoque de los servicios, esta visión, incluye 3P's, conocidas como: **Personas, Procedimientos y Presencia Física**. Se tomará como definición la planteada por Lovelock & Wirtz, 2009, son:

Persona: “La calidad del personal de una empresa de servicios, en especial la de los que trabajan en puestos de contacto con el cliente, tiene un papel fundamental en la determinación del éxito de mercado y en el desempeño económico”. Se debe

reconocen el valor de invertir en Recurso Humano y entienden los costos que resultan de las altas tasas de rotación del personal. Es importante reconocer estos elementos: motivar, capacitar, retroalimentación, reformar la cultura organizacional entre otros. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Proceso: “Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes”. En los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia.

Entorno Físico: “El entorno de servicio es fundamental para determinar la forma en que los clientes perciben la imagen y posicionamiento de una empresa. Los clientes utilizan el entorno de servicio como una importante señal de la calidad. Los fundamentos teóricos para comprender los efectos que tienen los entornos de servicio sobre los clientes provienen de la literatura de la psicología ambiental. Cada dimensión puede tener efectos importantes sobre las respuestas de los clientes. Debido a que los entornos se perciben de manera integral, no es posible optimizar un aspecto individual sin considerar a todos los demás.”

1.1.6 Marketing Digital

A mediados del siglo XX aparece la internet junto con otros medios digitales, esto nuevamente repercute en el Marketing y se define Marketing Digital es “Lograr los objetivos de Marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales”(Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014) esta definición nos orienta a contemplar tanto los medios, como los equipos que se requieran. Por otra parte, para buscar el cumplimiento del objetivo del Marketing, es importante reconocer que este concepto integra el uso de plataformas tecnológicas, como los medios tradicionales.

El diseño de una estrategia de Marketing digital incluye:

- Estar alineadas con las estrategias del negocio
- Objetivos claros
- Deben ser coherentes con el tipo de cliente, de acuerdo al canal.

La comunicación del marketing digital, difiere del tradicional porque los medios digitales permiten nuevas formas de interacción y nuevos modelos de intercambio de información. McDonald y Wilson (1999) proponen las 6 Ies de la mezcla de marketing electrónico:

Interactividad. Deighton 1996, fue el primero en resumir las características del internet:

- El cliente inicia el contacto
- El cliente busca información o una experiencia (pull)

- Es un medio de alta intensidad
- una empresa puede reunir y almacena las respuestas de los individuos
- las necesidades individuales del cliente se pueden considerar y tomar en cuenta en futuros diálogos.

A diferencia de los medios tradicionales, donde el mensaje se transmite de la empresa al cliente y donde ocurre una interacción limitada, en el internet, es el cliente quien busca la información. Esto se conoce como marketing de entrada que consiste en aprovechar esa pro actividad del cliente para lograr la interacción a través del marketing de contenido, en motores de búsqueda o en medios sociales.

Inteligencia. Es un escenario donde se permite realizar investigaciones de marketing a un bajo costo, en especial acerca de las percepciones que los clientes tienen sobre los productos o servicios. También se pueden usar los enfoques de análisis web para generar conocimiento de las preferencias y comportamientos del cliente, de acuerdo con los tipos de sitios y contenidos que consumen cuando están en línea.

Individualización. Las comunicaciones interactivas se pueden adecuar al individuo. Se utiliza la personalización “ofrecer contenido individualizado” a costos relativamente bajos. También puede generarse una base de datos de la información

recopilada sobre los visitantes del sitio y utilizarse posteriormente para personalizar las comunicaciones.

Integración. Internet permite integración en el marketing multicanal. Para esto, se consideran dos perspectivas, la primera hay comunicaciones salientes de la organización al cliente y la segunda comunicaciones entrantes, de los clientes a la organización.

Reestructuración de la Industria. Se permite la construcción de desintermediación ósea, eliminar intermediarios que servían de contacto entre la empresa y el cliente. Por otra parte, permite la reintermediación, crear nuevos intermediarios entre los clientes y los proveedores como búsqueda de proveedores y evaluación del producto.

Independencia de Ubicación. Aumentar el alcance de las comunicaciones de la empresa al mercado global. Esto claramente amplía la posibilidad de la empresa de ofrecer el producto o el servicio.

1.1.6.1 Elementos del Marketing Digital

Una forma de diferenciar los Medios a través de los que los profesionales de Marketing es:

- **Medios pagados:** Son medios comprados en los que se realiza una inversión
- **Medios ganados:** Publicidad generada mediante RP que se utilizan para llegar a personas influyentes a fin de aumentar la conciencia sobre la marca. Incluye el marketing de boca en boca que se estimula a través del marketing viral y en medios sociales, conversaciones en redes y otras comunidades
- **Medios propios:** Son los medios que posee una marca. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

De igual manera, nos presenta una tabla donde aparecen las diferencias más importantes entre los medios antiguos y los digitales (Tabla 2):

Tabla 3. Diferencias entre los Medios Antiguos y Digitales

Medios Antiguos	Medios Digitales	Comentario
Modelo de comunicaciones de uno a muchos	Modelo de comunicaciones de uno a uno o de uno a muchos	Hoffman y Novak (1996) afirman que internet es un medio de muchos a muchos, pero las comunicaciones de las organizaciones al consumidor es mejor considerarlo como de uno a uno.
Modelo Push de marketing masivo	Marketing individualizado o adecuación en masa. Modelo Pull para Marketing Web.	Posible personalización, ya que existe tecnología para monitorear preferencias y adecuar el contenido.
Monólogo	Diálogo	Indica el carácter interactivo de la World Wide Web (WWW) con la facilidad de retroalimentación y participación en redes sociales o foros.

Desarrollo de la Marca	Comunicación	Mayor intervención del cliente en la definición de las características de la marca. Oportunidad para agregar valor a la marca.
Pensamiento del lado de la Oferta	Pensamiento del lado de la demanda	la atracción del cliente se vuelve más importante
El cliente como objetivo	El cliente como socio	El cliente tiene más participación en los productos y servicios requeridos (encuesta)
Segmentación	Comunidades	Agrupaciones de consumidores con ideas afines.

Para desarrollar una buena estrategia de marketing digital, es importante conocer los diversos canales de medios digitales, la tabla 4, tiene un resumen de ellos.

Tabla 4. Canales del Marketing Digital

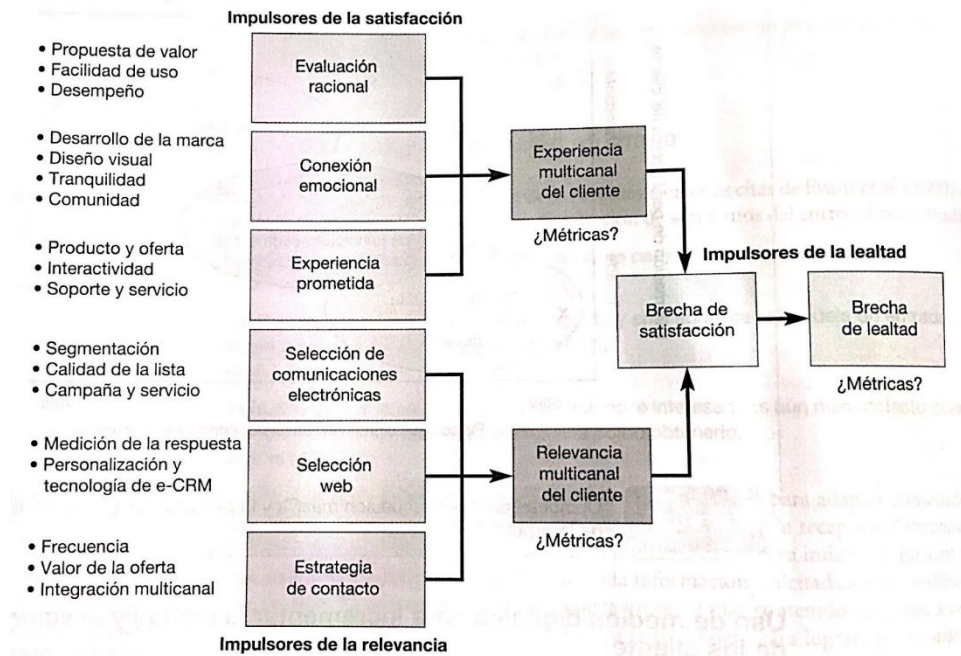
Canal	Descripción	Técnicas de comunicación
Marketing de motores de búsqueda	Conseguir presencia en los listados de las páginas de resultados de los principales motores de búsqueda.	Optimización en motores de búsqueda (SEO) Listados patrocinados de pago por clic. Ejemplo: Google adwords
Relaciones públicas en línea	Menciones favorables de su empresa, las marcas, los productos o los sitios web en sitios terceros como las redes sociales. También incluye monitoreo y en caso necesario, la respuesta a menciones negativas.	Sindicación de contenidos, obtención de menciones positivas, administración de la reputación en sitios de terceros.
Asociaciones en línea incluyendo el marketing de afiliados	Acuerdos de largo plazo para promover sus servicios en línea en sitios web de terceros o a través de comunicaciones de correo electrónico. Creación de	Marketing de afiliados por comisión. creación de asociaciones a largo plazo

	vínculos, el marketing de afiliados, agregadores como sitios de comparación de precios, los patrocinios en línea y el desarrollo conjunto de marca.	
Publicidad gráfica interactiva	Uso de anuncios gráficos en línea, como banners y anuncios en medios enriquecidos para lograr conciencia de marca y fomentar la instancia de un clic a un sitio de destino	uso de redes de anuncios selección por comportamientos
Marketing por correo electrónico con aceptación de recepción	Usar el envío de mensajes de correo electrónico legales y con permiso a prospectos o clientes que hayan accedido a recibirlos. Se puede alquilar listas o la empresa puede crear sus propias listas.	Publicidad en boletines de noticias electrónicos Actividad de campaña correo electrónico automático o por evento.
Marketing en medios sociales incluyendo el marketing viral y de boca en boca electrónico	Contenido atractivo relacionado con la marca, compartido por vía electrónica. Discusiones orientadas a generar respuesta.	Presencia de marca o publicidad en una red social. Creación de “agentes virales” o contenido interactivo atractivo. Fomento de la intensificación de los mensajes virales. Uso del efecto de promoción por parte del cliente. Marketing en Widgets

5.2.6.2 Satisfacción y lealtad.

La satisfacción de un cliente se refiere al grado en que un cliente está satisfecho con la calidad de los productos y servicios. A medida de que estos aumentan, también debe aumentar su comportamiento leal y lealtad emocional junto con su preferencia

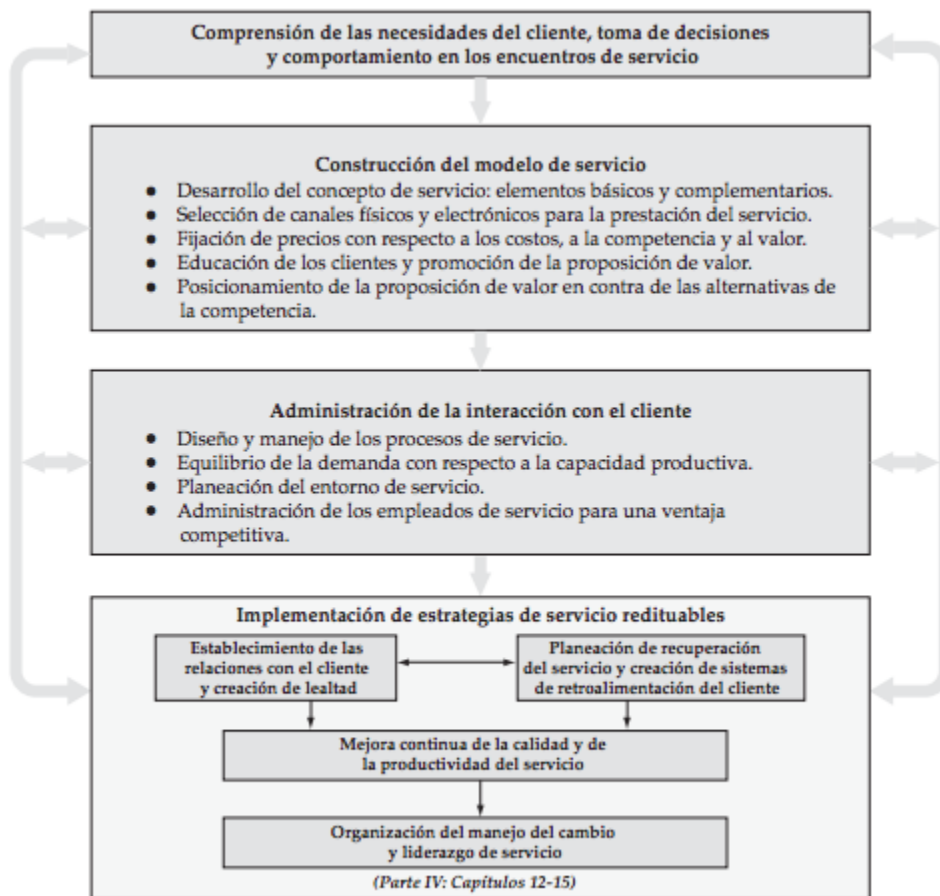
La figura 6. Muestra los típicos impulsores de la lealtad que se deben revisar.



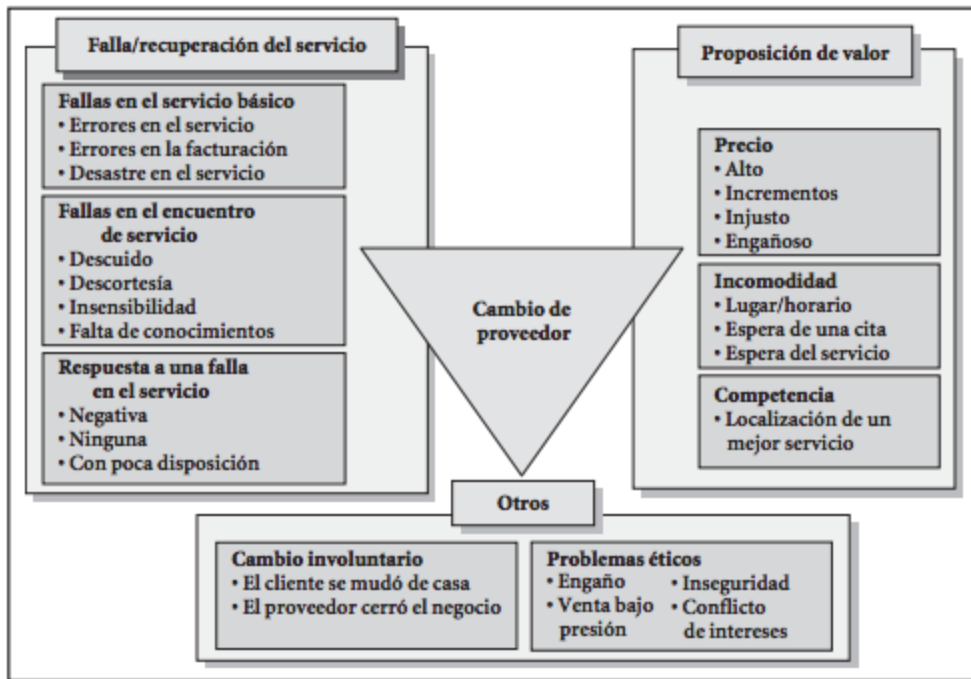
Fuente: Marketing Digital. Estrategias, implementación y Práctica

Figura 6. Factores que afectan la satisfacción y la lealtad del cliente.

A continuación se muestra un modelo que ayuda a visualizar el proceso de creación de estrategias de servicio redituable.



Debido a que existe un vínculo directo con la especialización en Administración de Empresas de la construcción, es necesario implementar en conjunto estrategias de relación bien planeadas, que incluyen la entrega de un servicio de calidad cuya visión sea crear relaciones de largo plazo y de lealtad con los clientes. Para el desarrollo de las estrategias de creación de vínculos de lealtad se deben tener en cuenta los siguientes componentes:



Fuente: adaptado de Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, 59 (abril, 1995): 71-82.

5.2.7 El plan de Marketing

Según la American Marketing Association (A.M.A) es "Un documento compuesto por un análisis de la situación actual de marketing, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategia de marketing, programas de acción y estados de ingresos proyectados o pro forma (y otros estados financieros). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de una empresa, pero es más probable que se aplique solo a una marca o producto específico. En esta última situación, el plan de marketing es un dispositivo de implementación que se integra dentro de un plan de negocios estratégico general".

Este documento debe contener los siguientes elementos:

- **Resumen ejecutivo**
- **Situación actual de marketing**
- **Análisis de amenazas y oportunidades – Matriz FODA y CAME**
- **Objetivos**
- **Estrategias de Marketing**
- **Programa de Acción**
- **Presupuesto**
- **Control**

El presente trabajo se enfocara en proponer de un Plan de Marketing, para un programa de posgrado de una Institución de Educación Superior. Reconociendo que es una herramienta útil para la integración de las diferentes áreas enfocadas a diseñar una oferta eficaz del programa educativo.

5.2.8 Posicionamiento

Se define como “el arreglo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”. (Kotler & Armstrong, 2017)

5.2.9 Posgrado

Es entendido como cualquier actividad de formación posterior a la obtención de un título profesional universitario, en programas de formación que exigen dos o más años de escolaridad superior. Tiene como propósito la formación para la

aplicación práctica o el ejercicio de una profesión, la docencia o la investigación, en sus diferentes niveles: Especialización, Especialidades médico-quirúrgicas; Maestría (De profundización o de Investigación); Doctorado. (Universidad de Valle, 2008).

De acuerdo al Decreto 1001 de 2006 del Ministerio de Educación Nacional, los programas de especialización, maestría y doctorado deben contribuir a fortalecer las bases de la capacidad nacional para la generación, transferencia, apropiación y aplicación del conocimiento, así como a mantener vigentes el conocimiento disciplinario y profesional impartido en los programas de pregrado, y deben constituirse en espacio de renovación y actualización metodológica y científica, y responder a las necesidades de formación de comunidades científicas, académicas y a las del desarrollo y el bienestar social.

6. Elementos Plan de Marketing

6.1 Análisis del Mercado

Uno de los elementos más importantes para el Plan de Mercadeo, es al análisis del mercado, el cual contempla, situación del sector, las características del cliente potencial, los competidores y por último la posición de la Maestría. Se consideran tres contextos, el internacional, el nacional y el regional.

6.2 Entono Externo

6.2.1 Entorno Económico

A continuación una breve descripción, tomando en consideración los últimos 5 años.

6.2.1.1 Contexto Internacional

El último decenio ha estado marcado por una serie de crisis económicas y eventos negativos, desde la crisis financiera mundial de 2008-2009, pasando por la crisis de la deuda soberana europea de 2010-2012, hasta los reajustes de los precios mundiales de los productos básicos de 2014-2016. (ONU, 2017).

Según las proyecciones del Banco Mundial, el crecimiento económico mundial se reducirá al 2,9 % en 2019. El comercio internacional y la inversión se han atenuado, las tensiones comerciales siguen siendo altas, y las condiciones de financiamiento se han endurecido. En medio de episodios recientes de estrés financiero, se prevé que el crecimiento en las economías de mercados emergentes y en desarrollo se estancará en un 4,2 % este año, reflejo de una recuperación más débil de lo esperado en los países

exportadores de productos básicos, y una desaceleración en los países importadores de dichos productos. Los riesgos al crecimiento se han acentuado, ya que las presiones financieras y las tensiones comerciales pueden aumentar, afectando negativamente la actividad económica mundial.

Tabla 5. Crecimiento del PIB Real Mundial 2009 – 2017 (%)

	2016	2017	2018e	2019f	2020f	2021f
Mundo	2.4	3.1	3.0	2.9	2.8	2.8
Economías avanzadas	1.7	2.3	2.2	2.0	1.6	1.5
Economías emergentes y en desarrollo (EMDEs)	3.7	4.3	4.2	4.2	4.5	4.6
Asia oriental y el Pacífico	6.3	6.6	6.3	6.0	6.0	5.8
Europa y Asia central	1.7	4.0	3.1	2.3	2.7	2.9
América Latina y el Caribe	-1.5	0.8	0.6	1.7	2.4	2.5
Oriente Medio y Norte de África	5.1	1.2	1.7	1.9	2.7	2.7
Asia meridional	7.5	6.2	6.9	7.1	7.1	7.1
África al sur del Sahara	1.3	2.6	2.7	3.4	3.6	3.7
Fuente: http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects						

6.2.1.2 América Latina y Caribe

En 2018, el crecimiento en la región de América Latina y el Caribe se estancó en un nivel bajo, del 0,6 %, como consecuencia del debilitamiento del comercio mundial y el endurecimiento de las condiciones de financiamiento externas. Distintos acontecimientos registrados en Brasil, Argentina y Venezuela limitaron el crecimiento regional. El ritmo de crecimiento se moderó en América Central, mientras que en casi todas las economías del Caribe se vio fortalecido por el contexto de medidas de reconstrucción posteriores a la grave temporada de huracanes de 2017. Un repunte en el segundo semestre dio lugar en Brasil a una ligera aceleración del crecimiento en 2018, que se calcula alcanzó el 1,2 %. En Argentina, la crisis cambiaria, la consiguiente aplicación de políticas más restrictivas en materia monetaria y fiscal, y una grave sequía ocasionaron una contracción de alrededor del 2,8 %. Venezuela continuó su caída, dado que la economía se redujo un 18 % en el año que acaba de finalizar. En 2018, el ritmo de crecimiento de Chile y Perú se aceleró hasta alcanzar una tasa aproximada del 3,9 %, debido en parte a efectos de base favorable. En el mismo año, el aumento de los precios del petróleo contribuyó al repunte del crecimiento en Colombia, que ascendió al 2,7 %, aunque limitó el crecimiento en América Central. En casi todas las economías de la región que tienen tipos de cambio flexibles —en particular Argentina, Brasil, Chile y Uruguay— se registró una depreciación nominal frente al dólar estadounidense.

Las diversas organizaciones coinciden con que los riesgos para el crecimiento económico son:

- **Tensiones financieras:** Cambios en las políticas monetarias, acelerar y ampliar la reversión de los flujos de capitales procedentes de los mercados emergentes y hacer subir aún más el dólar, endeudamiento económico, entre otros.
- **Tensiones Comerciales:** barreras comerciales encarecería los bienes transables, trastornaría las cadenas de suministro y desalentaría la difusión de nuevas tecnologías, reduciendo la productividad.
- **Situaciones no económicas:** Los riesgos geopolíticos y los conflictos internos estando debilitando las perspectivas de varias economías. Asimismo, muchos países siguen siendo vulnerables a los costos económicos y humanitarios de fenómenos climáticos extremos y otras catástrofes naturales, que tienen ramificaciones transfronterizas posiblemente significativas a través de los flujos de migración. (Fondo Monetario Internacional, 2018).

6.2.1.3 Economía Colombiana

Colombia alcanzo para el 2018, un PIB de 2,6 (Tabla 6) un crecimiento de un punto, comparada con el crecimiento del 1.7% para el 2017. La recuperación de los precios internacionales del petróleo aumentó los ingresos del país, entre otros.

Para la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), la economía crecerá a 3,3% del PIB en 2019. Esto, si se continua el aumentando su productividad y crecimiento económico en un año que estará marcado por la normalización de la política monetaria en Estados Unidos, una posible desaceleración

de los socios comerciales del país y la ocurrencia de un probable fenómeno del Niño, entre otros.

Tabla 6. Crecimiento del PIB en Colombia 2009 - 2017

Porcentaje									
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1,652	3,972	6,59	4,044	4,874	4,394	3,052	2,043	1,768	2,6

Fuente: Elaboración Propia, datos Banco de la Republica



Fuente: Banco de la Republica

Figura 7. Crecimiento del PIB en Colombia 2009 - 2017

6.2.1.4 Economía para el Valle del Cauca

Por el repunte de la industria local y el consumo de los hogares de la región, el Producto Interno Bruto (PIB) del departamento creció 3,6 % en el tercer trimestre del año, según el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) que mide la Universidad Javeriana Cali y el Banco de la República. Mientras que la economía colombiana repuntó 2,7 %, en igual periodo.



Fuente: DANE

Figura 8. Crecimiento de la Economía del Valle

6.2.1.5 Pib Sectores

Según La prospectiva Económica de Fedesarrollo, hasta septiembre, el Producto Interno Bruto (PIB) creció 2,5% frente al mismo periodo del año anterior. Este resultado se explicó en mayor medida por el repunte de las actividades asociadas al comercio y transporte (3,1%), la industria manufacturera (1,5%), y la administración pública y defensa (5,2%). Otros sectores pertenecientes al grupo de servicios como los servicios de electricidad, gas y agua (2,1%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (4,8%) también han contribuido al crecimiento de la economía colombiana. Por el contrario, el sector construcción (-2,5%) y minería (-1,8%) continúan contrayéndose frente a los niveles observados en 2017, lo cual ha restado al crecimiento total del PIB.

6.2.1.6 Sector de la Construcción

Para el 2018, el sector de la construcción no tuvo crecimiento, se observaron caídas tanto en las obras civiles (-6,4% vs. +5,7%), afectadas principalmente por las contracciones de las obras minero-energéticas (-10,1%) y de carreteras-calles (-4,3%); como en las edificaciones (-9,2% vs. -1,7%).

Este debilitamiento se ha reflejado en los niveles de producción industrial de algunos sectores conexos a la construcción, evidenciando la presencia de fuertes encadenamientos productivos, productos metálicos, cuyos niveles de producción industrial cayeron a -3% anual (vs. +6,9% un año atrás).

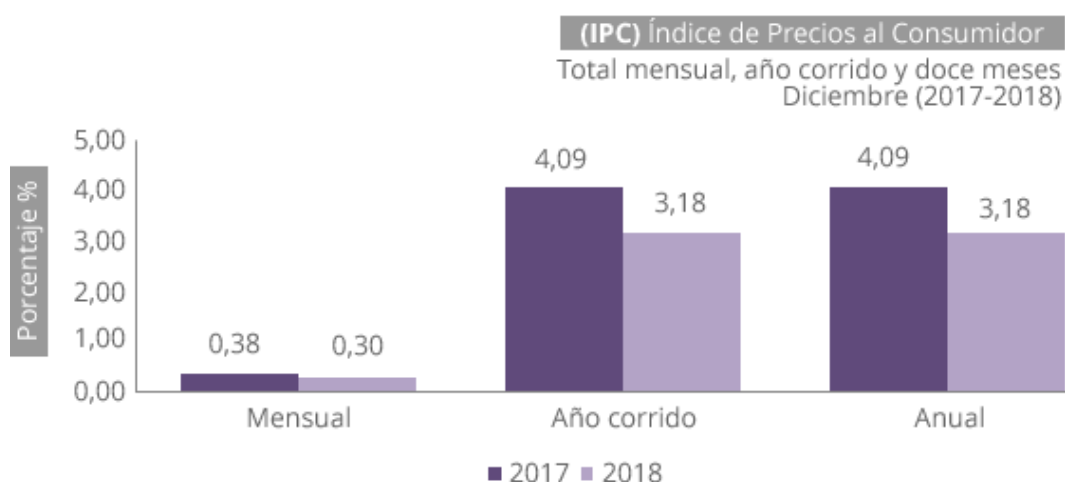
A este le siguió el sector de productos de vidrio con una contracción de -1,1% en el promedio de doce meses a abril de 2018 (vs. 0% de un año atrás). Por su parte, el sector de minerales no metálicos se recuperó levemente, pero sin regresar al plano positivo con una caída de -2,9% (vs. -7,7%). Por último, la producción de hierro y acero fue la única que logró una fuerte recuperación al llegar a tasas de +7,4% (vs. -6,5%).

Se espera que el sector se fortalezca con: la mayor tracción en la transmisión de la política monetaria, mejorando la capacidad de compra de los hogares; la estabilización en los crecimientos de los precios de la vivienda a ritmos y un eventual repunte en el uso de cupos de los subsidios a la tasa de interés del “Colombia Repunta”.

6.2.1.7 IPC

Cuatro grupos se ubicaron por encima del promedio nacional: Educación (6,38%), Salud (4,33%), Vivienda (4,13%) y Transporte (3,73%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: Alimentos (2,43%), Otros gastos (2,29%), Vestuario (0,33%), Comunicaciones (0,28%) y Diversión (-1,16%).

Los mayores aportes a la variación anual se registraron en los grupos de: Vivienda y Alimentos, los cuales en conjunto contribuyeron con 1,98 puntos porcentuales al acumulado anual de dicha variación.



Fuente: DANE

Figura 8. IPC 2017 -2018

6.2.1.8 Balanza Comercial

Exportaciones

14 % Aumentaron las exportaciones de Colombia entre enero y octubre 2018 en comparación con el mismo periodo del año pasado. Las ventas externas del país sumaron USD35.105, 6 millones FOB (Free on Board). Las exportaciones del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas fueron de USD20.720, 5 millones FOB y aumentaron 23,8% frente al mismo periodo de 2017. Las exportaciones de bienes no minero energéticos, es decir de productos agropecuarios, agroindustriales e industriales, crecieron 3,8% en los 10 primeros meses del año, frente a igual periodo del año pasado. De exportar USD12.479 millones entre enero y octubre del 2017, se pasó a USD12.952 millones.

Importaciones

10,7% Es la variación de las importaciones del país, de acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la Dian entre enero y octubre de 2018, estas sumaron USD42.571, 9 millones con relación al periodo de 2017. Mientras las compras de del grupo de manufacturas fueron de USD33.173,1 millones CIF (costo, seguro y flete): y aumentaron 12,8%, las del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas fueron de USD3.582,2 millones CIF y presentaron una reducción de 4,6%. Los países de origen que contribuyeron principalmente al crecimiento de las importaciones colombianas fueron China (21,1%), Estados Unidos (5,8%) y Brasil (24,6%).

6.2.2 Entorno Geofísico

Situada en la región noroccidental de América del Sur, Colombia se caracteriza por su gran extensión territorial la hace acreedora del séptimo lugar entre los países de mayor extensión en el continente americano. Posee una superficie de 2.129.748 km², de los cuales 1.141.748 km² corresponden a su territorio continental y 988.000 km² a extensión marítima. Al este limita por frontera terrestre con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador y al noroeste con Panamá; en cuanto a límites marítimos, colinda con Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití, República Dominicana y Venezuela en el mar Caribe, y con Panamá, Costa Rica y Ecuador en el océano Pacífico.

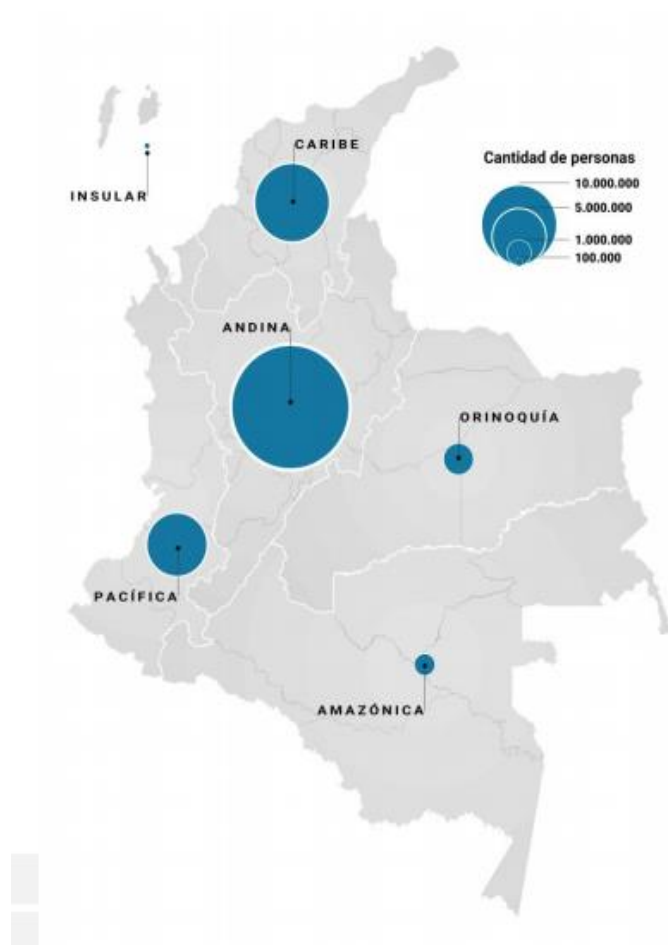
Colombia se ubica tanto en el hemisferio norte como en el sur, tiene costas sobre los océanos Pacífico y Atlántico, lo que privilegia su diversidad biológica, geológica, de relieve, climática, multicultural y multirracial. Según Colciencias, en el 2016 se le reconoció como segundo país más biodiverso del mundo, formando parte de las 12 naciones más megadiversas del planeta.

La variedad de climas y paisajes en el territorio nacional es posible gracias a la existencia de cinco regiones diversas: la región andina, conformada por tres divisiones de la Cordillera de los Andes; la región Amazónica, considerada el pulmón del planeta; la región Caribe, en la costa norte de Colombia y la región de la Orinoquía, con enormes llanuras. Estas condiciones geofísicas generan la diversidad biológica por la cual se reconoce al país.

Según cifras estimadas, hasta el 2016 se registraban 54.871 especies en el país, 3.625 especies exclusivas, 66 aves, 1.500 plantas, 367 anfibios endémicos (únicos en Colombia), 115 reptiles, 34 mamíferos y 1543 orquídeas, 7.432 especies de vertebrados: 479 mamíferos, 1889 aves, 571 reptiles, 803 anfibios, 2.000 peces marinos, 1533 peces dulceacuícolas y 197 aves migratorias. En cuanto a plantas se registraron 30.436 especies, 32 biomas terrestres y 314 tipos de ecosistemas, los de páramo representan aproximadamente el 1,7% del territorio colombiano que aporta agua al 70% de la población. (Colciencias, n.d.) .

Colombia como nación multicultural proveniente de diversas etnias como la indígena, afrocolombiana y gitana. En el país se reconoce la presencia de población blanca y mestiza, 87 etnias indígenas, 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana y el pueblo ROM o gitano; se hablan 64 lenguas amerindias, además del bandé, -lengua de raizales del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el palenquero (de las comunidades de San Basilio de Palenque) y el Romaní o Romanés (lengua Rom).

De acuerdo a los resultados preliminares del censo 2018 del DANE, esta institución afirma que a la fecha el país está habitado por aproximadamente 42.8 millones de colombianos, los cuales están concentrados principalmente en la región Andina con 10.000.000 de pobladores, seguido de la región Caribe con 5.000.000, región pacífica con 1.000.000 y 100.000 habitantes distribuidos entre la región Orinoquía y región Amazónica. (“Colombia en breve | El PNUD en Colombia,” n.d.)



Fuente: Datos preliminares a noviembre 02, censo 2018 DANE

Figura 9. Distribución de la Población

6.2.2.1 Contexto Regional

Situado en el suroccidente, el Valle del Cauca se identifica como una de los principales departamentos del país, cuenta con una superficie de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio colombiano. Hace parte de la región Andina y pacífica, limita en el norte con los departamentos del Chocó, Caldas y del Quindío; por el oriente, con los departamentos del Quindío y del Tolima; por el sur, con el

departamento del Cauca; y por el occidente, con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.

El territorio regional del Valle del Cauca está conformado por cuatro unidades fisiográficas: la llanura del Pacífico, en donde se distingue una faja costera o andén aluvial, después de esta faja litoral comienza la llanura selvática, que se extiende hasta las estribaciones cordilleranas; la cordillera Occidental que se extiende por el Departamento en dirección sureste – norte; el valle del río Cauca, que es una planicie originada por una depresión tectónica interandina; y la vertiente occidental de la cordillera Central que comprende la vertiente del valle del río Cauca y el macizo central o área de páramos. Las numerosas corrientes conforman dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca.

Factores como la latitud, altitud, orientación de los relieves montañosos, los vientos, etc. permiten que el clima sea variado, con una temperatura promedio de 25°C. El Valle del Cauca presenta cuatro tipos de pisos térmicos el cálido (0 a 1.000 metros sobre el nivel del mar), cuya temperatura promedio anual es mayor a 24°C; templado (1.000 a 2.000 metros), con una temperatura media entre 18 y 24°C; frío (2.000 a 3.000 metros de altitud), con temperatura entre 12 y 18°C; y muy frío y páramo (3.000 a 4.295 msnm), con temperaturas que oscilan entre 8 y 12°C..

La llanura del Pacífico es característica por su humedad; registra precipitaciones hasta de 5.000 mm anuales y presenta un régimen pluviométrico monomodal, en el cual la época de mayores lluvias se presenta en el segundo semestre

del año; las lluvias aumentan en el litoral hacia la cordillera y las temperaturas superan los 24°C y una altura aproximada de 1000 m.

En cuanto al área plana del departamento, esta tiene un régimen pluviométrico bimodal y presenta dos períodos de mayores lluvias, el primero de marzo a mayo, y el segundo de septiembre a noviembre; en julio y agosto, los registros anuales son inferiores a los 1.500 mm; el área montañosa de ladera tiene períodos más amplios de lluvias que van de marzo a junio y de septiembre a diciembre. En las áreas frías y de páramo las lluvias son ligeramente superiores a los 1.500 mm; por encima de los 3.500 m disminuyen hasta alrededor de 1.000 mm. Estas características hacen del Valle del Cauca, un departamento rico en diversidad biológica, entre las zonas más destacadas se encuentran el santuario de fauna y flora Malpelo, el Parque Natural Los Farallones, el cerro Tatamá y el Parque Nacional Natural Las Hermosas.

El Valle del Cauca se divide en 42 Municipios, 88 corregimientos, 531 inspecciones de policía. Desde la división administrativa el departamento se ha separado en cinco subregiones geográficas: norte conformada por los municipios de Cartago, Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, El Águila, El Cairo, Obando, Ulloa, Toro, La Unión, La Victoria, Versalles y El Dovio. Central: Integrada por los municipios de Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Trujillo, Riofrío, Buga, Guacarí, San Pedro, Restrepo, Yotoco, El Darién, Roldanillo, Zarzal y Bolívar. Oriental, integrada por Caicedonia y Sevilla. Pacífica correspondiente al municipio de Buenaventura y sur, conformada por los municipios de Cali, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes, Yumbo, Palmira, Candelaria, El Cerrito, Florida, Ginebra y Pradera.

La producción de cultivos de caña de azúcar es la actividad económica más importante del departamento. Otra de las fuentes productivas del Valle del Cauca es la explotación de madera, principalmente al occidente de la región, además de la explotación de carbón, oro, plata, platino, además de arenas de río, gravas y gravillas, piedra de enchapado y calizas. Por otra parte, la industria es uno de los sectores más representativos del Valle, cuya mayor actividad está concentrada en los centros urbanos de: Cali, Buenaventura, Palmira, Buga, Tuluá, Cartago, Sevilla, Zarzal, Candelaria, Florida, Pradera, Roldanillo y Caicedonia.

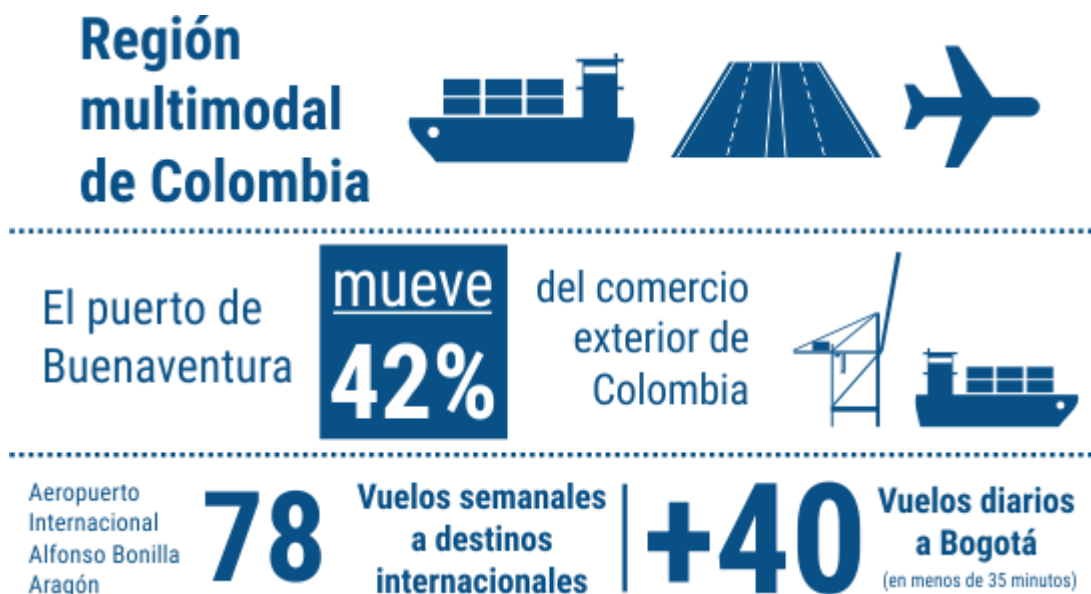
6.2.2.2 Infraestructura y Conectividad

El Valle del Cauca es una región multimodal en Colombia que tiene puerto, vías doble calzada y aeropuerto internacional. El Puerto de Buenaventura es el más importante en Colombia sobre el Océano Pacífico, tiene el área portuaria más grande del país, mueve 42% de la carga en contenedores y tiene conexión directa con 360 puertos e indirecta con 920 puertos alrededor del mundo. Además, es el más cercano a la capital del país, el más costo eficiente para atender al 65% del mercado interno y cuenta con 5 terminales portuarios de los cuales uno es de inversión europea y otro de inversión asiática. El puerto permite el fácil acceso al mercado de la Cuenca del Pacífico, 13 países de América, 17 países Asiáticos y 19 países del Pacífico Sur.

La región cuenta con vías doble calzada de primer nivel para acceder al mercado interno. El aeropuerto de Palmira, que sirve a Cali, es el segundo más importante de Colombia, con conexión internacional permanente y con 78 vuelos

semanales a destinos internacionales y más de 40 vuelos diarios a Bogotá (con una duración de vuelo de 35 minutos).

Existen seis Zonas Francas Permanentes en operación, las cuales representan el 77% de las exportaciones totales de las zonas francas permanentes del país. Dos de ellas están ubicadas en Palmira, próximas al aeropuerto internacional; Zona Franca Palmaseca y Zona Franca del Pacífico; otra en Buenaventura: Zona Franca CELPA; dos más limitando con el sur del departamento: Zona Franca Parque Sur y Zona Franca del Cauca; y CLIP, Centro Logístico e Industrial del Pacífico (zona franca y centro logístico), ubicado en Yotoco. Además, en Cali está ubicada Sudamérica, la única zona franca de Colombia especializada para el sector servicios. La región tiene más de 40 parques industriales, y la urbanización industrial más grande del país, ubicada en la zona Cali-Yumbo. (Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca, n.d.)



Fuente: <http://www.investpacific.org/es/por-que-invertir.php?id=409>

Figura 10. Valle del Cauca, una región multimodal

6.2.3 Entorno Demográfico

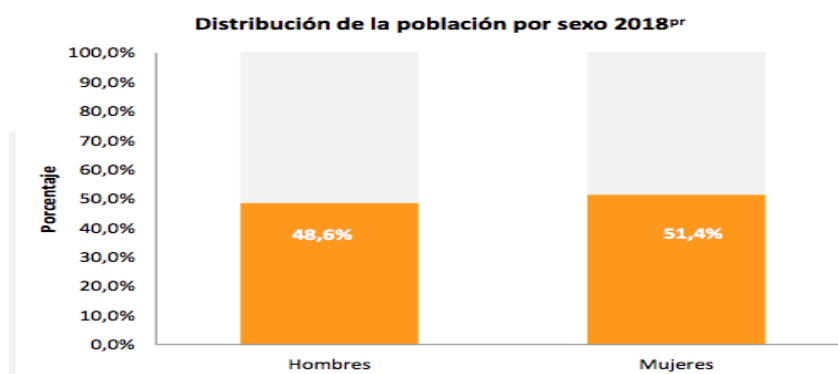
En el entorno demográfico es necesario analizar ciertos aspectos cambiantes de la población que deben ser tenidos en cuenta por la organización durante la formulación de un plan de mercadeo, entre estos se identifican la tasa de natalidad y mortalidad, la cantidad de personas en edades productivas y la tasa de desempleo. La introducción de estos datos en la investigación permite desarrollar una visión prospectiva sobre aquellos factores externos que inciden sobre la maestría y que deben evaluarse durante el diseño e implementación de un plan de mercadeo acertado.

Es este sentido, se identifica el comportamiento de la población como uno de los datos más importantes del macroentorno, por lo cual resulta necesario tener

conocimiento sobre la información correspondiente a la densidad de población actual a nivel local y nacional, cuál ha sido su comportamiento durante los últimos años y hacia dónde se proyecta.

6.2.3.1. Población en Colombia

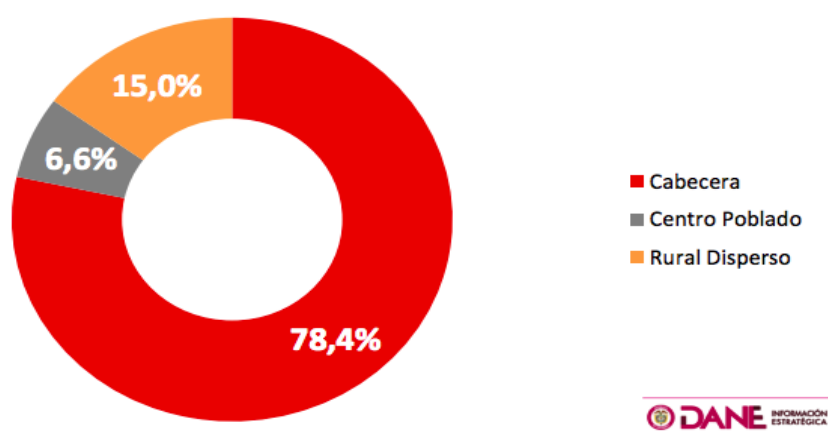
Según una estimación parcial del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), la población en Colombia a noviembre de 2018 es de 45.5 millones de habitantes, de los cuales el 51,4% son mujeres y el 48,6% son hombres, es decir que por cada 100 mujeres hay 95 hombres o 106 mujeres por cada 100 hombres.



Fuente: DANE censos y demografía

Figura 11. Distribución de la población por sexo 2018

Las cifras preliminares del censo poblacional realizadas por el DANE al 02 de noviembre de 2018 afirman que de las 42.8 millones de personas censadas el 78,4% de hogares encuestados residen en las cabeceras municipales, 15,0% en Rural disperso y 6,6% en centros poblados (Figura 12).

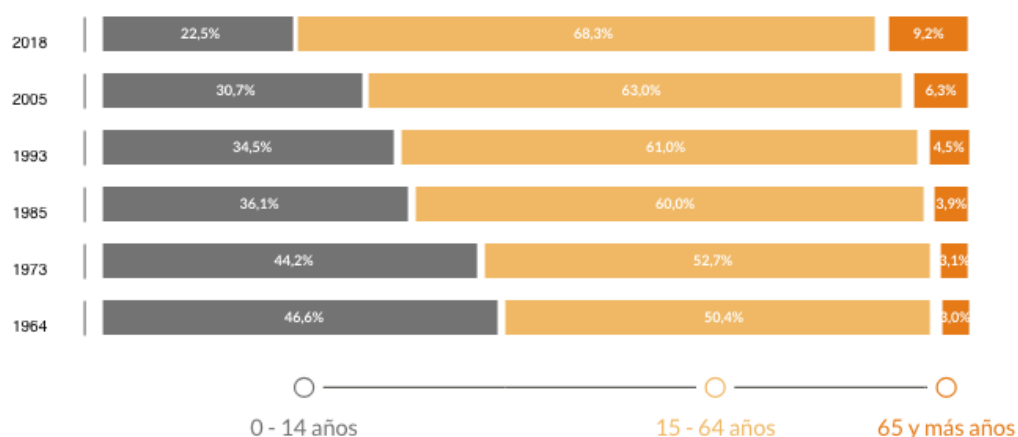


Fuente: Datos preliminares noviembre censo 2018. DANE

Figura 12. Distribución de población censada.

Al analizar la población por grupos de edades en el censo poblacional, el DANE en su informe preliminar de noviembre de 2018 distribuye la población en tres grandes grupos de edad desde 1964 hasta el 2018, estos son: entre 0 y 14 años, 15 y 64 años y por último 65 y más años.

Para el 2018 el grupo entre 0 y 14 años representaba el 22,5% de la población, entre 15 y 64 figuraba el 68,3% , es decir, la mayoría de la población colombiana se encuentra en edad productiva, y por el contrario el grupo entre 65 y más años corresponde al 9,2% siendo este el menos representativo (Figura 13).



Fuente: Dane Censos y demografía informe resultados preliminares noviembre de 2018

Figura 13. Distribución de la población por grandes grupos de edad

6.2.3.2 Población en Cali

Según datos del Departamento Administrativo de Planeación Municipal, la estimación de la población de Cali para el año 2016 era de un total de 2,394.925 habitantes. Esta cifra corresponde al 51.4% del porcentaje de población en el departamento y al 4.9% del porcentaje de población en el país. Al discriminar los datos por sexo se afirma que por cada 100 mujeres hay 91,6 hombres en la ciudad.

El 52.2% de esta población corresponde a adultos mayores entre 65 y más años y adultos entre 25 y 64 años. El 16.9% corresponde a la población joven es decir entre 15 y 24 años y el 22.5% corresponde al porcentaje de población de niños entre 0 y 14 años (Figura 14).



Fuente: DANE

Figura 14. Estructura de la población

Las proyecciones de la población total de Cali para los últimos cinco años han sido los siguientes.

Tabla 7. Proyección de la población de Santiago de Cali

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,319.684	2,344.734	2,369.821	2,394.925	2,420.114	2,445.405	2,470.747

Fuente: Proyecciones municipales de población 2006/2020 DANE cálculos DAP

Las cifras presentadas en este documento hacen parte de los cálculos realizados por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal DAP, por tanto están propensas a cambios si se tiene en cuenta que los resultados del censo 2018 aún no se han hecho oficiales en cuanto al número de habitantes por ciudades y departamentos.

Si se discrimina esta información por área urbana y rural se obtienen los siguientes datos:

Tabla 8. Proyecciones de la población 2006-2020

Población 2006-2020	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Población Urbana	2,283.057	2,308.112	2,333.203	2,358.302	2,383.485	2,408.773
Población Rural	36.627	36.622	36.618	36.623	36.629	36.632

Fuente: Proyecciones municipales de población 2006/2020 DANE cálculos DAP

Las proyecciones por grupo de edad del DAP estiman que para el 2018 la mayoría de la población caleña se concentra en las edades entre 20 y 29 años. Discriminados por sexo corresponde a un total de 207,145 hombres y 2002,350 mujeres, de los cuales 104.039 hombres y 101.165 mujeres están entre 20 y 24 años, mientras que entre 25 y 29 años hay 103.106 hombres y 101.185 mujeres en Cali.

Tabla 9. Población caleña por edades

Edades	Hombres	Mujeres	Total
total	1.168.899	1.276.506	2.470.852
0-4	90.734	86.773	178.157
5-9	90.755	87.602	178.392
10-14	93.887	91.408	185.742
15-19	99.210	97.315	196.796
20-24	104.039	101.165	204.394
25-29	103.106	101.185	205.686
30-34	96.224	99.416	196.580

35-39	87.020	95.384	185.392
40-44	75.703	84.872	164.169
45-49	69.354	80.657	149.527
50-54	67.847	82.786	150.280
55-59	59.581	75.875	139.329
60-64	45,232	60.918	110.405
65-69	33.490	46.401	83.586
70-74	23.025	33.389	59.269
75-79	15.052	24.365	40.129
80 y MÁS	14.640	26.995	43.020

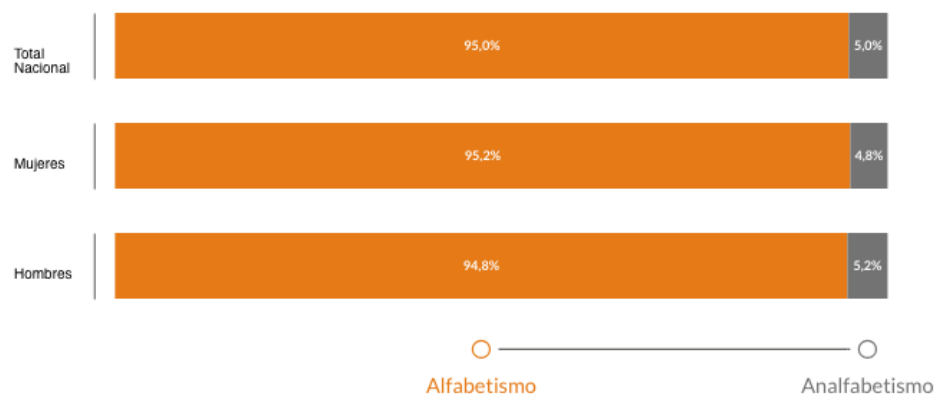
Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020

6.2.4 Entorno Social

6.2.4.1 Nivel de Alfabetismo por sexo 2005-2018

De acuerdo al Dane en su último informe de resultados preliminares del censo en Colombia, la tasa de alfabetismo de jóvenes y adultos ha aumentado en comparación al censo del 2005. Los resultados muestran que el 95.0% de la población es alfabetizada frente al 5,0% que se encuentra en condición de analfabetismo.

Si se discrimina por sexo, este informe conserva la tendencia de mayor proporción de mujeres que saben leer y escribir en comparación a la población masculina.

Gráfico

Fuente: Tasa de Alfabetismo por Sexo 2005-2018

Figura 15. Censos y demografía informe resultados preliminares noviembre de 2018

6.2.4.2 Tendencia del comportamiento del salario mínimo legal

Otra de las variables a analizar en este entorno es el comportamiento histórico del salario mínimo en Colombia, relacionado directamente con el nivel de ingresos de la población. Para esto se expondrá en la siguiente tabla el incremento anual del mismo:

Comportamiento del salario mínimo en Colombia durante los últimos cinco años:

Tabla 10. Comportamiento del Salario en Colombia

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valor en pesos	\$589,500	\$ 616,000	\$ 644,350	\$ 689,455	\$ 737,717	\$ 781,242	\$ 828.116
Variación Anual	4.02 %	4.50 %	4.60 %	7.00%	7.00%	5.90%	6,00%
Incremento Anual en pesos	(\$22,800.00)	(\$26,500.00)	(\$28,350.00)	(\$45,105.00)	(\$48,262.00)	(\$43,525.00)	(46.874.00)

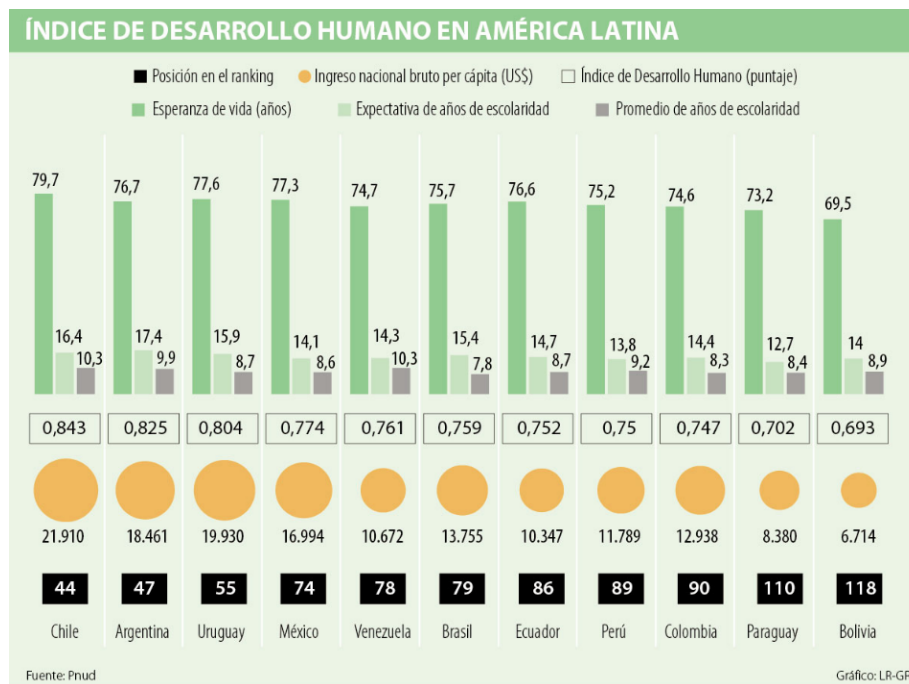
Fuente: Serie histórica salarios, Banco de la República <http://www.banrep.gov.co/es/salarios>

6.2.4.3 Índice de Desarrollo Humano (IDH)

El Índice de Desarrollo Humano, es un indicador desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que determina el nivel de desarrollo que tienen los países del mundo, para esto establece tres variables a evaluar: Esperanza de vida al nacer, Educación y PIB per Cápita en relación al poder adquisitivo de la población. Según el PNUD, el Índice de Desarrollo Humano para Colombia en el 2017 era de 0,747, es decir, no presentó variación con respecto al año anterior. En cuanto al ranking de países Colombia se ubica en la posición 90 del IDH.

A pesar de que el índice se mantuvo estable desde el 2016, Colombia descendió una posición en el ranking, pasando del 89 al 90. Una de las posibles razones de esto, puede ser que el país decreció el ingreso nacional bruto per cápita frente a los registros de 2016, pasando de US\$13.050 a US\$12.938 y marcando una caída de 1%.

Colombia es superada en el IDH por países como México y Chile, este último lideró el grupo de naciones de Sudamérica, fue el país que mejor ubicación tuvo al quedarse en la casilla 44 del escalafón general del IDH. A su vez, puntuó dentro de la región en aspectos como los ingresos brutos per cápita con US\$21.910 y en el puntaje del escalafón general, que fue de 0,843.



Fuente: Gráficos del Diario la República basado en los datos del PNUD

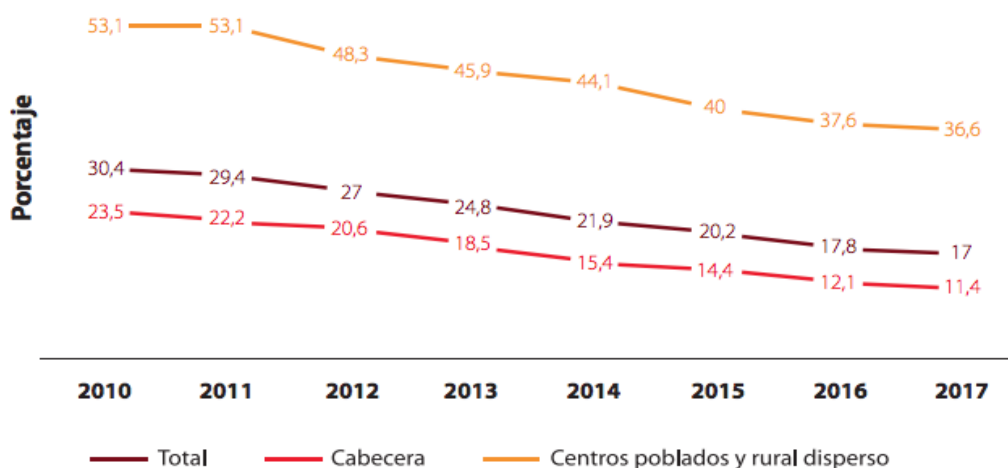
Figura 16. Índice de Desarrollo Humano en América Latina

6.2.4.4 Índice de pobreza

El PNUD Colombia a través de su informe de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2018- 2030 expone que la pobreza monetaria en Colombia está en 26,9%, presentando un comportamiento ralentizado desde el 2014. Según este documento, en el periodo 2010-2017 3,5 millones de personas salieron de la pobreza en Colombia; 1,3 millones del área rural y 2,2 millones en las zonas urbanas. Mientras que la pobreza rural bajó 13,7%, las zonas urbanas sólo lo hicieron en 9,1%, mostrando un leve estancamiento durante los últimos cuatro años. En consecuencia, hoy una de cada cuatro personas en el país es pobre monetario.

Además de las desigualdades territoriales y poblacionales, el ritmo de disminución de la pobreza se ha desacelerado en los últimos tres años: se redujo 1,6% entre 2014 y 2017. Con excepción de la pobreza multidimensional, cuya meta del Plan Nacional de Desarrollo se cumplió de manera anticipada.

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) es un indicador que analiza la calidad de vida de los hogares en función de las carencias en cinco dimensiones asociadas al bienestar de estos: i) condiciones educativas, ii) condiciones de la niñez y juventud, iii) salud, iv), trabajo y v) condiciones de la vivienda y servicios públicos. El comportamiento de este indicador durante los últimos años se muestra en la siguiente tabla realizada por el ODS del PNUD a partir de los datos proporcionados por el DANE en la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH (22-03-18).



Fuente: 10DS 2018-2030, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia, basada en la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH (22-03-18) del DANE.

Figura 17. Incidencia Pobreza por IPM

Las cifras más recientes presentadas por el Banco Mundial sobre el índice de Pobreza Gini que mide la distribución del ingreso entre individuos y hogares en una

economía, afirman que en Colombia fue de 50,8 en el 2016, una reducción significativa frente al 52,9% del año 2012, sin embargo, es evidente su distanciamiento de una distribución perfectamente equitativa de los ingresos en el país. Después de Brasil, que cuenta con un índice GINI de 51,3, Colombia ocupa el segundo lugar en coeficiente de desigualdad en países de América Latina.

El estudio realizado en el informe ODS 2018-2030 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia afirma que el registro de la pobreza monetaria en Colombia en 2017 se situó en 26,9%, se estima que 12,8 millones de personas en el país la padecen. Esto evidencia la gran diferencia entre lo rural y lo urbano: la pobreza rural es 2,3 veces la de las áreas metropolitanas, lo cual indica el rezago del campo colombiano frente a las dinámicas de lo urbano.

6.2.4.4.1 Contexto regional

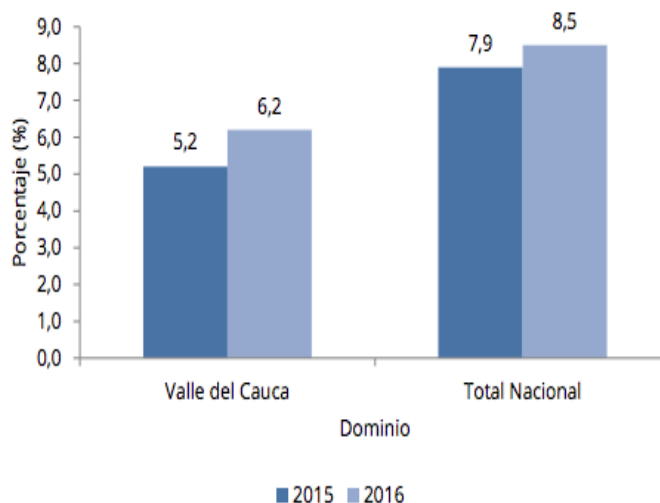
Las proyecciones del DANE estiman que al año 2020 la población del Valle del Cauca será de 4,852.896 de los cuales 2,348.788 son hombres y 2,504.108 son mujeres; es decir, 94 hombres por cada 100 mujeres.

De acuerdo a la información estadística del DANE, la edad mediana de la población del Valle del Cauca es de 32 años. En cuanto a las tasas medias anuales de crecimiento 2015-2020, se proyecta un crecimiento del 1.01% para la población vallecaucana, con un crecimiento natural de 9,69 por cada mil habitantes, donde la tasa de natalidad es del 15,80 y la de mortalidad es del 6,10. Otra variable que se incluye en esta estimación es la cifra de migrantes, que para el 2020 es de 10,088, esta

última variable podría variar de acuerdo a los movimientos migracionales que se han presentado de Venezuela a Colombia durante los últimos 5 años.

El último censo nacional cuyos resultados se han ido actualizando durante el transcurso del segundo semestre de 2018, identifica a Cali y a Buenaventura como zonas con alta densidad de población, razón por la que aún no se tiene información actualizada sobre esta variable demográfica. Entre los datos preliminares arrojados por el DANE se identifica al Valle del Cauca como la zona con mayor concentración de población entre los 15 y 64 años con un porcentaje mayor al 68% con respecto al total de la población nacional. Es decir, la región cuenta con una gran concentración de población en edades productivas.

El DANE define la línea de pobreza como el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada. En este caso, la pobreza extrema en Valle del Cauca para el 2016 fue de 6,2% e frente a 5,2% en el año 2015. Este incremento en los niveles de pobreza en el departamento son acordes con el incremento a nivel nacional (Figura 17).



Fuente: DANE, cálculos con base GEIH.

Figura 17. Pobreza extrema en el Valle del Cauca 2015-2016

Según el informe del ODS (Objetivos de desarrollo Sostenible) realizado en el 2018 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia y cuya proyección es hacia el 2030, afirma que Cali no se encuentra entre las ciudades más desiguales de Colombia, según el índice de Palma y el coeficiente de Gini, estas posiciones las ocupan Quibdó, Quibdó, Riohacha y Bogotá. Sin embargo tampoco se encuentra entre las que presentan mayor igualdad, Pereira, Bucaramanga e Ibagué.

En la tabla 11, se puede observar el comportamiento de esta variable a nivel nacional.

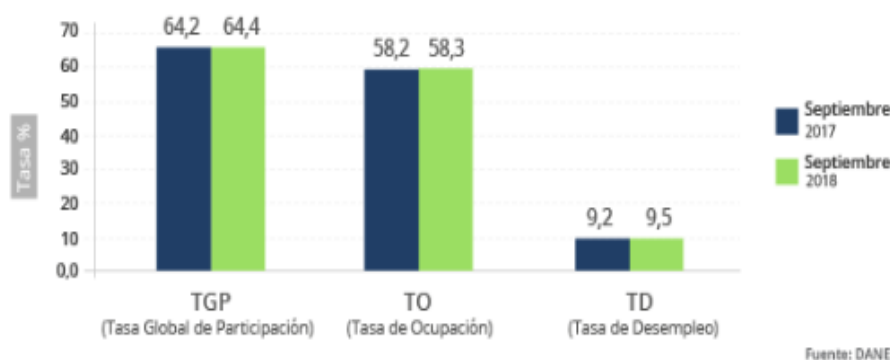
Tabla 11. Comportamiento de Índice de pobreza en la ciudades de Colombia 2010-2017

Ciudad	Pobreza		Diferencia
	2010	2017	
Pasto	43,2%	20,2%	-23,0
Barranquilla	39,5%	20,0%	-19,5
Sincelejo	44,2%	29,2%	-15,0
Pereira	26,8%	12,7%	-14,1
Montería	39,7%	27,7%	-12,0
Armenia	34,6%	22,7%	-11,9
Cali	26,1%	15,5%	-10,6
Total Nacional	37,2%	26,9%	-10,3
Popayán	39,2%	29,1%	-10,1
Manizales	23,8%	13,8%	-10,0
Florencia	43,6%	33,7%	-9,9
Valledupar	42,7%	33,4%	-9,3
Medellín	22,0%	13,4%	-8,6
Ibagué	26,6%	18,3%	-8,3
Santa Marta	40,2%	32,9%	-7,3
Cartagena	34,2%	27,0%	-7,2
Villavicencio	25,4%	19,5%	-5,9
Cúcuta	39,3%	33,5%	-5,8
Tunja	22,1%	16,6%	-5,5
Quibdó	53,0%	47,9%	-5,1
Neiva	27,0%	22,2%	-4,8
Bogotá	15,5%	12,4%	-3,1
Riohacha	46,9%	46,9%	0,0
Bucaramanga	10,9%	12,0%	1,1

Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2018-2013, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo basada en las cifras del DANE.

6.2.4.5 Tasa de desempleo

De acuerdo a la información brindada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la tasa de desempleo en el total nacional fue de 9,5% y en el total de las 13 ciudades principales y áreas metropolitanas fue de 10,5%.



Fuente: DANE

Figura 18. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.

Continuado con el análisis del entorno social y de acuerdo a la información dada por el DANE, se puede afirmar que en el trimestre julio - septiembre de 2018 (Figura 19), la población ocupada en el total nacional aumentó en 307 mil personas frente al mismo trimestre de 2017.

Miles de personas	Total nacional		
	Septiembre 2018	Septiembre 2017	Variación absoluta
Población ocupada	22.704	22.397	+307
Población desocupada	2.378	2.276	+102
Población inactiva	13.877	13.786	+91

Fuente: DANE, GEIH.

Nota: Los resultados de la variación absoluta pueden diferir por los valores aproximados a mil.

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005.

Figura 19. Población ocupada, desocupada e inactiva – Sept. 2018-2017

La última actualización de las cifras sobre el porcentaje de población ocupada en Colombia es de septiembre de 2018. En portal DANE afirma que el total nacional la población ocupada fue 22.704 miles de personas en comparación con el año anterior, pues en septiembre de 2017 la población ocupada en Colombia fue 22.397 miles de personas mostrando un leve incremento durante este último año.

A nivel local, en materia de empleo en Cali, la tasa de desempleo en Cali fue de 11.1% durante el periodo julio- septiembre de 2018, presentando una disminución frente al mismo periodo del año anterior.

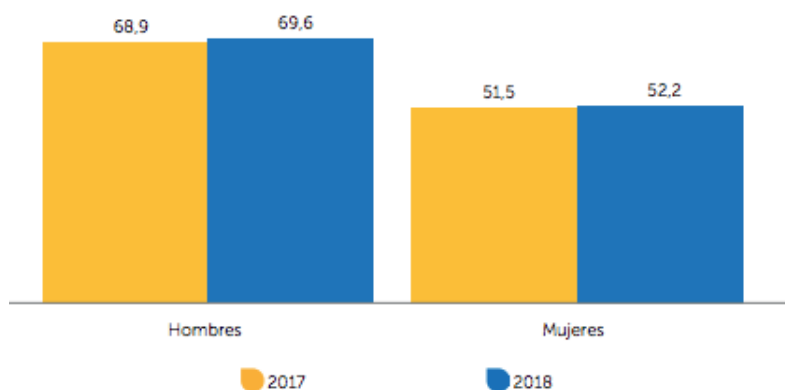
La tasa de ocupación en Cali durante el periodo julio-septiembre de 2018 fue de 60,3%, 0,8 pp por encima de tasa del año anterior. La cifra oficial del programa Cali Cómo Vamos registra 1.254.445 (Figura 20) empleados en la ciudad. Según este cálculo basado en los datos proporcionados por el DANE, los sectores económicos que más contribuyeron con el número de empleados en Cali en el periodo julio-septiembre de 2018 fueron: Comercio (33,8%), Servicios (22,1%) e Industria Manufacturera (16,4%). Estos tres sectores registraron incrementos en el número de empleados durante este trimestre y representan el 72,3% de los empleados en la capital del Valle del Cauca.

Sectores que incrementaron el número de empleados				
	Jul - Sep 2017	Jul - Sep 2018	Nuevos Empleos	Variación (%)
Comercio	379.093	424.586	45.494	12,0
Construcción	80.118	88.021	7.903	9,9%
Servicios	271.993	277.293	5.300	1,9%
Intermediación Financiera	21.118	25.833	4.715	22,3%
Agropecuario	7.498	10.432	2.934	39,1%
Minas y Canteras	1.177	1.361	184	15,7%
Sectores que redujeron el número de empleados				
	Jul - Sep 2017	Jul - Sep 2018	Nuevos Empleos	Variación (%)
Servicios Públicos	10.165	6.876	3.289	32,4%
Actividades Inmobiliarias	125.491	117.193	8.298	6,6%
Industria Manufacturera	215.893	205.675	10.218	4,7%
Transporte y Comunicaciones	108.812	91.175	11.637	10,7%
Total ocupados	1.221.696	1.254.445	32.749	2,68 %

Fuente: DANE - Cálculo Cali Cómo Vamos

Figura 20. Variación del número de empleos por sector económico Trimestre julio-septiembre de 2018

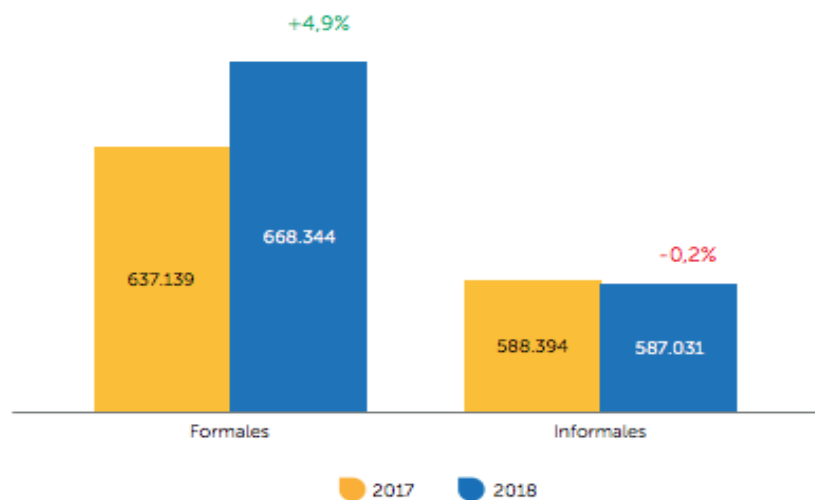
Según sexo, en el trimestre junio-agosto de 2018 la tasa de ocupación en hombres fue de 69,6%, cifra 0,7 pp superior a la registrada en el mismo período del año anterior; en el caso de las mujeres la tasa de ocupación se registró en 52,2% cifra 1,5% superior a la del mismo trimestre del año anterior (Figura 21).



Fuente: DANE-Elaboración Cali Cómo Vamos

Figura 21. Tasa de ocupación según sexo en Cali Trimestre junio-agosto (2017-2018)

En relación a las cifras de empleo formal e informal en Cali el DANE afirma que el 4,9% de los empleos registrados entre junio-agosto de 2018 son formales es decir 668.344 personas contratadas (Figura 22), un número superior al mismo período del año anterior. Por otra parte, en este mismo trimestre del presente año se registraron 587.031 empleos informales en Cali, disminuyendo en 0,2% en comparación al mismo período del año anterior.



Fuente: DANE-Elaboración Cali Cómo Vamos

Figura 22. Número de empleos formal e informal en Cali Trimestre junio-agosto 2017-2018

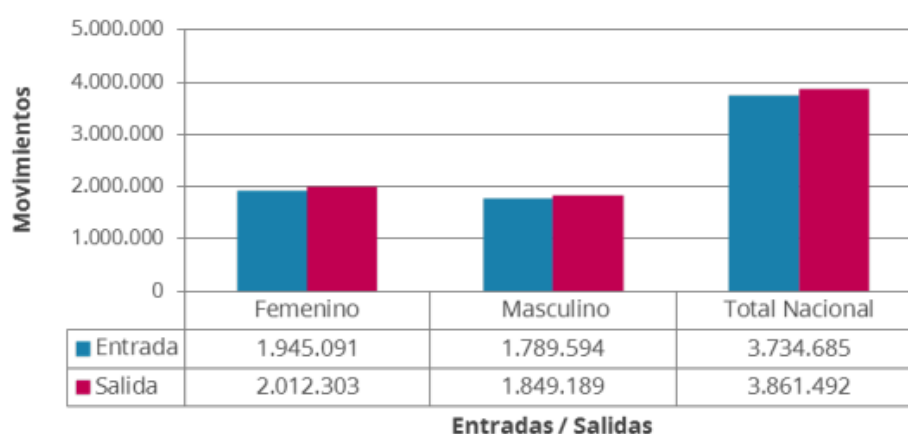
6.2.4.6 Migración

La migración nacional e internacional, como componente demográfico permite valorar el volumen, estructura y distribución de la población en el territorio colombiano.

Los datos sobre migración más recientes son del 2015 y forman parte del anuario estadístico sobre movimiento internacionales del DANE. En este documento se afirma que durante los últimos años el número de viajes internacionales ha venido aumentando, debido a la globalización y al efecto que tiene en el país la apertura económica. Sin embargo, en 2015 este crecimiento puede atribuirse al aumento de los viajes tanto de salida como de entrada de extranjeros, ya que los movimientos de

salidas de colombianos, en ambos sexos, bajó y el número de entradas permaneció estable.

Los movimientos de salida y de entrada en 2015 de los colombianos analizados por sexo, son similares para ambos sexos, en general solo un 4,2 % más de viajes en las mujeres (Figura 23), proporción que se mantiene estable en todas las edades.

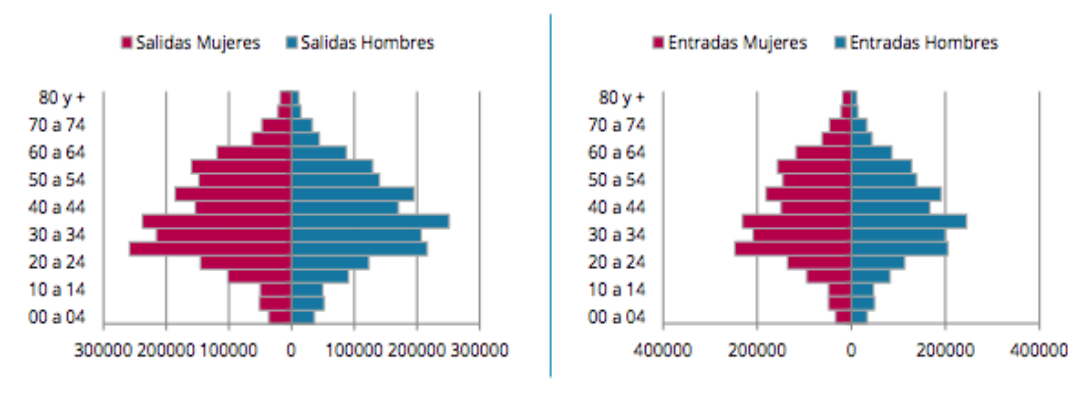


Fuente: UAEMC. Cálculos DANE.

Figura 23. Movimientos internaciones de viajeros colombianos, según sexo 2015.

El grupo de edades en el que se presenta el mayor número de movimientos es de los 35 a los 40 años, seguido por el grupo de 25 a 29 y de 30 a 34 años. Desde los 20 a los 59 años se concentra el 76,1 % de todos los viajes, tanto de entrada como de salida. En este mismo grupo de edad, las salidas concentran el 76 % de los viajes mientras que las entradas concentran el 73,6 % del total de viajes. A excepción del grupo de edad de 45 a 49 años, se observa que desde los 25 años el número de viajes, tanto de entrada como de salida, disminuye a medida que aumenta la edad (Figura

24). No se observan grandes diferencias entre hombres y mujeres en los grupos de edad.



Fuente: UAEMC. Cálculos DANE.

Figura 24. Entradas y salidas de colombianos, según rangos de edad 2015.

6.2.4.6.1 Migración, contexto local

Debido a que los resultados preliminares del censo 2018 aún no arrojan datos sobre la población de migrantes en Cali, el Departamento de Administración Municipal (DAP) basado en la información obtenida en el censo del 2005 donde se afirma que el 5.6% de la población caleña corresponde a migrantes, sin embargo, es probable que esta cifra haya presentado un incremento considerable teniendo en cuenta las cifras dadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores en julio de 2018, donde afirman que en el país se encuentran 870 mil venezolanos radicados en Colombia, distribuidos por gran parte del territorio nacional. Las cifras de migrantes venezolanos para el Valle del Cauca afirman que corresponden a 33 mil ciudadanos en el departamento.

6.2.5 Entorno Educativo

6.2.5.1 Contexto Nacional

6.2.5.1.1 Cobertura

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) para el año 2017, se encuentran matriculados aproximadamente 2.446.314 de estudiantes en Instituciones de Educación Superior, lo que corresponde a 52.8% de cobertura nacional (población de 17 a 21 años). De acuerdo al sector, 1.241.790 se encuentra matriculada en el sector Público y 1.204.524 en el privado.

Existe un total de 12.193 programas de educación superior vigentes. De este total el 33% equivale a programas del nivel universitario, 31% a especializaciones, 14% maestrías, 13% programas tecnológicos, 7% programas técnico profesionales y 2% a doctorados. En relación con matriculados por Nivel de Formación, 1.548.485 son a nivel Universitario y 658.579 a nivel tecnológico, lo que corresponde al 90,2%; a nivel de especialización 92.516, Maestría 67.400, doctorado 6.071, lo que corresponde al 6.8%; y a nivel Técnico 73.263, al 3%. (Tabla 12)

El Ministerio de Educación define que el posgrado es el último nivel de educación formal y corresponde a Especializaciones, Maestrías, Doctorados. De acuerdo con cifras del Ministerio de Educación, 97.207 personas se graduaron para el año 2017 de las 85 Universidades del País.

Tabla 12. Matrícula por Nivel de Formación

TÉCNICA PROFESIONAL	96.466	93.970	82.585	73.263	3,0
TECNOLÓGICA	614.825	623.551	638.412	658.579	26,9
UNIVERSITARIA	1.369.149	1.431.983	1.513.288	1.548.485	63,3
ESPECIALIZACIÓN	87.784	86.280	90.792	92.516	3,8
MAESTRÍA	48.000	52.608	63.644	67.400	2,8
DOCTORADO	4.428	5.158	5.713	6.071	0,2
TOTAL	2.220.652	2.293.550	2.394.434	2.446.314	100,0
Fuente: SNIES - MEN. P					

En términos de infraestructura, en el país existen 292 Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales 62 corresponden al sector público, 19 al régimen especial y 211 al privado (Tabla 13).

Tabla 13. Instituciones de Educación Superior Principales

CARÁCTER	OFICIAL 2017	RÉGIMEN ESPECIAL 2017	NO OFICIAL 2017	TOTAL 2017
UNIVERSIDAD	31	1	53	85
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA / ESCUELA TECNOLÓGICA	17	12	99	128
INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA	5	6	38	49
INSTITUCIÓN TÉCNICA PROFESIONAL	9	0	21	30
TOTAL	62	19	211	292

Por otra parte, la distribución de matrículas por áreas de conocimiento, se presenta a continuación:

Tabla 14. Matrícula por Área de Conocimiento

ÁREA DE CONOCIMIENTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AGRONOMÍA, VETERINARIA Y AFINES	40.781	58.100	51.598	50.241	46.217	45.260	45.410	47.232
BELLAS ARTES	66.857	72.005	74.054	79.642	79.461	76.681	78.391	77.925
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	141.391	170.884	174.914	179.999	190.424	192.879	202.013	204.181
CIENCIAS DE LA SALUD	141.239	155.032	157.113	161.582	162.592	161.522	162.879	166.335
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	248.046	274.743	292.550	321.391	355.456	378.055	407.085	422.052
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES	525.470	576.550	602.662	668.635	721.100	745.067	781.102	801.289
INGENIERÍA ARQUITECTURA URBANISMO Y AFINES	475.685	516.520	538.744	590.598	622.924	649.333	670.353	678.961
MATEMÁTICAS Y CIENCIAS NATURALES	34.552	35.858	37.951	40.803	42.478	44.753	47.201	48.339
TOTAL	1.674.021	1.859.692	1.929.586	2.092.891	2.220.652	2.293.550	2.394.434	2.446.314

Fuente: MEN

Por lo general en Colombia las áreas de conocimiento que muestran mayor demanda son Economía, administración, contaduría y afines, con 801.289, seguido de Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines con 678.961. Además, la tasa de deserción es de aproximadamente el 9% para el 2016.

Otro aspecto importante, es la metodología que eligen los colombianos. Aunque la metodología más usada sigue siendo presencial, el número de matrículas de educación superior, modalidad virtual, ha evidenciado un crecimiento en los últimos 7 años (Ver Tabla 15)

De acuerdo con el estudio “Transformación y Apropiación Digital” del Centro Nacional de Consultoría (C. Lemoine, Alarcón, & P, 2017), el principal motivo por el que las personas ingresan a un programa virtual es que tienen mayor disponibilidad de tiempo para atender responsabilidades laborales (47 %), seguido por mayor disponibilidad de tiempo para atender responsabilidades familiares (22 %), menor costo en la matrícula (14 %) y que les permite estudiar desde su municipio sin necesidad de trasladarse (12 %).

Tabla 15. Matrícula por Metodología

METODOLOGÍA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PRESENCIAL	1.489.885	1.609.487	1.652.726	1.793.906	1.896.653	1.960.949	1.989.216	1.994.043
DISTANCIA								
(Tradicional)	174.378	239.124	260.815	272.133	272.989	269.032	278.795	283.040
DISTANCIA								
(virtual)	9.758	11.081	16.046	26.852	51.010	63.569	126.423	169.231
TOTAL	1.674.021	1.859.692	1.929.587	2.092.891	2.220.652	2.293.550	2.394.434	2.446.314

Fuente: MEN

6.2.5.1.2 Financiación en la Educación.

El presupuesto de la Educación Superior en Colombia es suministrado por el PIB (Producto Interno Bruto) a través de la Ley 30 de 1992 (Ley de Educación Superior) encargada de designar cómo se reparten los recursos para las instituciones de educación superior. Esta financiación proviene de la generación de recursos propios de las IES y de la contribución de instituciones como el ICETEX (Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior), la inversión del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) a través de estampillas, aportes de los departamentos y municipios destinados a

educación en todos sus niveles desde la primaria hasta el superior, incluyendo las universidades privadas y las 32 universidades públicas que tiene el país actualmente.

Según los indicadores y estadísticas de la educación superior a mayo de 2018, proporcionado por las IES al Ministerio de Educación Nacional y presentado en el portal web portal SNIES, estas son las cifras que otorga el Gobierno para la financiación de la Educación Superior en Instituciones Públicas.

Vigencia	Funcionamiento	Inversión	Total	Variación
2010	2.070.291	168.624	2.238.915	
2011	2.140.434	104.402	2.244.836	0,3 %
2012	2.389.895	107.534	2.497.429	11,3 %
2013	2.521.620	309.007	2.830.627	13,3 %
2014	2.615.420	457.726	3.073.146	8,6 %
2015	2.740.865	408.237	3.149.102	2,5 %
2016	2.927.670	440.476	3.368.146	7,0 %
2017	3.285.567	369.344	3.654.912	8,5 %

Fuente: MEN - MHCP

Figura 25. Recursos Nación IES Públicas

En cifras la destinación de dineros por parte de la Nación para la Educación Superior en Colombia 2018, de acuerdo al informe realizado por el Espectador, fue de \$235,6 billones, es decir, el 18,7% del PIB. Sin embargo, en este momento el país afronta una coyuntura en este aspecto, pues a inicios de octubre se conoció el Presupuesto General de la Nación para el 2019, donde a pesar de ser uno de los sectores en los que más se invierte, estos dineros no son suficientes para cubrir el

déficit histórico de las Universidades Públicas que suma 18.2 billones de pesos de los cuales 15 billones corresponden a infraestructura. A continuación se muestra el PGN que se presentó inicialmente.



Fuente: La Republica <https://www.larepublica.co/economia/cinco-recomendaciones-de-los-decanos-de-economia-para-el-presupuesto-2018-2532306>

Figura 26. Distribución del Presupuesto General de la Nación 2018

Esta proyección de los dineros estatales para el año entrante generó la declaración de paro estudiantil en las Universidades Públicas y movilización a las calles para protestar por los recortes presupuestales para las Universidades Estatales, muchas de las cuales atraviesan actualmente crisis financieras que ponen en riesgo su funcionamiento. El movimiento estudiantil exigía al gobierno la inyección de 3 billones de pesos a las IES estatales, necesarios para cerrar el 2018.

Aunque el Presupuesto General de la Nación fue aprobado el 20 de octubre, el Gobierno logró llegar a un acuerdo con los rectores de las 32 Universidades Públicas, en el que designó 3 billones de pesos para que estas instituciones públicas mitiguen su

déficit del 2018 y aumentó el presupuesto para la educación para el 2019, siendo el sector con la mayor destinación en el PGN, con \$41,4 billones, sin embargo, los estudiantes continúan en paro y alegan que esta forma de financiación propuesta por el Gobierno no es suficiente para soportar el desarrollo de las Universidades y el cumplimiento de las metas nacionales en cuanto a ampliación de cobertura y acceso a la educación superior de calidad.

En cuanto a la financiación por parte del Icetex en el país, según su presidente Alejandro Venegas, actualmente esta institución maneja 404.000 créditos en Colombia, de los cuales el 42% corresponde a créditos para pregrado y el 8% representa posgrados en el exterior. A la cifra anterior se suman los 236.000 usuarios beneficiarios de los fondos de becas condonables. (“Icetex,” 2018).

Para el 2017 de acuerdo con el Informe de Gestión del Icetex ofreció en la modalidad de posgrado 4.782 créditos por valor de \$38.879 millones 4, discriminados así:

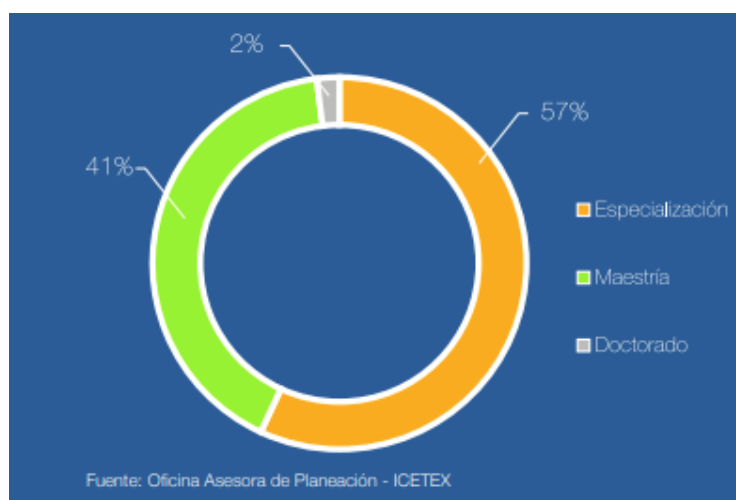


Figura 27. Giros de líneas de posgrado por nivel de formación 2017

El 78% de los créditos en posgrado se destinó a estratos 1, 2 y 3:



Figura 28. Créditos girados vigencia 2017 por estrato - Posgrado

Otra de las maneras en que los colombianos financian sus estudios de posgrado, es por medio de COLFUTURO. Una entidad que apoyada por el Gobierno Nacional a través de Colciencias e Icetex, y de donaciones de algunas de las empresas más importantes del país, ha financiado los estudios de maestría y doctorado de cerca

de 13.000 colombianos, que han sido parte de más de 775 universidades del exterior. Para el año 2017 se presentaron 2.840 personas a la convocatoria del Programa Crédito Beca 2018, del total de solicitudes fueron seleccionados 1.365 profesionales, de los cuales 1.222 cursarán una maestría y 143 doctorados.

A continuación se presentan algunos datos históricos del programa Colfuturo desde su creación, esta información fue extraída del informe de gestión de Colfuturo, disponible en su portal web.

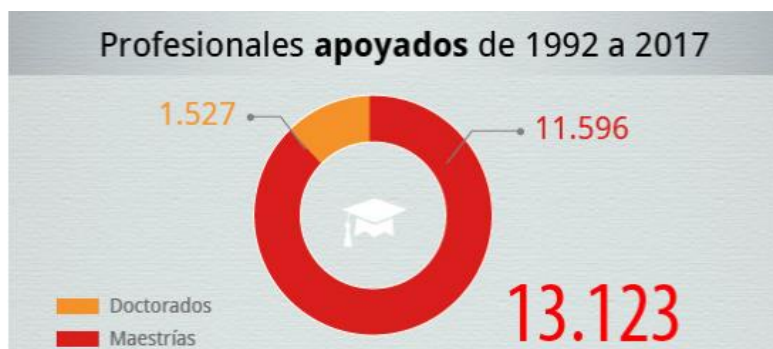


Figura 29. Fuente: Colfuturo



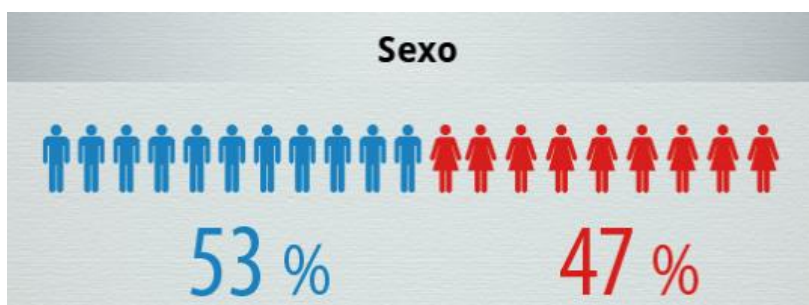
Fuente: Colfuturo

Figura 30. Estado de Solicitudes Colfuturo



Fuente: Colfuturo

Figura 31. Destinos Top 15



Fuente: <https://www.colfuturo.org/nuestra-gestion-en-cifras>

Figura 32. Distribución de becas por sexo.

6.2.6 Entorno Legal

6.2.6.1. La declaración Universal de Derechos Humanos.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, elaborada por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales, la Declaración fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948 fundamentada en todos los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en el mundo entero. Cita su artículo 26.

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

6.2.6.2 Declaración Mundial sobre Educación para todos

El movimiento se inició en 1990 en la Conferencia Mundial sobre Educación Para Todos en Jomtien, Tailandia. La cual enfatizó que la educación es un derecho

humano fundamental e instó a los países a que intensifiquen sus esfuerzos para mejorar la educación.

6.2.6.3 Forjar Competencias para el Trabajo y la Vida

Documento efectuado en Shanghai, China, mayo 2012. que buscó “fomentar una mejor comprensión de la contribución de la Educación y Formación Técnica y Profesional (EFTP) al logro del desarrollo sostenible y definir orientaciones estratégicas para la cooperación entre los países y con la comunidad internacional a fin de promover una EFTP para todos, en el marco de los esfuerzos globales en favor del acceso, la inclusión y la equidad, la educación para el desarrollo sostenible y una cultura de paz”. La educación técnica profesional debía alinearse con los objetivos de la educación para todos (EPT) y con los objetivos de desarrollo del milenio (ODM).

Las recomendaciones para los países miembros de la UNESCO en materia de pertinencia, fueron:

1) Apoyar la pertinencia de las carreras técnicas y profesionales con los mercados laborales.

2) Fomentar la ecologización de la enseñanza técnica y profesional, entendida como la sensibilización y preocupación por las emisiones de dióxido de carbono y del cambio climático que experimenta el planeta tierra.

3) Incentivar las tecnologías de la información (TIC) en los programas de estudios para que sean pertinentes con los cambios modernizadores de los espacios laborales.

4) Proponer o aumentar la oferta en aquellos oficios o profesiones donde exista déficit de personal calificado.

5) Apoyar la vinculación con el medio en términos bidireccionales.

6) Promover la mayor participación de todos los interesados en la elaboración de una mejor gobernanza, en la actualización permanente de los perfiles de egreso y un acercamiento profundo y estable entre el mundo académico y empresarial.

7) Fomentar el aprendizaje en el lugar de trabajo y mejorar los mecanismos e instrumentos de reconocimiento y evaluación de estos.

En materia de calidad y equidad, propuso:

1) Mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Subrayó la política de profesionalizar al personal docente.

2) Reforzar la normativa de las instituciones relativas a la fijación y protocolos de buenas prácticas de calidad.

3) Incentivar el aprendizaje de competencias como la resolución de problemas, pensamiento crítico, emprendimiento y aptitudes empresariales.

4) Apoyar a las personas con capacidades diferentes, a grupos marginados, migrantes y todos aquellos que estén en una situación socioeconómica deteriorada. Garantizando a todos ellos el mejor servicio académico posible de lograr.

5) Promover la igualdad entre hombres y mujeres, incentivando un acceso equitativo y diseñando carreras afines para todos, como también disminuir el carácter sexista de algunas de ellas.

En relación a las cualificaciones y trayectorias académicas, promovió:

1) Incentivar las trayectorias flexibles, reconocimiento y validación de las cualificaciones no solo en lo local sino también con aceptación en todos los países.

2) Promover y apoyar el diseño de modelos de articulación entre la educación secundaria y la educación superior. Que exista una buena trayectoria académica entre los distintos niveles.

3) Profesionalizar todo apoyo de orientación vocacional y profesional para ayudar a los estudiantes a que estudien carreras pertinentes a sus capacidades.

6.2.6.4 Marco Legal en Colombia

La constitución política de Colombia señala lo siguiente respecto a la educación:

ARTÍCULO 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

ARTÍCULO 69. Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley.

La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado.

El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo.

El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994 “Por la cual se expide la ley general de educación” señala las normas comunes para tener control del servicio público de la educación que ejerce funciones a nivel social satisfaciendo intereses y necesidades de las personas.

Ley 30 de 1992 “por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior” que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.

Se especifica en esta ley los mecanismos de financiamiento

“Artículo 84. El gasto público en la educación hace parte del gasto público social de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 350 y 366 de la Constitución Política de Colombia. Artículo 85. Los ingresos y el patrimonio de las instituciones estatales u oficiales de Educación Superior, estará constituido por: a) Las partidas que se le sean asignadas dentro del presupuesto nacional, departamental, distrital o municipal. b) Los bienes muebles e inmuebles que actualmente posean y los que adquieran posteriormente, así como sus frutos y rendimientos. c) Las rentas que reciban por

concepto de matrículas, inscripciones y demás derechos. d) Los bienes que como personas jurídicas adquieran a cualquier título. Artículo 86. Los presupuestos de las universidades nacionales, departamentales y municipales estarán constituidos por aportes del presupuesto Nacional para funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales, por los recursos y rentas propias de cada institución. Las universidades estatales u oficiales recibirán anualmente aportes de los presupuestos nacional y de las entidades territoriales, que signifiquen siempre un incremento en pesos constantes, tomando como base los presupuestos de rentas y gastos, vigentes a partir de 1993. Artículo 87. A partir del sexto año de la vigencia de la presente ley, el Gobierno Nacional incrementará sus aportes para las universidades estatales u oficiales, en un porcentaje no inferior al 30% del incremento real del Producto Interno Bruto.

Ley 1188 de Abril 25 de 2008 “Por la cual se regula el registro calificado de los programas de educación superior “El Registro Calificado es el instrumento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, mediante el cual el Estado verifica el cumplimiento de las condiciones de calidad por parte de las Instituciones de Educación Superior” y será otorgado por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Acto Administrativo en el cual se ordena la inscripción, modificación o renovación del programa en el SNIES; es un proceso de carácter obligatorio previo a la iniciación del programa por parte de la IES y tiene una vigencia de siete años, cuando proceda y ello compromete el rol y responsabilidad del docente.

El Decreto 1295 de 2010 reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.

Esta normatividad se complementa con la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.

6.2.7 Entorno Tecnológico

En la actualidad la tecnología es una crucial en el ámbito productivo, convirtiéndose en una prioridad para las empresas y los Gobiernos. Debido a diversas variables, entre ellas económicas y sociales, Colombia no es considerado un país altamente tecnológico, de acuerdo al informe preliminar del DANE sobre el censo 2018, solo el 42,3% de la población, compuesta por 45,5 millones de habitantes, tiene acceso a internet, esta cifra incluye las conexiones desde dispositivos móviles o fijos. La ministra de las TIC Sylvia Constaín afirma que la penetración de las TIC en el estrato 1 es del 20%, mientras que en el estrato 6 es de 99,8%. Uno de dos colombianos no tiene acceso a internet fijo ni móvil, esto evidencia una gran brecha entre los colombianos en materia de tecnología.

Colombia tiene desventajas frente a otros países como Chile, México y España, más desarrollados en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico, logrando ofrecerles a sus ciudadanos conectividad. Sin embargo, desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se busca asumir estas desventajas como retos para lograr una transformación en este sentido, impulsando el desarrollo del sector, la promoción del acceso y uso de las TIC a través de la masificación, el impulso a la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y, en especial, el fortalecimiento de la protección de los derechos de los usuarios.

En el año 2014 el Gobierno lanzó el plan Vive Digital 2014-2018 cuyo objetivo era promover el acceso, uso y apropiación de las TIC para hacer más fácil la vida de los colombianos a través de cuatro líneas estratégicas: Empleo, Ciudad- Región, Gobierno Digital y Educación

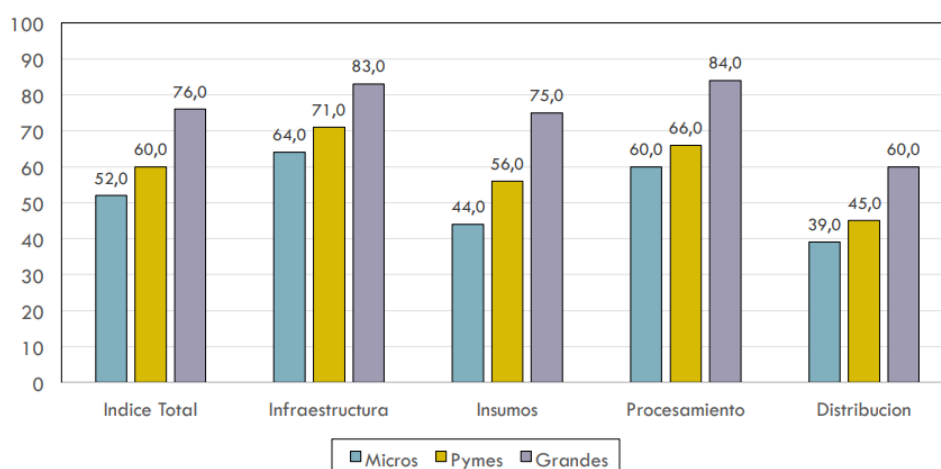
En cuanto a empleo el objetivo del plan Vive Digital era fortalecer al sector TIC como un generador de empleo, durante el periodo 2014-2018 se generaron 255.000 empleos directos e indirectos en TIC, impulsando a su vez el empleo y la productividad en los demás sectores de la economía. El déficit de profesionales TI se redujo de 93.431 en el año 2014 a 35.504 en el 2018 durante estos cuatro años se inscribieron 58.000 nuevos estudiantes en carreras relacionadas a las Tecnologías de la Información (TI). El teletrabajo es otro de los aspectos que ha tenido una evolución positiva en el uso de las TIC, para el 2014 habían 31.000 personas vinculadas en teletrabajo mientras que en el 2018 eran 100.000.

Actualmente en Colombia se está debatiendo sobre el proyecto de ley de modernización del sector TIC, cuyo objetivo principal es llevar conectividad de calidad a todas las regiones del país e impulsar la economía a través de la inversión en tecnología. (MinTic, 2018)

6.2.7.1 Tic en el Sector empresarial

En lo que respecta a las tecnologías maduras o tradicionales (computadoras, software, aplicativos, redes móviles y fijas y banda ancha fija) se puede decir que la

adopción de las tecnologías digitales ha venido creciendo en los últimos años sobre todo en el sector productivo. Mientras hace dos años, el Índice de Adopción de Tecnologías Maduras en las grandes empresas era de 70,7; en las pymes de 35 y en las microempresas de 21; hoy la cifra se ubica en 76, 60 y 52, respectivamente. Por otra parte, el incremento en ventas de la industria TI pasó de \$5,9 billones en el 2014 a \$17 billones en el 2018 correspondiente a software, servicios asociados y conexos, contenidos digitales y videojuegos.



Fuente: Encuesta MINTIC/CDC, 2017

Figura 33 Índice de Adopción de Tecnologías maduras por estadio da la cadena de valor 2017

Las regiones con los mayores índices de digitalización productiva son Atlántico, Antioquia y la región central, mientras que la Orinoquía y Amazonía tienen el mayor rezago.

En cuanto a la gestión de las tecnologías maduras, el Observatorio de Economía Digital evidenció que los sectores líderes son Información y

Comunicaciones, y Salud; mientras que los tres sectores con más rezago son comercio, manufactura y construcción, que representan 25,7% del PIB.

6.2.7.2 Tecnologías digitales avanzadas

Colombia apenas está empezando a adoptar las tecnologías digitales avanzadas (blockchain, inteligencia artificial o nanotecnología) y son las grandes empresas quienes cuentan con mayores recursos para su implementación por lo tanto son las que lideran este proceso, con un Índice de Adopción de 20; seguido de las pymes con 10 y las microempresas con 7. Sin embargo, las tecnologías maduras son las que tienen un mayor impacto en la economía nacional.

El pilar de infraestructura es el que tiene los mejores resultados, especialmente en ciberseguridad, que tiene una penetración de 67% en las grandes empresas; 37% en las pequeñas y medianas, y 25% en las micros.

Sin embargo, en general, las tecnologías avanzadas son muy limitadas: el Internet de las cosas tiene una penetración de 9%; robótica, 1,5%; impresoras 3D, 2,2%, y realidad virtual, 1%. Lo mismo ocurre con tecnologías como el Big Data, la inteligencia artificial y el Blockchain, que no superan el 3%% de adopción a nivel nacional.

Pilar	Tecnología	Nacional	Grandes	Pymes	Micros
Infraestructura	Ciberseguridad	32.2 %	67.2 %	37.1 %	25.4 %
	Computación en la nube	19.1 %	48.8 %	22.9 %	13.6 %
Procesamiento	Internet de las cosas	9.0 %	14.8 %	9.3 %	8.2 %
	Robotica	1.5 %	11.1 %	1.2 %	0.6 %
	Impresión 3D	2.2 %	4.8 %	2.1 %	2.1 %
	Realidad virtual	1.0 %	1.7 %	0.9 %	1.0 %
Distribución	Big data	3.2 %	16.8 %	4.0 %	1.3 %
	Inteligencia artificial	1.8 %	9.7 %	2.4 %	0.7 %
	Blockchain	1.6 %	5.9 %	1.6 %	1.1 %

Fuente: Encuesta MINTIC/CDC, 2017

Figura 34. Penetración de Tecnologías Avanzadas por estadio de la cadena de valor 2017.

Colombia

La adopción de estas tecnologías se concentra en la Región Central, Antioquia y Atlántico, y el sector financiero es el que lleva la delantera en el uso de estas herramientas.

Para el sector empresarial, el MINTIC ha desarrollado La Estrategia de Transformación digital empresarial que cuenta con cinco (5) componentes interconectados que buscan impulsar a las empresas colombianas por la ruta digital a través de la transformación de sus negocios. Esta estrategia cuenta con una inversión de \$47.000 millones, que serán invertidos en las iniciativas de: mentalidad y cultura, formación, centros de transformación digital empresarial, proyectos de comercio electrónico y soluciones TIC.

6.1.6.3 Tecnología Ciudad Región

Para este aspecto la estrategia Vive Digital busca consolidar los ecosistemas digitales regionales para transformar la vida de las ciudades y territorios colombianos, lo que representa como retos incentivar la inversión de la industria y la oferta de conectividad al usuario final y consolidar clústers regionales TIC apalancando las vocaciones productivas de cada región, en pro de lograr el posicionamiento de la industria nacional de Tecnologías de la Información que fortalezca las capacidades de comercialización y negociación de cada región, identifique las necesidades TI de cada sector productivo y sirva como conexión entre la oferta y demanda de soluciones TI.

Otro aspecto relevante en la estrategia enfocada en Ciudad- Región es el progreso en materia de conexiones a internet para los ciudadanos, cuyo aumento fue de 9.9 millones en el 2014 a 27 millones para el 2018. En cuanto al porcentaje de hogares con acceso a internet también se ha presentado un incremento del 44% en 2014 al 63% en 2018. Consecuente a la estrategia Vive Digital se implementaron 1700 Zonas WiFi públicas y 1.115 municipios del país cuentan con tecnología celular 4g.



Fuente: <http://www.vivedigital.gov.co/>

Figura 35. Datos de Vive Digital

6.2.7.3 Gobierno Digital

Su objetivo principal es tener un Gobierno más articulado, eficiente y transparente gracias a las TIC, que mejore el servicio y la atención en línea a los ciudadanos. De acuerdo a la información brindada por el portal de Vive Digital a 2018, se afirma que actualmente el 53% de los trámites del Estado están en línea y que el 78% de las personas usan las TIC para relacionarse con el Estado, alrededor de 800 mil ciudadanos hacen uso de la carpeta ciudadana digital.

Sector educativo

La tecnología puede facilitar el acceso universal a la educación, reducir las diferencias en el aprendizaje, apoyar el desarrollo de los docentes, mejorar la calidad y la pertinencia del aprendizaje, reforzar la integración y perfeccionar la gestión y administración de la educación.

En cuanto al sector Educación el plan Vive Digital 2014-2018 estableció como objetivo contribuir con las TIC a la transformación de la Educación, para esto se

diseñó la estrategia computadores para educar cuya intención era garantizar el acceso y apropiación de las TIC por parte de los estudiantes y maestros de Colombia, esta estrategia tuvo resultados positivos como la disminución en un 4,3% de deserción escolar, es decir 162.000 alumnos, por otra parte también se experimentó una reducción del 3,6% en repitencia, lo que quiere decir que 136.000 estudiantes continuaron sus estudios sin repetir año.

La formación docente fue uno de los aspectos relevantes durante este periodo de integración de las TIC en la Educación colombiana, para el 2014 los docentes formados en TIC eran 73.060, para el 2018 eran 318.000. En cifras generales sobre formación en TIC el país pasó de 1.1 millones de personas capacitadas a 2,5 millones en el 2018.

La introducción de las TIC en este sector además representó la creación de herramientas como ConverTic, un software que promueve la inclusión y autonomía de millones de personas con discapacidad visual en Colombia gracias al uso y apropiación de las TIC.

La educación es una de las áreas más beneficiadas en la introducción del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el país, lo que representa una gran oportunidad no solo para mejorar la calidad de los servicios con la aplicación de las TIC a la labor pedagógica, lo que con miras a elaborar políticas y directrices, sino que también abre la posibilidad de expandir el mercado educativo.

6.2.8. Guía de Análisis del Macroentorno

De acuerdo con lo anterior, se presenta la información clasificada en Amenaza/Oportunidad, Mayor o Menor:

Tabla 16. Guía de Análisis Entorno Económico

Entorno: Económico					
Variable	A/O	AM	am	OM	Om
PIB	Amenaza		X		
Sector de la Construcción	Oportunidad			X	
IPC	Oportunidad				X
Balanza Comercial	Oportunidad			X	

Tabla 17. Guía de Análisis Entorno Geofísico

Entorno: Geofísico					
Variable	A/O	AM	am	OM	om
Fauna y Flora	Oportunidad				X
Ubicación Geográfica	Oportunidad				X
Infraestructura y Conectividad	Oportunidad			X	

Tabla 18. Guía de Análisis Entorno Demográfico

Entorno: Demográfico					
Variable	A/O	AM	am	OM	om
Aumento de la población en Colombia	Oportunidad				x
Población por edades	Oportunidades				x

Proyecciones crecimiento de la población en Cali	Oportunidad			X	
---	--------------------	--	--	----------	--

Tabla 19. Guía de Analisis Entorno Social

Entorno: Social					
Variable	A/O	AM	am	OM	om
Alfabetización entre hombres y mujeres	Amenaza		X		
Tasa de desempleo	Oportunidad			x	
Índice de Pobreza	Oportunidad				x
índice de Desarrollo Humano	Oportunidad				X
Tendencia del comportamiento del salario mínimo legal	Oportunidad			x	
Migración Nacional	Amenaza		X		

Tabla 20. Guía de Analisis Entorno Educativo

Entorno: Educativo					
Variable	A/O	AM	am	OM	om
Cobertura	Amenaza		X		X
Universidades con oferta en posgrado	Amenaza	X			x
Educación Virtual	Oportunidad			X	
Financiación de las Universidades Públicas	Amenaza		X		

Preferencia de áreas de conocimiento	Oportunidad			X	

Tabla 21. Guía de Analisis Entorno Legal

Entorno: Legal					
Variable	A/O	AM	am	OM	om
Ley 30 de 1992	Amenaza		x		
Ley 1188 de Abril 25 de 2008	Oportunidad				X

Tabla 22. Guía de Analisis Entorno Tecnológico

Entorno: Tecnológico					
Variable	A/O	AM	am	OM	om
Implementación de las TIC en educación	Oportunidad			X	
Programa de Gobierno en Línea (Tramites)	Oportunidad			X	
Programa Colombia conectada (acceso a internet)	Oportunidad			X	
Incremento en la adopción de las tecnologías digitales en el sector productivo.	Oportunidad			X	

6.2.8.1 Evaluación Integrada del Análisis Externo

Se describen las variables más relevantes y de mayor impacto, como diagnóstico primario:

Tabla 23. Evaluación Integrada del Análisis Externo

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
ECONÓMICO	Sector de la Construcción	Para el 2018, el sector de la construcción no tuvo crecimiento, se observaron caídas tanto en las obras civiles (-6,4% vs. +5,7%), afectadas principalmente por las contracciones de las obras minero-energéticas (-10,1%) y de carreteras-calles (-4,3%); como en las edificaciones (-9,2% vs. -1,7%), Un comportamiento muy contrario tuvo la industria relacionada con un crecimiento elevado (metales, cemento, etc.)	Oportunidad Mayor Tener la industria consolidada y en crecimiento, permite contemplar estrategias para incursionar en otros mercados.
	Balanza Comercial	14 % Aumentaron las exportaciones de Colombia entre enero y octubre 2018 en comparación con el mismo periodo del año pasado	Oportunidad Mayor La necesidad de tener profesionales con capacidad para desarrollar estas actividades dentro de las organizaciones.

GEOFÍSICO	Infraestructura y Conectividad	El Valle del Cauca es una región multimodal en Colombia que tiene puerto, vías doble calzada y aeropuerto internacional. El Puerto de Buenaventura es el más importante en Colombia sobre el Océano Pacífico, tiene el área portuaria más grande del país, mueve 42% de la carga en contenedores y tiene conexión directa con 360 puertos e indirecta con 920 puertos alrededor del mundo	Oportunidad Mayor Contar con esta infraestructura dentro de un departamento, hace atractiva la Inversión Directa; la facilidad para que las empresas tengan mayor interés en Internacionalizarse . Por otra parte, proporciona espacios de práctica en el entorno educativo.
DEMOGRÁFICO	Población	Proyecciones crecimiento de la población en Cali	Oportunidad Mayor Posible población con interés en Educación Superior.
SOCIAL	Tendencia del comportamiento del salario mínimo legal	Para el 2019 el SMLVM aumento el 6%.	Oportunidad Mayor Es importante que debido a que el costo de la maestría está directamente relacionada con este valor.

	Empleo	La tasa de ocupación en Cali durante el periodo julio-septiembre de 2018 fue de 60,3%, 0,8 pp por encima de tasa del año anterior. La cifra oficial del programa Cali Cómo Vamos registra 1.254.445 empleados en la ciudad. Según este cálculo basado en los datos proporcionados por el DANE, los sectores económicos que más contribuyeron con el número de empleados en Cali en el periodo julio-septiembre de 2018 fueron: Comercio (33,8%), Servicios (22,1%) e Industria Manufacturera (16,4%). Estos tres sectores registraron incrementos en el número de empleados durante este trimestre y representan el 72,3% de los empleados en la capital del Valle del Cauca.	Oportunidad Mayor Mayor posibilidad de Clientes, con capacidad de pago.
EDUCATIVO	Educación Virtual	Aunque la metodología más usada sigue siendo presencial, el número de matrículas de educación superior, modalidad virtual, ha evidenciado un crecimiento en los últimos 7 años.	Oportunidad Mayor Posibilidad de realizar oferta en este campo.

EDUCATIVO	Preferencia de áreas de conocimiento	Por lo general en Colombia las áreas de conocimiento que muestran mayor demanda son Economía, administración, contaduría y afines, con 801.289, seguido de Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines con 678.961.	Oportunidad Mayor Si bien no es la primera, existe un interés desde el pregrado por estas áreas.
	Universidades con oferta en posgrado	En términos de infraestructura, en el país existen 292 Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales 62 corresponden al sector público, 19 al régimen especial y 211 al privado.	Amenaza Mayor Un ambiente competitivo.

TECNOLÓGICO	Implementación de las TIC en educación	Los resultados positivos fueron: la disminución en un 4,3% de deserción escolar, es decir 162.000 alumnos, por otra parte también se experimentó una reducción del 3,6% en repitencia, lo que quiere decir que 136.000 estudiantes continuaron sus estudios sin repetir año. La formación docente para el 2014 los docentes formados en TIC eran 73.060, para el 2018 eran 318.000. En cifras generales sobre formación en TIC el país pasó de 1.1 millones de personas capacitadas a 2,5 millones en el 2018. Herramientas como ConverTic, un software que promueve la inclusión y autonomía de millones de personas con discapacidad visual en Colombia gracias al uso y apropiación de las TIC.	Oportunidad Mayor Capacidad instalada para el sector.
	Programa de Gobierno en Línea (Trámites)	El 53% de los trámites del Estado están en línea y que el 78% de las personas usan las TIC para relacionarse con el Estado, alrededor de 800 mil ciudadanos hacen uso de la carpeta ciudadana digital.	Oportunidad Mayor Posibilidad futura de articularse con estos sistemas.

TECNOLÓGICO	Programa Colombia conectada (acceso a internet)	El programa Colombia Conectada evidencia el progreso del sector tecnológico en el país durante la última década, pues en el año 2010 no existía aún la implementación de las zonas wifi en el territorio nacional y hoy contamos con 1700	Oportunidad Mayor Capacidad Instalada
	Incremento en la adopción de las tecnologías digitales en el sector productivo.	Mientras hace dos años, el Índice de Adopción de Tecnologías Maduras en las grandes empresas era de 70,7; en las pymes de 35 y en las microempresas de 21; hoy la cifra se ubica en 76, 60 y 52, respectivamente. Por otra parte, el incremento en ventas de la industria TI pasó de \$5,9 billones en el 2014 a \$17 billones en el 2018 correspondiente a software, servicios asociados y conexos, contenidos digitales y videojuegos.	Oportunidad Mayor Capacidad Instalada

6.2.8.2 Matriz de Evaluación de factores Externos (M-EFE)

Seguidamente, se presenta los resultados de la matriz MEFE, la calificación asignada fue de la siguiente manera:

- Oportunidad Mayor 4
- Oportunidad Menor 3

- Amenaza Mayor 2
- Amenaza Menor 1

Tabla 24. Evaluación Integrada del Análisis Externo

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Dinamismo del Sector de la Construcción	10%	4	0,4
2. La necesidad de crecer en exportaciones para el país (Balanza Comercial)	10%	4	0,4
3. Tendencia al crecimiento de la población en edad productiva (34 -65)	8%	3	0,24
4. Infraestructura y Conectividad del Valle de Cauca	8%	3	0,24
5. Empleo	4%	3	0,12
6. Tendencia del mundo a la Educación virtual	10%	4	0,4
7. Preferencias del cliente al elegir áreas de conocimiento relacionadas con la Ingeniería, Arquitectura, etc.	10%	4	0,4
E8. Implementación de las TIC en educación	10%	4	0,4
9. Programa de Gobierno en Línea (Tramites)	6%	3	0,18
10. Programa Colombia conectada (acceso a internet)	8%	3	0,18
AMENAZAS			

11. Crecimiento del Producto Interno Bruto	6%	2	0,12
12. Personas que acceden a formación en posgrado	10%	2	0,2
	100%		3,28

El resultado de 3,28 en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE), nos indica que se está aprovechando las oportunidades significativas.

6.3 Analisis Interno

6.3.1 Descripción del Servicio

Tabla 25. Información del Programa Académico

Información del Programa Académico	
Nombre del Programa	Maestría en Internacionalización de Empresas del sector de la Construcción
Título que otorga	Magister en Internacionalización de empresas del sector de la construcción
Tiempo	Parcial
Duración del programa en semestres	Cuatro (4) semestres
Periodicidad de la admisión	Anual
Número de estudiantes admitidos	Veinte (20) máximo
Modalidad	Profundización
Número Créditos	52

Fuente: Resolución No. 091 Consejo Superior Del 4 de Noviembre de 2016.

La Maestría en Internacionalización de empresas del Sector de la Construcción está adscrita a las Facultades de Artes Integradas y Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle de la ciudad de Cali (Valle del Cauca). Su modalidad es de profundización, que de acuerdo al Ministerio de Educación de Colombia *“Se tiene como propósito profundizar en un área del conocimiento y el desarrollo de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional, a través de la asimilación o apropiación de conocimientos, metodologías y desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos”*. Su metodología es presencial y otorga el título de Magíster en Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción.

De acuerdo a la Resolución 132 de 2016 del Consejo Académico, establece como objetivo general *“Formar profesionales vinculados a las empresas del sector de la construcción, que sean capaces de asumir el reto de participar activa y*

responsablemente en el desarrollo económico del País y sus regiones, permitiéndoles la inserción en el mercado global, realizando acciones de internacionalización que potencien la extensión y el crecimiento de las empresas”.

Este Programa Académico, está dirigido a profesionales del sector de la construcción. Tendrá una periodicidad de admisión anual y un cupo mínimo de 13 y máximo de 20 estudiantes. Determinar el número de estudiantes está directamente relacionado con el Informe del Sistema de Análisis de Sostenibilidad de Programas Académicos desarrollado por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional ([Anexo 1](#)), con base en la determinación de un punto de equilibrio. Este análisis se realiza con base en la información recibida de las unidades que proponen el programa para la creación de programas, extensión de programas y casos especiales solicitados por el Consejo Académico y por el Consejo Superior.

El plan de estudios del Programa Académico MAESTRÍA EN INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN-modalidad profundización, tiene un total de 52 créditos, de los cuales 31 corresponden a asignaturas profesionales, 12 a actividades de profundización y 9 a asignaturas electivas profesionales (Tabla 26). La duración del Programa es de 4 semestres.

Tabla 26. Estructura Curricular Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción- modalidad de profundización

Asignatura	Créditos
PRIMER SEMESTRE	13
Entorno internacional	4
Estrategias para la internacionalización	3
Seminario Investigación I	3
Electiva I	3
SEGUNDO SEMESTRE	15
Licitaciones nacionales e internacionales	3
Finanzas en el entorno internacional	3
Seminario-Taller*	3
Trabajo de Profundización I	3
Electiva II	3
TERCER SEMESTRE	12
Tecnología Innovación y desarrollo	3
Contratos nacionales estatales e internacionales	3
Electiva III	3
Trabajo de Profundización II	3
CUARTO SEMESTRE	12
Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción	3
Calidad - Productividad – Competitividad	3
Electiva IV	3
Trabajo de Profundización III	3
TOTAL	52

*Se desarrollará con conferencistas nacionales e internacionales.

Asignaturas profesionales 28 créditos (54%)

Actividades de Investigación 12 créditos (23%)

Asignaturas electivas 12 créditos (23%)

Perfil Profesional del graduado de la Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción - modalidad profundización, “estará en capacidad de resolver situaciones específicas relacionadas con la gestión de las empresas del Sector de la Construcción, a fin de que ello le permita mejorar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Por lo tanto, estará en capacidad de:

- Identificar y participar en mercados nacionales e internacionales.**
- Posicionar la empresa frente a competidores nacionales e internacionales.**
- Liderar una nueva visión de los procesos de gestión y administración, en las empresas del sector de la Construcción.**
- Involucrar a la gerencia de la empresa en procesos administrativos de innovación, con calidad, preservando siempre un espíritu ético, social y respetuoso con el medio ambiente.**
- Utilizar herramientas administrativas de última generación, para los procesos de planeación, dirección, organización y control de la empresa.**

La Maestría tiene una duración de cuatro (4) semestres académicos con una metodología presencial y de tiempo parcial, sesiones de viernes de 4:00 p.m. a 10:00 p.m. y sábado de 8:00 a 2:00 p.m.

6.3.2 Proceso Educativo

La Universidad proporciona a cada estudiante una cuenta de correo electrónico institucional que sirve como canal, tanto en lo administrativo, como en lo relacionado con el proceso de formación, entre el docente y el alumno.

La Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual, es el área que brinda acompañamiento a los profesores interesados en diseñar materiales educativos para entornos virtuales, desde su planeación hasta la evaluación final. Los profesores reciben asesoría tanto en el diseño formativo de materiales educativos principalmente para la web, como en la elaboración del presupuesto y la planeación del proyecto. Profesionales en comunicación social, ingeniería de sistemas y diseño gráfico producen los medios, crean el lenguaje visual que facilita la experiencia de aprendizaje para los destinatarios del material y lo hacen operable desde cualquier navegador en la Internet.

Otra de las herramientas con las que se puede apoyar el proceso educativo, es el Campus Virtual un espacio virtual interactivo donde los profesores y estudiantes desarrollan actividades académicas y de comunicación en los cursos, a través de contenidos multimedia y recursos digitales, así como de actividades individuales, colaborativas y de participación.

La vinculación de los estudiantes a las actividades investigativas, es otro aspecto, estas se encuentran contempladas a partir del segundo semestre. Los grupos de Investigación que se presentan en la Tabla 27, están relacionados con el programa académico.

Tabla 27. Grupos de Investigación relacionados con el programa académico de Maestría en Internacionalización de Empresas del sector de la Construcción

Grupo de Investigación	Líneas de Investigación
Negocios Internacionales y Comercio exterior	Estrategias de Internacionalización de las empresas del Sur Occidente colombiano
Previsión y Pensamiento Estratégico	Estrategia Empresarial
Grupo de Solvencia y Riesgo Financiero	Medición del riesgo de la inversión
El Centro de Investigaciones en Territorio, Construcción y Espacio CITCE	Espacio Público y Desarrollo Urbano Memoria y Territorio Hábitat Pacífico
Gestión y Políticas Públicas	Legislación Política Pública
Grua Investigación aplicada en la construcción. Ambiente Seguridad y Trabajo	Ingeniería de la Construcción Seguridad Salud Ocupacional
Calidad y Productividad en las Organizaciones	La Gestión de Conocimiento y el Capital Intelectual

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones 2015

La Universidad del Valle, es considerada una de las mejores universidades del país, ocupó el tercer puesto en el ranking de Sapiens una publicación que mide la calidad de las instituciones educativas del país con una clasificación basada en indicadores de investigación.

6.3.3 Proceso Financiero

El área de matrícula financiera de la Universidad del Valle a estipulado el costo de los Derechos Económicos en términos de salarios mínimos legales vigentes para los Programas Académicos de Posgrado y se incrementarán cada año, a partir

del segundo semestre, en relación directa con el aumento del salario mínimo legal vigente.

Adicionalmente a estos Derechos Económicos se cobran otros conceptos:

Tabla 28. Otras tarifas de los Derechos Económicos

Servicios	Tarifa
Internet	Se cobra el 15 % del Salario Mínimo Mensual Vigente, según resolución N 048 de noviembre 9 de 2000 (Solo en Primer Semestre)
Estampilla Procultura:	Se cobra el 1.5 % del valor de la Matrícula Básica (para los estratos 4, 5 y 6), según Acuerdo N° 0155 de 2005 del Consejo de Santiago de Cali
Servicio Medico	Según resolución del Consejo Superior No. 028 de julio 5 de 1996 , se cobra el 20 % el Salario Mínimo Mensual Vigente. Los estudiantes de Posgrado que renuncien expresamente a este servicio se les eximirá del pago correspondiente y deberán demostrar que tienen asistencia médica a través de una EPS o institución similar según lo establecido por la ley 100 de 1993.
Carnet	Según resolución del Consejo Superior No. 028 de julio 5 de 1996 , Se cobra el 3.5 % del Salario Mínimo Mensual Vigente. Este valor se cobra por programa académico una sola vez en el primer semestre que ingresa el admitido a la Universidad.

Para este caso el valor a 2018 de la Maestría es de \$ 5.859.315 aproximadamente.

La Universidad del Valle firmó desde el año 2003 un convenio marco con el ICETEX, el cual se constituyó como una alianza estratégica, para fortalecer la continuidad de los estudiantes en el nivel superior, buscando alcanzar mejores niveles de competitividad nacional e internacional.

Líneas de Crédito Educativo ICETEX

Otras formas son:

- **Puede realizar el pago en efectivo**
- **Cheque de gerencia**
- **Cesantías**
- **Con tarjeta de crédito o débito**

Según Resolución No. 241 del 23 de febrero de 2000. Los estudiantes podrán solicitar a la Dirección del Programa, que el pago de su matrícula sea financiado hasta un máximo de tres cuotas con recargo sobre el valor de la segunda y tercera cuota.

La Universidad tiene exenciones para los docentes, empleados y trabajadores y el procedimiento esta descrito en la Resolución No. 1110 del 26 de abril del 2006.

Los recursos propios generados por las Unidades Académico Administrativas de la Universidad, se distribuyen con base en lo establecido en la Resolución 030 de julio 6 del 2007 de Consejo Superior, “por medio de la cual se reglamenta el pago de bonificaciones por actividades de extensión y de docencia y se establecen las normas y mecanismos para la participación y los pagos que de ellas se derivan”

6.3.4 Planta Docente

El Estatuto Docente de la Universidad, reconoce al cuerpo profesoral como el estamento fundamental para el cumplimiento de la misión y establece que la

cooperación del cuerpo profesoral es esencial para integrar y desarrollar sus actividades académicas y académico-administrativas.

La Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica es la dependencia encargada de los planes de formación y capacitación no formal de docentes, además de apoyar los procesos de acreditación institucional, autoevaluación para acreditación y renovación de acreditación de programas académicos y sus planes de mejoramiento respectivos. Otro mecanismo para evaluar el proceso docente son los resultados de las evaluaciones del desempeño docente, la evaluación de los cursos, y la autoevaluación docente como producto del plan de trabajo. Igualmente, en cada facultad o instituto, se generan actividades de cualificación y actualización de acuerdo al área de desempeño de los docentes.

De acuerdo con el documento “Informe de verificación de condiciones de calidad con fines de obtención del Registro Calificado de la Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción” el programa contempla la interdisciplinariedad entre el campo del conocimiento de la administración y el de la construcción, por tanto, los docentes pertenecen a las Facultades de Administración, Arquitectura e Ingeniería. El personal docente de la Maestría, tiene la siguiente estructura:

Tabla 29. Nivel de formación de los docentes en el programa académico de Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción

Vinculación	Nivel de formación	Total
NOMBRADO	Ph.D.	3
	Maestría	7
	Subtotal	10
CONTRATISTA	Ph.D	1
Total		11

Fuente: Dirección de Investigaciones y Posgrados de la Facultad de Artes Integradas. 2016

Otra característica del programa es la posibilidad de diseñar una estructura curricular con Universidades Extranjeras (Tabla 30) y con profesionales vinculados al ámbito empresarial (Tabla 31).

Tabla 30. Asignaturas impartidas por profesores de la Universidad del Valle en colaboración con universidades extranjeras.

ASIGNATURAS	GRUPO DE INVESTIGACIÓN UNIVALLE / UNIVERSIDAD EXTRANJERA	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN / ASIGNATURA UNIVERSIDAD EXTRANJERA	COORDINADOR DEL GRUPO / PROFESOR UNIVERSIDAD EXTRANJERA
Tecnología Innovación y Desarrollo	GRUA Investigación aplicada en la Construcción Ambiente Seguridad y Trabajo	Ingeniería de la Construcción Seguridad Salud ocupacional	Harold Cárdenas Luis Humberto Casas
Título pendiente	TECNOLÓGICO DE MONTERREY (México)	Gestión de la innovación tecnológica en la construcción	Por definir
Título pendiente	University of Texas	International Construction Companies	Por Definir
Título pendiente	University of Florida	International Construction Management	Por Definir
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Negocios Internacionales y Comercio exterior	Estrategias de Internacionalización de las empresas del	Rubén Darío Echeverry

		Sur Occidente colombiano.	
Título pendiente	TECNOLÓGICO DE MONTERREY (México)	Planeación y dirección de proyectos de construcción pública y privada Análisis económico y financiero de empresas constructoras y proyectos Construcción sin pérdidas	Por definir

Tabla 31. Asignaturas Impartidas por Profesores de la Universidad del Valle en Colaboración con Conferencistas Profesionales del Sector de la Construcción

. ASIGNATURAS	GRUPO DE INVESTIGACIÓN UNIVALLE/ EMPRESA CONSTRUCTORA	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	COORDINADOR DEL GRUPO/DIRECCIÓN EMPRESA CONSTRUCTORA
Estrategias para la Internacionalización	Previsión y Pensamiento Estratégico	Estrategia empresarial	Benjamín Betancourt
Licitaciones nacionales e internacionales	Gestión y Políticas Públicas	Legislación Política Pública	Raquel Ceballos
Contratos nacionales e internacionales	Gestión y Políticas Públicas	Legislación Política Pública	Raquel Ceballos
Tecnología Innovación y Desarrollo	GRUA Investigación aplicada en la Construcción Ambiente Seguridad y Trabajo	Ingeniería de la Construcción Seguridad Salud ocupacional	Harold Cárdenas Luis Humberto Casas
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Negocios Internacionales y Comercio exterior	Estrategias de Internacionalización de las empresas del Sur Occidente colombiano	Rubén Darío Echeverry
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Conalvías		Cra 3 N No 39N-23 Tel 4411700 Cali
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	CUSEZAR S.A.		Ing. Silvio Velasco Av Estación 4N-34 Tel 6678884 Cali
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Sainc Ingenieros Constructores S.A.		Gilberto Saa Calle 11 No 100-121 Oficina 1201 Edif. Campestre Towers Tel 4852919 Cali
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Pedro Gómez S.A.		Calle 70 No 7-53 Tel 018000513099 Bogotá
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Grupo London Gilinski-Regional Properties		Jaime Gilinski

Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Concreto		Carrera 43^a No. 18Sur-135, Piso 4 Sao Paulo Plaza Tel (574) 402 5700 Fax (574) 402 5786 Medellín
Internacionalización de Empresas Sector de la Construcción	Constructora Meléndez		Calle 16 No 100^a-123 Tel 3182525 Cali
Internacionalización Empresas Sector de la Construcción	Cano Jiménez		CR 14 94 A-24 OF203, Bogotá Teléfono:6358685

Fuente: Informe de verificación de condiciones de calidad con fines de obtención del Registro Calificado de la Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción”

6.3.5 Proceso de Promoción

La promoción de la Maestría ha tenido diferentes etapas, en el 2017 se realizó el proceso de admisiones por primera vez, las estrategias de Marketing utilizadas fueron: Pagina Web, correos a egresados de la Facultad y publicidad Impresa, sin alcanzar el mínimo de inscritos. Para el 2018, se intentó nuevamente, utilizando los mismos canales de promoción y visitas empresariales, obteniendo el mismo resultado de la primera convocatoria. Para el tercer intento, la Facultad decidió vincular un asesor experto en el sector que apoyara el proceso de marketing, las estrategias de promoción fueron:

- Ampliar la información de las asignaturas del programa
- Promoción del proceso de Inscripción
- Identificación de posibles asignaturas equivalentes
- Marketing digital en redes sociales
- Publicidad en sitio web de una organización (Construyored)
- Diseño de un guion para llamadas telefónicas y para contestar inquietudes a través del correo electrónico.

A este momento, cuenta con 10 inscritos que serán la primar cohorte e iniciarán el 08 de Febrero de 2019.

6.3.6 Estructura Organizativa y administrativa

El Acuerdo 007 del 19 de noviembre de 1996, emitido por el Consejo Superior de la Universidad del Valle, establece las funciones básicas de:

El Decano y el Vicedecano Académico de la Facultad de Artes Integradas, quienes son responsables en su respectivo nivel, de liderar la ejecución de las políticas, coordinar, hacer seguimiento y evaluar los procesos académicos que sustentan el Programa Académico.

El Director de Programa tiene a su cargo la coordinación académica del mismo y responde por el cumplimiento de las políticas curriculares definidas por el Consejo Académico.

El Comité de Programa es un organismo asesor del Director de Programa. Está conformado por el mismo Director, dos (2) profesores nombrados de la(s) unidad(es) académicas que sustenta(n) el programa, dos (2) representantes de los estudiantes regulares del programa y un (1) representante de los egresados del programa.

La secretaria que ejerce la función de asistente administrativa tiene una vinculación por prestación de servicios; también cuenta con un monitor, que es un estudiante que desempeña una actividad remunerada de acuerdo con su tiempo

disponible y sus habilidades y es quien apoya todas las actividades logísticas del programa académico.

6.3.6.1 Áreas de Apoyo

6.3.6.1.1 Sistemas de Información

Los sistemas de información que acompañan los procesos de la Universidad, están organizados de la siguiente manera:

Tabla 32. Sistemas de Información de la Universidad del Valle

Área	Sistema
Administrativa	INTERFINANZAS, SIFORE y Facturación Interfaz financiera, Fondos renovables, caja menor y avances. SABS - Bienes y servicios SGD - Sistema de Gestión Documental Ventanilla Única SICOC - Sistemas de Correo de la Oficina de Comunicaciones SIRE - Recaudo de estampilla SARA - Gestión del Talento Humano SIRH - Gestión de Compensación Estudiantes
Académica	DATALINEA - Datos académicos SIDEX - Sistema de Información de Extensión SIRA - Registro académico
Bienestar Universitario	SIIS - Sistema Integral de Información en Salud SIRU - Sistema de Restaurante Universitario PACIFIC MEDICAL SUITE - Servicio Odontológico
Investigaciones y Planeación	SICOP - Proyectos de investigación SIPI - Planeación institucional

6.3.6.1.2 Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle

El GICUV, conformado en la Resolución 847 de Rectoría, es la forma como la Universidad ha articulado los elementos de compromiso Institucional con el reconocimiento de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educación.

Mediante la Resolución 1052 del 27 de enero de 2014, el Ministerio de Educación Nacional le otorgó a la Universidad del Valle la renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, por 10 años, el máximo tiempo que se concede a las instituciones de educación superior.

El GICUV es una gran sombrilla (Figura 36) que integra diversos requerimientos que, por obligatoriedad o porque son opcionales, la Universidad ha empezado a implementar. Sólo desde el Área de Gestión de la Calidad se tiene autoridad y responsabilidad en lo referente al Sistema de Gestión de la Calidad -SGC-. Bajo los requisitos de la NTCGP 1000:2009 y la NTC-ISO 9001:2008, los demás requerimientos son gestionados por otras dependencias responsables de los mismos y el Área de Gestión de la Calidad sólo será apoyo en el desarrollo de éstas.

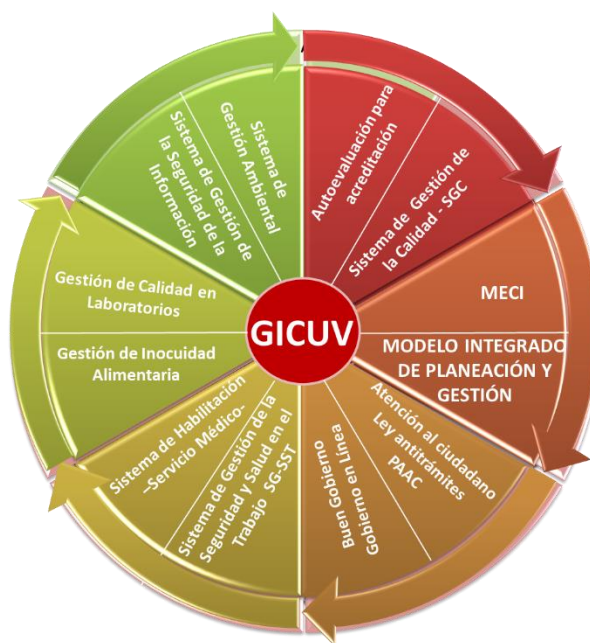


Figura 36. Servicios que integra el GICUV

La universidad tiene establecido como grupos de Valor:

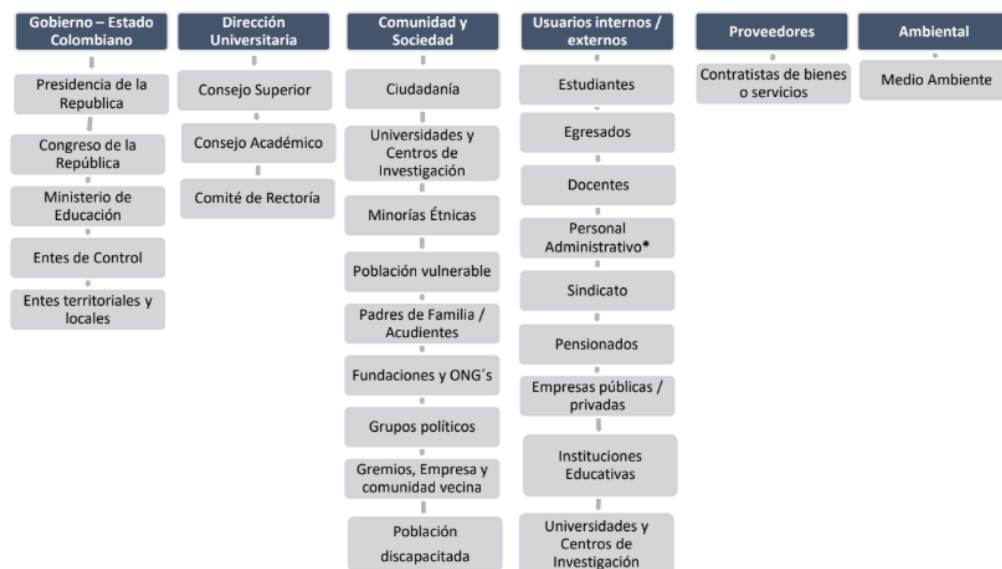


Figura 37. Grupo de valor de la universidad del valle

6.3.6.1.3 Control Interno

Es una Oficina Asesora vinculada al más alto nivel Directivo, cuyo objetivo es medir y evaluar los controles de los diferentes procesos y asesorar a la dirección universitaria en la toma de decisiones, así como evaluar y contribuir al fortalecimiento de la cultura del auto control, auto regulación y la auto evaluación.

A la Dirección de Coordinación y Control Interno se le han asignado las siguientes responsabilidades:

- Evaluar el funcionamiento del sistema de control interno y proponer recomendaciones para su optimización.
- Contribuir al cumplimiento de la misión de la Universidad, asesorando a las directivas, informando sobre el desarrollo y mejoramiento de la gestión.

- Promover y difundir la cultura de autocontrol y la calidad en la entidad.
- Ayudar a proteger los recursos de la Universidad, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos.
- Velar por que todas las actividades y recursos de la Universidad estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Asesorar en el diseño, la aplicación y la evaluación de los procedimientos, conjuntamente con las diferentes dependencias de la entidad y proponer recomendaciones para optimizar la calidad y eficacia de ellos.
- Planear, programar, y realizar auditorías internas según las normas establecidas, haciendo énfasis en la auditoría de gestión académica, financiera y administrativa.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

6.3.6.1.4 Comunicaciones

Según el Acuerdo No. 019 del 3 de noviembre de 2017, la Universidad posee una Dirección de Comunicaciones Universitarias (DCU) con la siguiente estructura organizacional:

- a) Dirección.
- b) Área de Medios.
- c) Área de Información.
- d) Área de Comunicación Interna y Protocolo.

La cual tiene a cargo los Medios Audiovisuales y Digitales UNIVALLE (Programadora de Televisión UVTv, Canal Universitario y Emisora Univalle Estéreo 105.3 F.M.).

6.3.6.1.5 Informática y Telecomunicaciones

De igual manera posee el área de Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) que tiene como objetivo apoyar la gestión académica, investigativa y administrativa de la Universidad del Valle, utilizando las herramientas que ofrecen las tecnologías de este área y es la responsable de:

La página web principal y los alojamientos de las páginas web de Facultades y Dependencias.

- Telefonía
- Red y Wifi
- Correo Electrónico Institucional (funcionarios, docentes y estudiantes).

Otra dependencia que participa en este proceso es la Dirección de Extensión y Educación Continua, con los siguientes programas institucionales:

- Programa de Emprendedores
- Programa de Prácticas Profesionales
- Programa de Egresados
- Área de Educación Continua
- Área de Convenios y contratos

A nivel de Facultad, la FAI cuenta con el respaldo de la Oficina de Extensión que es un puente de comunicación y apoyo de las Unidades académicas de la Facultad

con la Universidad y la sociedad. Se encarga de promover, gestionar y realizar proyectos, asesorías, consultorías, programas de educación continua y actividades que proponen las Unidades Académicas y propuestas conjuntas con otras Facultades e Instituciones culturales de la ciudad, la región y el país.

6.3.7 Planta Física

El programa académico se desarrollará en la sede Ciudad Universitaria Meléndez que tiene una extensión de 1.000 hectáreas. Al año 2014 la sede Ciudad Universitaria Meléndez cuenta con 53 edificios, un área de 38.607,47 m² destinada a corredores viales, 35.617,00 m² asignados para parqueaderos y áreas libres que en total suman 859.362,70 m². La sede San Fernando tiene un terreno 39.960,00 m² de extensión, con 16 edificios y un área libre de 25.353,24 m².

Tiene en total 334 aulas de clase, 34 auditorios, 3 bibliotecas, 46 salas de cómputo y 30 zonas de recreación y deportivas como canchas de fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol, tenis de campo, piscina olímpica, coliseo cubierto y salones para la práctica de tenis de mesa y ajedrez. Dada la antigüedad de la Universidad, solo el 10% de las edificaciones cumple con los parámetros de las normas de sismo resistencia.

El documento Informe de Verificación de Condiciones de Calidad para la Obtención del Registro Calificado, describe que la se emplearán las aulas que asigna la División de Admisiones y Registro Académico que corresponden a 64 aulas y 12 auditorios de los edificios (320, 331, 332, 333, 341, 386). Sin embargo, el programa

también posee 3 espacios de clase, compartidos con otros programas de la misma Unidad Académica, los cuales se citan en la tabla 33.

Tabla 33. Número de aulas de clase del Programa académico de Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción

Aulas de clase	Capacidad de estudiantes	Ayudas audiovisuales
Edificio 316 - Salón 2000	45	Si
Edificio 316 – Salón 3000	45	Si
Edificio 316 – Salón 3019	35	Si
Fuente: Facultad de Artes Integradas – Escuela de Arquitectura		

6.3.8 Procedimientos que realiza la Maestría en Internacionalización de Empresas del sector de la Construcción

Resulta pertinente conocer y visualizar cómo se desarrollan los procedimientos en la prestación del servicio de la Maestría, desde la formulación y creación hasta el momento en el que se realiza el marketing y se presta el servicio. Las letras asociadas al diagrama corresponden a los flujogramas de procesos de la universidad que se relacionan con las actividades nombradas.

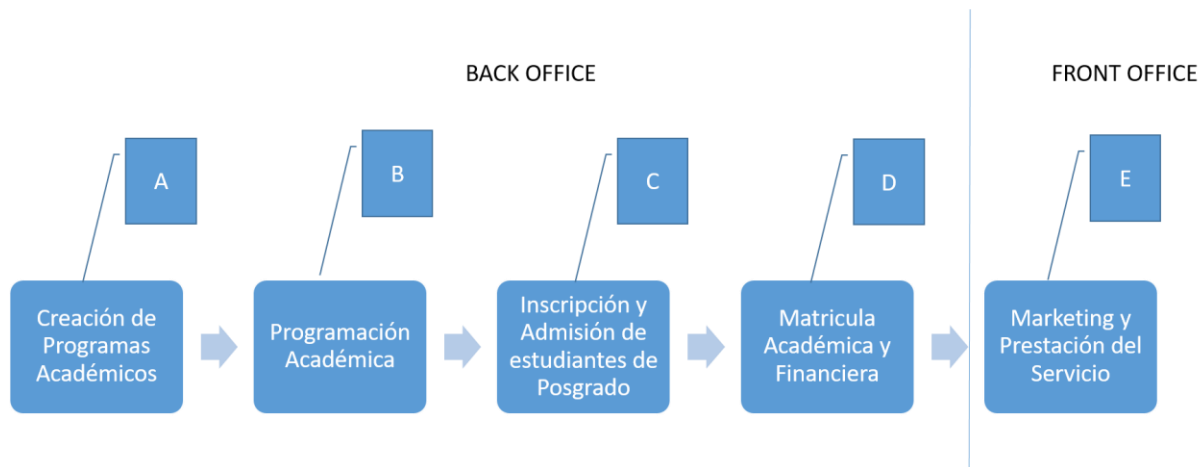


Figura 38. Resumen de los procedimientos.

Los procesos de la A a la D, por ser tan extensos, están incluidos en el Apéndice, a manera de Flujograma. A continuación se describen los correspondientes a la E:

Tabla. 34. Diagrama de la experiencia para la promoción (correo electrónico)

ESCENARIO	Línea de Interacción (acciones visibles)	Línea de visibilidad (acciones invisibles)	Línea interna
	SECRETARIA		
	NINGUNA	Guía del texto que se va a enviar. Tiempo de Respuesta	Permanencia en el puesto de trabajo
DETRÁS DEL ESCENARIO	Mantenimiento de Equipos Cumplimiento en Horario de Atención		

Tabla. 35. Diagrama de la experiencia para la promoción (Consulta Telefónica)

ESCENARIO	Línea de Interacción (acciones visibles)	Línea de visibilidad (acciones invisibles)	Línea interna
	SECRETARIA		
	• Tiempo de respuesta • Libreto de información • Sonido y tono de la voz	Anotar datos de contacto.	Permanencia en el puesto de trabajo
DETRÁS DEL ESCENARIO	Mantenimiento de Equipos Cumplimiento en Horario de Atención		

Tabla. 36. Diagrama de la experiencia de la prestación del servicio (Clase)

ESCENARIO	Línea de Interacción	Línea de visibilidad	Línea interna
	DOCENTES		
	Ingresar a la aula de clase Saludar a los alumnos Empezar la catedra Entregar material o información Compartir las presentaciones	Salón abierto y limpio Equipos funcionando	Reserva de Salón Información previa al estudiante sobre lugar y hora
DETRÁS DEL ESCENARIO	Mantenimiento y aseo de aulas y baños Material Impreso listo Apoyo administrativo		

6.3.9 Descripción del Cliente

El programa al que se encuentra adscrito el posgrado realizó una segmentación de mercado con el propósito de conocer el público al cual debería dirigirse la Maestría, para el desarrollo de este punto se tendrá en cuenta esta información.

Las estrategias fueron tres: aplicación de una encuesta; reunión con empresarios del Sector de la Construcción y revisión de las estadísticas del Ministerio de Educación Superior, MEN, en lo referente al número de estudiantes graduados en Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines.

La encuesta se aplicó a ciento veinticinco (125) profesionales vinculados al Sector de la Construcción, distribuidos así: treinta y cuatro (34) empresarios; cincuenta y cuatro (54) egresados de la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción, y treinta y siete (37) estudiantes de la Especialización en Administración de empresas de la Construcción. Se obtuvieron setenta y dos (72) respuestas.

Con base en, el programa estableció que la Maestría va dirigía a profesionales vinculados al sector: Ingenieros, Arquitectos, Economistas, Abogados, Administradores, Empresarios, Industriales y otros.

Por parte de los empresarios, se invitó a cincuenta (50) empresarios, pertenecientes al sector de la construcción, a un desayuno de trabajo. Asistieron trece (13) de los invitados. Los aspectos más importantes registrados fueron:

- La necesidad de formular un Programa Académico cuyo objetivo fuera el de mejorar la formación, en aspectos administrativos y de dirección, de los profesionales recién egresados de las diferentes universidades, fundamentalmente de las carreras de Arquitectura e Ingeniería.
- Se considera que hay vacíos en los profesionales de la Arquitectura y la Ingeniería, en cuanto a la formación, en términos de la administración de los procesos en la construcción.
- Se identificó la existencia de falencias, en las siguientes áreas: Derecho Laboral, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Ética, Contratación con el Estado, Legislación, Procesos Administrativos de la Construcción, toma de decisiones, manejo de personal, costos (en general) y temas laborales (en particular), manejo medioambiental, Economía, Finanzas, Mercadeo, Dirección de Proyectos, temas gerenciales, compras, ventas, responsabilidad social, Derecho Urbano, propiedad horizontal, tratados de libre comercio, certificaciones ambientales, patentes, nuevos materiales, sistemas constructivos, calidad, posventa, abastecimientos, sobrecostos, reprocesos, normatividad.
- La contratación de profesionales sin experiencia dificulta el logro de competitividad.

- El sector de la construcción convoca diferentes empresas, tales como Inmobiliarias, productoras de materiales, comercializadoras. Se trata de formular un programa académico que permita vincular a profesionales de diferentes ramas.
- Se concluye la pertinencia de un programa que brinde las competencias al profesional para el mejor desempeño en la empresa y del sector de la construcción.

6.4 Competidores

En relación al estado de la educación en el área del Programa, específicamente en el segmento del sector de la construcción estas son las Instituciones que ofrecen programas similares al de la Universidad del Valle.

Tabla 37. Descripción de los Competidores

NOMBRE DEL PROGRAMA	UNIVERSIDAD
Especialización en Gerencia de Construcciones	Pontificia Universidad Javeriana Bogotá
Maestría en Ingeniería Civil con énfasis en Ingeniería y Gerencia de Construcción	Universidad de los Andes
Maestría en Ingeniería Administrativa	Universidad Nacional de Colombia
Maestría en Ingeniería en Ingeniería Administrativa	Universidad del Norte
Maestría en Gerencia de Ingeniería	Universidad de la Sabana

A continuación, se presenta la información más detallada de cada programa para hacer revisar las propuestas de la competencia:

Tabla 38. Información detallada de los competidores.

Especialización en Gerencia de Construcciones Universidad Javeriana Bogotá	
Título que otorga	Especialista en Gerencia de Construcciones
Modalidad	Presencial
Duración estimada	Dos (2) semestres
Valor de matrícula	\$ 11.826.000 / Semestre
Lugar donde se oferta	Universidad Javeriana Bogotá D.C.

Jornada	Lunes a jueves de 6 a 9pm (excepcionalmente el día viernes en el mismo horario).
Maestría en Ingeniería Civil con énfasis en Ingeniería y Gerencia de Construcción - Universidad de los Andes	
Título que otorga	Magister en ingeniería civil
Modalidad	Presencial
Duración estimada	Cuatro (4) semestres
Valor de matrícula	\$ 11.344.000/ semestre
Lugar donde se oferta	Universidad de los Andes, Bogotá D.C.
Jornada	Diurna
Maestría en Ingeniería Administrativa- Universidad Nacional de Colombia sede Medellín	
Título que otorga	Magister en Ingeniería Administrativa
Modalidad	Presencial
Duración estimada	Cuatro (4) semestres
Valor de matrícula	\$ 6.720.000/ semestre
Lugar donde se oferta	Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín
Jornada	Diurna
Maestría en Ingeniería en Ingeniería Administrativa- Universidad del Norte	
Título que otorga	Magister en Ingeniería Administrativa
Modalidad	Presencial
Duración estimada	Cuatro (4) semestres
Valor de matrícula	\$12'391.390/ semestre
Lugar donde se oferta	Barranquilla

Jornada	Diurna
Maestría en Gerencia de Ingeniería- Universidad de la Sabana	
Título que otorga	Magíster en Gerencia de Ingeniería.
Modalidad	Presencial
Duración estimada	Cuatro (4) semestres
Valor de matrícula	\$11.600.000/ semestre
Lugar donde se oferta	Bogotá
Jornada	Diurna

Después de una revisión de competidores y sustitutos, se puede afirmar que la **Maestría en Internacionalización de Empresas de la Construcción**, dispone de características, que confirman su diferenciación en el mercado. Siendo única en el país.

6.5 Guía de Análisis Interno

De acuerdo con lo anterior, se presenta la información clasificada en Debilidades/Fortalezas, Mayor o Menor:

Tabla 39. Guía de Análisis Interno Gestión Administrativa

Área de gestión o proceso: Gestión administrativa y Gerencial					
Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
El vínculo y su compromiso con la transformación y el desarrollo integral y sostenible de la región.				x	
Experiencia y capacidad en el ejercicio interdisciplinar en el desarrollo conjunto de programas de posgrado.				x	
Sistema de Información de apoyo a la toma de decisiones y a labores administrativas					x
Acreditación de alta calidad de acuerdo a lo establecido el MEN				x	
Sistema de Control interno de Univalle					x
Sistema de Gestión de Calidad implementados en la Universidad					x

Tabla 40. Guía de Análisis Interno Marketing

Área de gestión o proceso: Marketing					
Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
Oferta académica Innovadora	Fortaleza			x	
Prestigio de la Universidad	Fortaleza			x	
Investigación de mercado	Fortaleza				x
Precio	Fortaleza			x	
Publicidad y promoción	Debilidad	x			
Desarrollo de estrategias de marketing	Debilidad	x			

Tabla 41. Guía de Analisis Operaciones

Área de gestión o proceso: Operaciones					
Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
Cualificación de la planta docente y administrativa	Fortaleza		x		
Sinergia de los procesos internos de la Maestría	Fortaleza		x		
Cumplimiento del calendario académico	Fortaleza		x		
Eficacia en la prestación del servicio	Debilidad	x			
Existencia de procesos de inscripción, pago de matrícula, matrícula académica orientas al cliente de manera pedagógica y con enfoque en Marketing	Debilidad	x			

Tabla 42. Guía de Analisis Finanzas

Área de gestión o proceso: Finanzas					
Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
Rentabilidad	Debilidad	x			
Presupuestos de gastos e ingresos	Fortaleza				x
Estructura financiera	Fortaleza				x

Tabla 43. Guía de Analisis Gestión Humana

Área de gestión o proceso: Gestión Humana					
Variable	F/D	DM	dm	FM	fm
Estructura organizativa formal e informal	Fortaleza				x
Profesores con titulación académica coherente con la naturaleza del programa, igual o superior al nivel	Fortaleza				x
Especialización y diferenciación de actividades	Debilidad	x			
Personal vinculado a la Maestría con capacitación en temas orientados al cliente	Debilidad	x			

Trabajo en equipo	Debilidad	x			
-------------------	-----------	---	--	--	--

6.5.1 Evaluación Integrada del Análisis Interno

Se describen las variables más relevantes y de mayor impacto, como diagnóstico primario:

Tabla 44. Evaluación Integrada del Análisis Interno

ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Gestión administrativa y central	Experiencia y capacidad en el ejercicio interdisciplinar en el desarrollo conjunto de programas de posgrado.	El trabajo conjunto entre la Facultades de Artes Integradas y Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, se ha consolidado y tiene experiencia a través de la Especialización en Administración de empresas de la Construcción.	Fortaleza Experiencia para el manejo de la Maestría.
	El vínculo y su compromiso con la transformación y el desarrollo integral y sostenible de la región.	Los programas de posgrado deben estar articulados con el progreso y la transformación de la sociedad.	Fortaleza Mayor Mejor relación con el entorno y en el ámbito empresarial.

	Acreditación de Alta Calidad Institucional 2014-2024, de acuerdo a lo establecido el MEN	Resolución 1052 del 27 de Enero de 2014 "Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional de Alta Calidad a la Universidad del Valle en la ciudad de Cali-Valle".	Fortaleza Mayor Prestigio de la Universidad ante el cliente, además de garantía de calidad.
Marketing	Desarrollo de estrategias de marketing	Pensar, planear y comprender estrategias de Marketing, son fundamentales para la sostenibilidad del servicio en el Mercado.	Debilidad Mayor
	Oferta Académica Innovadora	Maestría única en el país.	Fortaleza Mayor
	Precio de la Maestría	El precio de la Maestría es de 7,5 SMMLV.	Fortaleza Mayor Es un factor diferenciador.
	Publicidad, promoción y posicionamiento de la maestría	La maestría aún no ha explorado diversos canales publicitarios para ofertar el programa ni se ha desarrollado una estrategia de promoción y posicionamiento pensada desde las teorías del marketing	Debilidad Mayor

Operaciones	Eficacia en la prestación del servicio	Los procesos son la estructura de los servicios y describen el método y la secuencia. Son la manera en que se vinculan para crear la propuesta de valor que se ha prometido a los clientes.	Debilidad Mayor
	Existencia de procesos de inscripción, pago de matrícula, matrícula académica orientas al cliente de manera pedagógica y con enfoque en Marketing	Es fundamental determinar la información y la forma como llega al cliente.	Debilidad Mayor
Finanzas	Rentabilidad	Todos los programas académicos deben ser factibles y sostenibles para la universidad. No lograr o demorarse en captar inscritos, dificulta la rentabilidad.	Debilidad Mayor

Gestión Humana	Capacitación, definición de roles y diferenciación de actividades	La Maestría no cuenta con de actividades entre el equipo de trabajo, por lo que no se encuentran definidas sus funciones. Por otra parte, la persona encargada del mercadeo hasta el momento no ha recibido capacitación en este aspecto.	Debilidad Mayor
	Trabajo en equipo entre la persona encargada de las comunicaciones en la FAI y la oficina de comunicaciones de la Universidad	Durante el desarrollo de la maestría estas dos áreas han trabajado de manera independiente.	Debilidad Mayor

6.5.1.2 Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI)

Seguidamente, se presenta los resultados de la matriz MEFE, la calificación asignada fue de la siguiente manera:

- Fortaleza Mayor 4
- Fortaleza Menor 3
- Debilidad Mayor 1
- Debilidad Menor 2

Tabla 45. Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Experiencia y capacidad en el ejercicio interdisciplinar en el desarrollo conjunto de programas de posgrado.	9%	4	0,36
2. Acreditación de alta calidad de acuerdo a lo establecido el MEN	6%	4	0,24
3. El vínculo y su compromiso con la transformación y el desarrollo integral y sostenible de la región	6%	4	0,24
4. Oferta académica Innovadora	9%	4	0,36
5. Prestigio de la Universidad	7%	3	0,21
6. Precios	8%	4	0,32
DEBILIDADES			
Publicidad y promoción	9%	1	0,09
Desarrollo de estrategias de marketing	8%	1	0,08
Eficacia en la prestación del servicio	7%	1	0,07
Existencia de procesos de inscripción, pago de matrícula, matrícula académica orientas al cliente de manera pedagógica y con enfoque en Marketing	6%	1	0,06
Rentabilidad	8%	2	0,16

Especialización y diferenciación de actividades	6%	1	0,06
Personal vinculado a la Maestría con capacitación en temas orientados al cliente	6%	1	0,06
Trabajo en equipo	5%	1	0,05
	100%		2,36

7. Plan de Marketing

Teniendo en cuenta, todo lo anterior, se define los siguientes objetivos para el plan de Marketing:

7.1 Objetivo 1.

Incrementar las inscripciones al programa académico para el próximo periodo de admisiones de Posgrados de la Universidad.

7.1.1 Estrategias Orientadas A Producto

Tabla 46. Estrategias Orientadas A Producto

Estrategia 1. Implementar equivalencias de asignaturas entre la Especialización y la Maestría	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Elaborar la propuesta de modificación de la asignatura.	Docente, Comisión designada.
Actividad 2 Estudiar la propuesta y aceptar o negar	Consejo de Escuela o Comité Académico
Actividad 3 Informar la propuesta a los directores de los programas académicos que la ofrecen en su currículo	Jefe de la Unidad Académica
Actividad 4 Realizar las recomendaciones y sugerencias	Director del Programa Académico
Actividad 5 Evaluar las recomendaciones y sugerencias e incorporar los cambios	Consejo de Escuela o Comité Académico
Actividad 7 Revisar la modificación e ingresarla al SIRA	Jefe de Unidad Académica Área de Registro Académico
Actividad 8 Informar a los estudiantes sobre las fechas de equivalencias	Director del Programa Académico

Plazo	Este proceso se puede implementar desde el segundo semestre del 2019, fecha en la que inicia el proceso de admisiones para la nueva cohorte de la Maestría.
Costo	Esta actividad no implica ningún costo adicional, pues se enmarca dentro de las funciones del personal involucrado.
Control y seguimiento	Registro Académico Formato de Equivalencias

Estrategia 2. Oferta de Virtualización de Asignaturas	
Actividades	Responsables
Actividad 1. Definir el problema, objetivos y productos del proyecto.	Docente / Equipo DINTEV
Actividad 2 Analizar requerimientos funcionales para el desarrollo del proyecto.	Docente / Equipo DINTEV
Actividad 3 Realiza presupuesto y cronograma.	Docente / Equipo DINTEV
Actividad 4. Definir enfoque, público, objetivo del curso, contenido, estrategias de aprendizaje, modelo evaluación y medios y tecnología a utilizar.	Docente / Equipo DINTEV/ Pares académicos
Actividad 5 Elaborar y digitalizar el material audiovisual, gráficos, animaciones y textos.	Equipo DINTEV
Actividad 6 Revisar, evaluar y corregir	Docente / Equipo DINTEV
Actividad 7 Entrega del producto	Equipo DINTEV
Plazo	Durante el año 2020. En promedio la virtualización de un curso se realiza en 3 meses, si se incluye el piloto y revisión, sería un semestre.
Costo	Pendiente
Control y seguimiento	Vicedecanatura Académica

Estrategia 3. Virtualización de todo el Programa Académico	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Solicitar a la DACA el documento maestro para solicitar Registro Calificado de Programas Académicos.	Profesores / Comité Académico
Actividad 2. Elaborar y presentar la propuesta al claustro de Escuela	Profesores / Comité Académico
Actividad 3. Solicitar el análisis de sostenibilidad de programas académicos.	Profesores / Comité Académico
Actividad 4. Se remite el documento a Vicedecantura Académica para aval.	Profesores / Comité Académico
Actividad 5 Presenta a comité de currículo de la Facultad.	Profesores / Comité Académico
Actividad 6 Enviar a la DACA a través de la Vicedecantura la propuesta avalada.	Profesores / Comité Académico
Actividad 7 Se remite la propuesta a 3 evaluadores.	Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica.
Actividad 8 Presentación de la propuesta de creación ante el comité central de currículo.	Oficina Jurídica
Actividad 9 Revisión del proyecto	Profesores / Comité
Actividad 10 Entrega de documentos en plataforma SACES MEN.	Dirección de autoevaluación y calidad académica.
Actividad 11 Visita de Pares y Aprobación de la solicitud de Registro Calificado.	Ministerio Educación Nacional
Plazo	Este proceso dura aproximadamente dos años.
Costo	\$10.000.000 (costos de tiempo de dedicación, papelería, encuentros)
Control y seguimiento	Vicedecanatura Académica Programa Académico

7.1.2 Estrategias Orientadas a Promoción

Tabla 47. Estrategias Orientadas a Promoción

Estrategia 1. Asociarse con intermediarios en línea (portales, redes sociales o personas influyentes como Blogueros).	
Actividades	Responsables
Actividad 1. Crear un perfiles en redes sociales (Facebook, enlazar con Instagram, google +, Youtube, Twitter) y enlazarlos entre ellos.	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)
Actividad 2. Gestionar las redes a través de la plataforma web y móvil, HootSuite	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)
Actividad 3. Afiliarse a portales especializados sobre oferta académica en posgrados como: Guía Académica del Tiempo y Universia	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)/ Director de Programa Académico
Actividad 4. Realizar seguimiento a través de consulta sobre efectividad de la estrategia.	
Plazo	Durante el periodo de admisiones
Costo	Actividad 1 La creación de los perfiles no genera un costo adicional y está descrita dentro de las funciones del monitor de Comunicación Social. Actividad 2 La gestión de las redes desde Hootsuite no genera un costo adicional y está descrita dentro de las funciones del monitor de Comunicación Social. Actividad 3 Afiliación a portales académicos \$600.000
Control y seguimiento	Director del Programa Académico Asesor de marketing de la Maestría Número de visitas al portal de la maestría Comentarios e interacciones con los post y contenidos Número de seguidores y engagement Usuarios alcanzados por publicación

Estrategia 2. Complementariedad del sitio web, Chat en línea, preguntas frecuentes y formulario para contacto	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Solicitar a la Dirección de Comunicaciones la inclusión de las herramientas en la página de la Maestría.	Director del Programa Académico
Actividad 2 Diseñar el formulario web con Mailbot.	Monitor de la Maestría
Actividad 3 Implementar en el formulario de consultas un mensaje de confirmación al cliente en relación al tiempo de respuesta. Ejemplo “Su consulta será atendida en un plazo de 24 horas”	Monitor de la Maestría
Plazo	Permanente
Costo	Esta actividad no implica ningún costo adicional, pues se enmarca dentro de las funciones del personal involucrado.
Control y seguimiento	Numero de contactos y de respuestas proporcionadas. Monitor de la Maestría Director del Programa A.

Estrategia 3. Campañas de Email Marketing.	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Desarrollo de pieza gráfica, con composición visual, con información concreta y atractiva de la Maestría que refleje la identidad corporativa.	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)
Actividad 2 Creación de base de datos, segmentadas.	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)
Actividad 3 Envío masivo a través de plataformas como: Mailchimp, SendingBlue	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)

Plazo	Durante el periodo de admisiones.
Costo	Esta actividad no implica ningún costo adicional, pues se enmarca dentro de las funciones del personal involucrado
Control y seguimiento	Director del Programa Académico

Estrategia 4. Convenio Marco de Cooperación y ejecución de convenios específicos	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Reunión entre las partes para definir parámetros de la cooperación.	Jefe de la Unidad Académica Entidad (A.C.F.A; Sociedad Colombiana de Arquitectos; Asociación de las Empresas Industriales Internacionalizadas; FENALCO)
Actividad 2 Solicitar el formato de convenio a la oficina jurídica de la Universidad	Jefe de la Unidad Académica
Actividad 3 Enviar para firma de ambas partes (rector y organización externa).	Jefe de la Unidad Académica Secretaria
Plazo	Un año
Costo	Esta actividad no implica ningún costo adicional, pues se enmarca dentro de las funciones del personal involucrado.
Control y seguimiento	Número de Convenios de ejecución realizados. Director del Programa Académico

Estrategia 5. Publicidad medios de comunicación de la Universidad (Radio, boletines, agenda, Sitio Web).	
Actividades	Responsables

Organizar reunión con la Dirección de Comunicaciones	Director de programa académico Monitor de la Maestría Monitor de Comunicaciones Oficina de Comunicaciones Universidad
Diseñar y crear pieza publicitaria.	Monitor de Comunicaciones Oficina de Comunicaciones Universidad
Determinar tiempo de pauta	Director de Programa Académico Monitor de Comunicaciones Oficina de Comunicaciones Universidad
Plazo	Este proceso debe iniciar tres meses antes del calendario de Admisiones.
Costo	
Control y seguimiento	Director de programa académico

Estrategia 6. Participar en un Evento de Audiencia Masiva relacionado con el Sector	
Actividades	Responsables
Identificar el evento al que se desea participar.	Director de Programa
Identificar la modalidad: - Stand - Pendón - Marca Patrocinadora - Material Promocional - Marca en (escarapelas, fundas o cintas) - Mención de Marca - Página web del evento y memorias	Director de Programa Docente Monitor de Maestría Secretaria
Organizar material publicitario: - Conocer bien la identidad de la marca, para poder transmitir los mensajes adecuados. - Enviar un email a cada uno informando de nuestra presencia en el congreso.	Director de Programa Asesor de marketing de la Maestría Monitor de Maestría
Plazo	

Costo	El valor de esta participación dependerá de la Modalidad entre \$6.000.000 hasta \$25.000.000
Control y seguimiento	Director de Programa Listado de Asistentes

Estrategia 7. Educar al cliente sobre la importancia de la internacionalización de las empresas del sector de la construcción haciendo uso de herramientas audiovisuales como videos, infografías y banners.	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Diseñar piezas publicitarias pedagógicas que responda a preguntas como: ¿Qué es la internacionalización? ¿Para qué sirve? ¿Cómo se aplica en el sector de la construcción?	Encargado de Comunicaciones y/o diseño de la FAI
Actividad 2 Crear una historia a representar: se sugiere hacer la representación de un empresario que habla acerca de cómo la internacionalización ayudó a crecer su negocio.	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)/ Oficina de Comunicaciones de la Universidad/
Actividad 3 Presentar la propuesta a la Dintev y al área de comunicaciones de la universidad	Encargado de Comunicaciones de la FAI Director del Programa Académico
Actividad 4 Escribir el guion del video	Estudiante de Comunicación Social (Monitor) / Encargado de Comunicaciones de la FAI/ Oficina de comunicaciones de la Universidad
Actividad 5 Creación y edición del video	Equipo Dintev
Actividad 6 Postear el video en las redes de la Maestría (Youtube y Facebook) y en las cuentas oficiales de la Universidad de Fb, Twitter e Instagram	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)
Actividad 7 Hacer seguimiento a la interacción del público con el video (En retweets y veces compartido)	Estudiante de Comunicación Social (Monitor)

Plazo	3 meses antes del proceso de Admisiones
Costo	Esta actividad no implica ningún costo adicional, pues se enmarca dentro de las funciones del personal involucrado
Control y seguimiento	Director de Programa Interacción del público con el video (En retweets y veces compartido)

7.1.3 Estrategias Orientadas a Persona

Tabla 48. Estrategias Orientadas a Persona

Estrategia 1. Establecer personal administrativo y de apoyo de la Maestría	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Definir perfiles del personal de apoyo a la Maestría, se sugiere: - Secretaria - Monitor - Estudiante de Comunicación Social (durante los periodos de Marketing)	Director del programa académico Asesor
Actividad 2 Definir funciones a desarrollar para cada perfil.	Director del programa académico Asesor
Actividad 3. Establecer tiempos, valor de contrato y duración.	Director del programa académico
Plazo	Permanente durante el desarrollo de actividades de la maestría
Costo	Vinculación secretaria Vinculación monitor: 20 horas semanales x \$5.635 valor hr = \$450.800 mes \$ 1'803.200 por cada semestre del año 2019
Control y seguimiento	Director del programa académico Asesor

Estrategia 2. Realizar capacitación en desarrollo de habilidades interpersonales y diseño de protocolo de atención al cliente. Se sugiere que la persona encargada de esta estrategia sea la misma que viene asesorando a la maestría desde el 2018.

Actividades	Responsables
Actividad 1 Planear los contenidos de la capacitación de acuerdo a las necesidades específicas de la Maestría.	Director del Programa Académico y Capacitador (a)
Actividad 2 Definir el número de sesiones necesarias.	Director del Programa Académico y Capacitador (a)
Actividad 3 Realizar la capacitación.	Director del Programa Académico y Capacitador (a)
Actividad 4 Realizar evaluación del proceso.	Director del Programa Académico y Capacitador (a)
Plazo	Durante el primer semestre de 2019
Costo	Entre \$800.000 y \$1.800.000
Control y seguimiento	Director del programa académico Asesor

7.2 Objetivo 2

Fidelización del cliente.

7.2.1 Estrategias Orientadas a Promoción.

Tabla 49. Estrategias Orientadas a Promoción

Estrategia 1. Promoción de Venta – Regalo Orientado a la identificación con la marca y a la fidelización. Obsequiar elementos distintivos de la Maestría a los estudiantes inscritos, entre las posibles opciones están agenda, libros del programa editorial, lapicero, vaso, pelotitas antiestrés, blocks de notas, memorias usb, bolsas de tela.	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Cotizar el costo de los souvenirs	Secretaria
Actividad 2 Pasar propuesta al ordenador del gasto	Director del Programa Académico Secretaria
Actividad 3 Aprobar diseños	Director del Programa Académico
Actividad 4 Entregar souvenirs a los estudiantes de la maestría en el primer día	Director del Programa Académico

de clase o durante el transcurso de la primer semana	
Plazo	Durante el periodo de admisiones e inicio del primer semestre de la maestría
Costo	Entre \$800.000 y \$1.800.000
Control y seguimiento	Director del Programa Académico Formato Solicitud de aprobación de compra o servicio Listado de firma de entregado

Estrategia 2. Servicio redituable, sistemas de retroalimentación del cliente. (Encuesta)	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Diseñar encuestas de percepción sobre la Maestría, abordar temas como nivel de satisfacción con los docentes, desarrollo de los cursos, los espacios de clase, la atención del personal de la maestría	Asesor de marketing de la Maestría
Actividad 2. Analizar los resultados de la encuesta	Director del Programa Académico
Actividad 3. Trazar un plan de mejora sobre las áreas que obtengan un nivel de satisfacción inferior	Asesor de marketing de la Maestría y Director del Programa Académico
Plazo	Periódicamente, a mitad y al final de cada semestre
Costo	Esta actividad no implica ningún costo adicional, pues se enmarca dentro de las funciones del personal involucrado
Control y seguimiento	Director del Programa Académico Número de personas que contestaron la encuesta.

Estrategia 3. Organizar foros con temáticas relacionadas a la maestría, por ejemplo: impacto de las Niif en el sector de la construcción, traer invitados nacionales e internacionales de organizaciones pertenecientes al sector, PROEXPORT, ARGOS, CEMEX, CAMACOL, FENALCO, ANDI. Empresas que compartan su experiencia en internacionalización (Caso exitoso de Alpina).	
Actividades	Responsables
Actividad 1. Definir concepto y contenidos, programación de temas con fechas específicas, se sigue: 3 en el semestre.	Asesor de marketing de la Maestría Director del Programa Académico
Actividad 2. Hacer presupuesto de la actividad (tiquete, viáticos, refrigerio, etc)	Asesor de marketing de la Maestría Monitor de Maestría
Actividad 3. Diseñar publicidad y difundir por diferentes canales.	Monitor de Maestría Secretaria
Actividad 4. Revisar aspectos logístico y técnicos (espacio, pc, sonido)	Monitor de Maestría
Plazo	Periódicamente, 3 en el semestre.
Costo	\$3.000.000 (Logístico)
Control y seguimiento	Director del Programa Académico Lista de Asistentes

Estrategia 4. Marketing de bases de datos: creación, segmentación y actualización de bases de datos constante con la intención de enlazar con campañas de email marketing personalizadas.	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Actualizar las bases de datos existentes sobre estudiantes de pregrado.	Monitor de apoyo a la Maestría
Actividad 2 Crear nuevas bases de datos de empresarios.	Monitor de apoyo a la Maestría
Actividad 3 Filtrar las bases de datos existentes por áreas.	Monitor de apoyo a la Maestría
Actividad 4. Diseñar pieza publicitaria y/o contenidos.	Monitor de apoyo a la Maestría
Actividad 5. Enviar y hacer seguimiento.	Monitor de apoyo a la Maestría

Plazo	Permanente, durante todo el semestre
Costo	Actividades relacionadas con la vinculación.
Control y seguimiento	Aumento o disminución de datos registrados en las bases de datos Director de Programa Académico

7.2.2 Estrategias Orientadas a Persona

Tabla 50. Estrategias Orientadas a Persona

Estrategia 1. Establecer vínculos de lealtad a través de la personalización del servicio al cliente	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Crear una base de datos de los estudiantes, profesores activos y equipo de la maestría en la que se incluya su fecha de cumpleaños.	Monitor de apoyo a la Maestría Encargada(o) de comunicaciones y/o diseño de la FAI Secretaria
Actividad 2 Diseñar tarjetas de cumpleaños con opción de personalizar con el nombre de cada estudiante o profesor. Actividad 3 Crear alertas de cumpleaños	Monitor de apoyo a la Maestría Encargada(o) de comunicaciones y/o diseño de la FAI Secretaria
Actividad 4 Hacer envío de correos electrónicos adjuntando tarjeta de cumpleaños	Monitor de apoyo a la Maestría Encargada(o) de comunicaciones y/o diseño de la FAI Secretaria
Plazo	Durante todo el año.
Costo	Actividades relacionadas con la vinculación.
Control y seguimiento	Director de Programa Académico

7.2.3 Estrategias Orientadas a Plaza

Tabla 51. Estrategias Orientadas a Plaza

Estrategia 2. Implementación de tableros inteligentes en las aulas, con la intención de modernizar las instalaciones, realizar videoconferencias y mejorar el servicio a través de experiencias que fomenten nuevas experiencias pedagógicas.	
Actividades	Responsables
Actividad 1 Realizar cotización, conseguir proveedor	Director de Programa Académico Secretaria del Programa
Actividad 2 Presentar propuesta al Programa y pasar al Ordenador del Gasto, evaluar opciones.	Director de Programa Académico/ Secretaria del Programa
Actividad 3. Realizar compra	Director de Programa Académico/ Secretaria del Programa
Actividad 4. Ingresar en el inventario de la universidad	Oficina de Bienes y Servicios
Actividad 5. Instalación	Oficina de Bienes y Servicios
Plazo	Un año
Costo	\$ 8.000.000
Control y seguimiento	

7.2.4 Estrategias Orientadas a procedimientos

Tabla 52. Estrategias Orientadas a Procedimientos

Estrategia 1. Manejo de los procesos de servicio, planeación del entorno de servicio. Uno de los elementos claves de esta estrategia es la adecuación de los salones con estación de Café, aromáticas, agua. Otro elemento a tener en cuenta es garantizar que los salones estén adaptadas en con suficientes conexiones eléctricas, nivel de luz adecuado, conexión a internet, filtro de ruido, verificar que los baños se encuentren provistos de papel higiénico y jabón.	
Actividades	Responsables

Actividad 1 Hacer listado de productos para la estación de bebidas	Secretaria del Programa
Actividad 2 Hacer cotización	Secretaria del Programa
Actividad 3 Pasar al ordenador del gasto	Secretaria del Programa
Actividad 4 Realizar compra	Director de Programa Académico/ Secretaria del Programa
Actividad 5 Adecuar los espacios antes de las clases.	Secretaria del Programa Monitor del Programa
Plazo	Durante los semestres académicos
Costo	\$1.000.000 (Mensual)
Control y seguimiento	

Estrategia 2. Comunicación continúa con los estudiantes a través de correo electrónico. (Envío de información relevante como: Fechas de procesos, Examen de Ingles, Contenidos, talleres, calificaciones entre otras)	
Actividades	Responsables
Actividad 1. Tener conocimiento de las fechas.	Secretaria del Programa
Actividad 2. Diseñar guía para enviar información .	Secretaria del Programa
Actividad 3. Enviar correo electrónico	Secretaria del Programa
Actividad 4. Hacer seguimiento. Devueltos, confirmación de entregado, o respuesta a inquietudes.	Secretaria del Programa
Plazo	Durante los semestres académicos
Costo	Ninguno.
Control y seguimiento	Directo del Programa Académico

8. Comentarios Finales

El marketing de servicios es una herramienta mediante la cual las IES pueden diseñar estrategias pensadas para este sector, en busca de satisfacer a sus stakeholders, planear, desarrollar y dar a conocer sus programas académicos, fortalecer su imagen institucional, mejorar la calidad del servicio educativo y garantizar el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Debido a que el sector educativo se caracteriza por estar en constante cambio, resulta importante la implementación de herramientas de marketing similares a las usadas en las organizaciones tradicionales, en este sentido, el marketing es una alternativa frente al aumento en la oferta de programas académicos y las necesidades de formación requeridas. Por otra parte, el marketing es también un elemento integrador de los diferentes sistemas de gestión necesarios para el funcionamiento de las organizaciones educativas en la actualidad.

Para el desarrollo del presente trabajo, hacer uso de las herramientas de marketing permitió realizar un diagnóstico adecuado de la Maestría en este aspecto, lo que facilitó tener una visión clara de su situación actual, identificar las fortalezas y debilidades para definir las áreas a mejorar o potencializar, analizar las dinámicas de los entornos que afectan su funcionamiento para desarrollar estrategias de marketing adaptadas a sus necesidades específicas.

La carencia de conocimientos sobre el marketing de servicios, obstaculizó el lanzamiento de la Maestría, que fue aplazada en dos oportunidades debido a que no se contó con el mínimo de inscritos requerido para empezar actividades. Este plan de mercadeo se inició cuando aún no había una persona encargada de este área en la maestría, sin embargo, mientras se desarrollaba este trabajo la Universidad contrató a una agencia de publicidad para promocionar sus posgrados y por otra parte, la Facultad de Artes Integradas contrató a la arquitecta María Eugenia Guevara, experta en mercadeo en el sector de la construcción, para impulsar el proceso de captación de inscritos y poder dar inicio a la maestría; finalmente se inscribieron 10 estudiantes que iniciarán clases el 08 de febrero, por lo tanto la pertinencia de este proyecto radica en su posibilidad de integración con las propuestas planteadas por la persona que esté actualmente a cargo del marketing del programa académico.

Por otra parte, se considera fundamental la realización previa de un plan de Marketing como parte del proceso de lanzar un programa académico, esto con la finalidad de medir y proyectar su viabilidad.

Finalmente debido a la naturaleza dinámica del sector educativo y a los retos que supone para la universidad pública la expansión de sus programas de posgrado a un terreno regional y nacional, será imprescindible que al igual que el comportamiento propio de la institución, los integrantes del equipo de trabajo de la maestría y quienes estén vinculados a ella, desarrollen procesos sistemáticos bajo un propósito común. Pues de presentarse fallas en los servicios realizados por los

empleados o profesores se podría ver comprometido el proceso de posicionamiento del programa académico.

Bibliografía

- AMA. (1988). Developing, Disseminating, and Utilizing Marketing Knowledge. *Journal of Marketing*, 52(4), 1. <https://doi.org/10.2307/1251631>
- American Marketing Association. (n.d.). AMA Dictionary. Retrieved November 10, 2018, from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Pearson Ed). Iztapalapa.
- Armstrong, G., Kotler, P., & Merino, M. . J. (2011). *Introducción al Marketing* (Pearson Ed). Madrid.
- Bank, W. (2018). *Global Economic Prospects, June 2018: The Turning of the Tide?* <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1257-6>
- C. Lemoine, Alarcón, F., & P, &. (2017). “Transformación y apropiación digital.” *Centro Nacional de Consultoría*.
- Carasila, C., & Milton, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV(2), 391–412. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. Pearson. Retrieved from <https://www.marcialpons.es/libros/marketing-digital/9786073227476/>
- Converse, P. D. (1945). “The Development of the Science of Marketing: A Exploratory Survey.” *Journal of Marketing.*, 10(July), 14–23.
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64–80. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/818/81802505/>
- Fisher, L. & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado (3ª ed.)*. (McGraw-Hil). Mexico.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (Pearson Ed).
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología*

- y estrategia Sexta edición* (PEARSON EDUCACIÓN,). México. Retrieved from <https://decisiondelconsumidor.files.wordpress.com/2017/07/marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas : guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/31773060>
- Naranjo Hernández, C. (2011). *Marketing Educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M. aplicado a a Universidad Nacional sede Manizalez como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M.*
- Porras, J. D., & Vásquez, F. C. J. D. (2016). *PLAN DE EL PROGRAMA EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE EN LA CIUDAD DE CALI 2014-2016*. UNIVERSIDAD DEL VALLE FACULTAD.
- Rivera, J., & Lopez, M. de G. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones* (ESIC EDITO). Madrid.
- Vaile, R.S.; Grether, E.T. y Cox, R. (1952). *Marketing in the American Economy*. (The Roland). New York.
- Venegas M, V. A., Santos C, J. M., & Tovar Giha, Y. (2017). *Informe de Gestión del Icetex Vigencia 2017*. CALI. Retrieved from <https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/atención-al-ciudadano/rendición-de-cuentas-2017/informe-de-gestion-del-2017.pdf?sfvrsn=4>
- Zapata, E. (2000). Mercadeo educativo. ¿cómo promover la oferta de instituciones y programas? *Revista Colombiana de Marketing*, 1(1), 1–27.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M. J. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 67–85.

PAGINAS WEB

- Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca. (n.d.). Invest Pacific | Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca Colombia. Retrieved

- January 26, 2019, from <http://www.investpacific.org/es/>
- Aprobado Presupuesto General de la Nación 2019, enfocado en una mayor equidad. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181018-Aprobado-Presupuesto-General-de-la-Nacion-2019-enfocado-en-una-mayor-equidad.aspx>
- Cifras con las que cierra la economía en Colombia | El Heraldo. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <https://www.elheraldo.co/economia/cifras-con-las-que-cierra-la-economia-en-colombia-583239>
- Colciencias. (n.d.). Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo | COLCIENCIAS. Retrieved January 26, 2019, from https://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo
- COLFUTURO. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <https://www.colfuturo.org/>
- Colombia cayó una casilla en el último Índice de Desarrollo Humano del Pnud. (2018). Retrieved February 2, 2019, from <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-cayo-una-casilla-en-el-ultimo-indice-de-desarrollo-humano-del-pnud-2772657>
- Colombia, C. de la R. de. Ley 115 de Febrero 8 de 1994, Pub. L. No. Ley 115 (1994). Retrieved from https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Colombia en breve | El PNUD en Colombia. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/countryinfo/>
- Comunidades Étnicas de Colombia - Universidad del Rosario. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/Comunidades-Etnicas-de-Colombia/>
- Dinero. (2018). Tendencias de tecnología más importantes en Colombia. Retrieved February 3, 2019, from <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>
- Economía del Valle creció en tercer trimestre del año, ¿a qué se debe? (n.d.).

Retrieved January 26, 2019, from <https://www.elpais.com.co/economia/del-valle-crecio-en-tercer-trimestre-del-ano-a-que-se-debe.html>

Equipo editorial Observatorio Duoc UC. (2018). La UNESCO y sus propuestas para la educación técnica y profesional. Retrieved February 3, 2019, from http://www.duoc.cl/observatorio/la_unesco_y_sus_propuestas_para_la_educacion_tecnica_y_profesional

Fondo Monetario Internacional. (2018). Perspectivas de la economía mundial. Al día, 3.

Gómez, V. N. (2012). *Estrategias de comunicaciones de marketing y su impacto en la difusión de los posgrados: caso universidad caleña*.

Gonzalez, Carlos Hernan; Medina, Ludmila; Padilla, Rodolfo; Balcázar, F. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025*. CALI. Retrieved from <http://plan2025.univalle.edu.co>

Icetex. (2018). Retrieved January 26, 2019, from <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/icetex-posgrados-del-icetex-para-estudiar-en-el-exterior/76210>

Las razones por las que las universidades públicas están en la olla | ELESPECTADOR.COM. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/las-universidades-publicas-en-la-olla-articulo-817089>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2019). MÁS DE 870 MIL VENEZOLANOS ESTÁN RADICADOS EN COLOMBIA. Retrieved February 3, 2019, from <http://www.migracioncolombia.gov.co/index.php/es/prensa/comunicados/comunicados-2018/julio-2018/7929-mas-de-870-mil-venezolanos-estan-radicados-en-colombia>

MinTic. (2018). *Plan vive digital para la gente* (No. 1). Colombia. Retrieved from https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-8247_recurso_4.pdf

MinTIC. (2018). Sector TIC. Retrieved February 3, 2019, from <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyname-613.html>

n/a. (2018). Las TIC, un sector que avanza sin Colombia | La Opinión. Retrieved

February 3, 2019, from <https://www.laopinion.com.co/tecnologia/las-tic-un-sector-que-avanza-sin-colombia-164750>

ODS en Colombia: Los retos para 2030 | El PNUD en Colombia. (2018). Retrieved February 3, 2019, from <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/ods/ods-en-colombia--los-retos-para-2030.html>

ONU. (2017). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018: Resumen*. Retrieved from https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2018_es_sp.pdf

Prospectiva Económica. (2018). Retrieved from www.fedesarrollo.org.co

Universidad de Valle, C. S. (2008). *Documento de Política Sistemas de Posgrado*. Cali. Retrieved from http://secretariageneral.univalle.edu.co/temas_de_discusion/2008/SISTEMAS_DE_POSGRADOS/DctoPoliticaPosgradoNov13-08.pdf

Universidad del Valle. (2016). *Informe de verificación de condiciones de calidad con fines de obtención del Registro Calificado de la Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción*. Cali.

Valle:Pacificocolombiano. (n.d.). Retrieved January 26, 2019, from <https://pacificocolombiano.webnode.com.co/novedades/>

Valle del Cauca. *Transporte aérea de carga*. (n.d.). Retrieved from <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

Leyes y Normatividades

Congreso de Colombia. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Colombia . Retrieved from https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

Congreso de la República. (2008). Ley 1188 de 25 Abril de 2008. Colombia. Retrieved from https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf

Consejo Académico. (2016). Resolución No. 132 Noviembre 3 de 2016. Cali: Web. Retrieved from <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/resoluciones/2016/RCA-132.pdf>

- Consejo Superior. (2007). ACUERDO N° 007 Junio 1 de 2007. Cali: Web. Retrieved from <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/acuerdos/2007/Acu-007.pdf>
- Consejo Superior. (2017). ACUERDO No. 019 3 de noviembre de 2017. Cali. Retrieved from http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/acuerdos/2017/Acu_019.pdf
- Consejo Superior de la Universidad del Valle. (2016). Resolución No.091 4 de noviembre de 2016. Cali: Web. Retrieved from http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/resoluciones/2016/RCS_091.pdf
- Gaceta Constitucional No. 116. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- La Asamblea General. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Retrieved from https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- Ministerio de Educación. (2014). Resolución 1052 d 27 de Enero 2014. Colombia: Web. Retrieved from <http://daca.univalle.edu.co/acreditacion/Res-1052-Enero-27-2014-Renovacion-Acreditacion-Institucional.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. Decreto No. 1001 de Abril de 2006, Pub. L. No. 1001 (2006). Retrieved from https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-96961_archivo_pdf.pdf
- Rectoría. (2006). Resolución 1.110 de Abril 4 de 2006. Cali : Web. Retrieved from <http://matriculafinanciera.univalle.edu.co/Posgrado/Resolucion1110.pdf>
- Rectoría. (2008). Resolución N° 847 Marzo 4 de 2008. Cali: Web. Retrieved from <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/resoluciones/2008/r-847.pdf>

Apéndice

Anexo 1. Informe del Sistema de Análisis de Sostenibilidad de Programas Académicos

 RECTORÍA Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Área de Análisis Institucional		CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD DE PROGRAMAS ACADÉMICOS					
		Día	25	Mes	02	Año	2015
Solicitante: Enrique Sinisterra O'Byrne		Departamento o Escuela: Escuela de Arquitectura					
Facultad / Instituto Académico: Facultad de Artes Integradas		Programa: Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción					
Modificación Solicitada: Creación		Ciudad sede: Cali		Duración: 4 semestres			
Título que otorga: Magister en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción		Jornada: Diurna		Modalidad: Presencial			
1. Estructura Curricular							
A continuación se presenta la información referente al número de créditos de la Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción:							
SEMESTRE	ASIGNATURA	CRÉDITOS					
1	Entorno internacional	4					
	Estrategias para la internacionalización	3					
	Seminario Investigación I	3					
	Electiva I	3					
2	Licitaciones nacionales e internacionales	3					
	Finanzas en el entorno internacional	3					
	Seminario-Taller	3					
	Trabajo de investigación I	3					
3	Electiva II	3					
	Tecnología Innovación y desarrollo	3					
	Contratos nacionales estatales e internacionales	3					
	Electiva III	3					
4	Trabajo de investigación II	3					
	Internacionalización de las Empresas del Sector de la Construcción	3					
	Calidad - Productividad – Competitividad	3					
	Electiva IV	3					
Trabajo de investigación III		3					
Total Créditos		52					
2. Distribución de las horas de docencia							
El número de horas para el desarrollo de una cohorte del programa es de 624, distribuidas de la siguiente manera:							

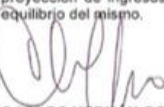
0010.0014-155-2015

1

 RECTORÍA Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Área de Análisis Institucional		CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD DE PROGRAMAS ACADÉMICOS				
		I	II	III	IV	
Horas de docencia		156	180	144	144	
3. Ingresos						
Los ingresos se componen de lo recibido por matrículas. El valor de la matrícula es de 7.5 SMMLV. La deserción se estimó en un 10% por periodo, las exenciones en un 20% y la inflación en un 3%.						
Concepto	I	II	III	IV		
Estudiantes matriculados	20	18	16	14		
Ingresos por matrícula	\$ 96.652.500	\$ 86.987.250	\$ 79.641.660	\$ 69.686.453		
- 20% exenciones	\$ 19.330.500	\$ 17.397.450	\$ 15.928.332	\$ 13.937.291		
Total Ingresos brutos	\$ 77.322.000	\$ 69.589.800	\$ 63.713.328	\$ 55.749.162		
-30% Fondo Común	\$ 23.196.600	\$ 20.876.940	\$ 19.113.998	\$ 16.724.749		
Total ingresos Facultad	\$ 54.125.400	\$ 48.712.860	\$ 44.599.330	\$ 39.024.413		
4. Costos variables						
Los costos variables del programa corresponden a los costos de docencia, gastos administrativos, inversión y gastos generales. El incremento anual estimado por inflación es del 3%.						
Costos de docencia: hace referencia al valor de las horas de docencia reportadas en la estructura curricular. Para el programa en estudio, los cálculos se realizaron con base en el valor hora docente, especificada en la estructura curricular según categoría y tipo. Gastos administrativos: son gastos generados por la coordinación del programa, monitorias, gastos de representación del Director de Investigaciones y Postgrados y un auxiliar administrativo. Se estimaron 55 horas semestrales de coordinación del programa, 440 horas de un auxiliar administrativo y 440 horas de monitorias semestrales. Gastos generales: gastos presupuestados por el programa en útiles de oficina y suministros varios, promoción y publicidad, pasajes y viáticos, impresos y comunicaciones. Inversión: Se refiere a la inversión en dotación de aulas con ayudas didácticas y recursos informáticos.						
Concepto	I	II	III	IV		
Costos de docencia	\$ 15.047.448	\$ 21.663.972	\$ 20.413.467	\$ 16.821.008		
Gastos administrativos	\$ 11.256.187	\$ 11.256.187	\$ 11.593.872	\$ 11.593.872		
Gastos generales	\$ 3.000.000	\$ 12.600.000	\$ 3.090.000	\$ 12.978.000		
Inversión	\$ 4.333.333	\$ 4.333.333	\$ 4.463.333	\$ 4.463.333		
Total costos variables	\$ 33.636.968	\$ 49.853.492	\$ 39.560.673	\$ 45.856.214		

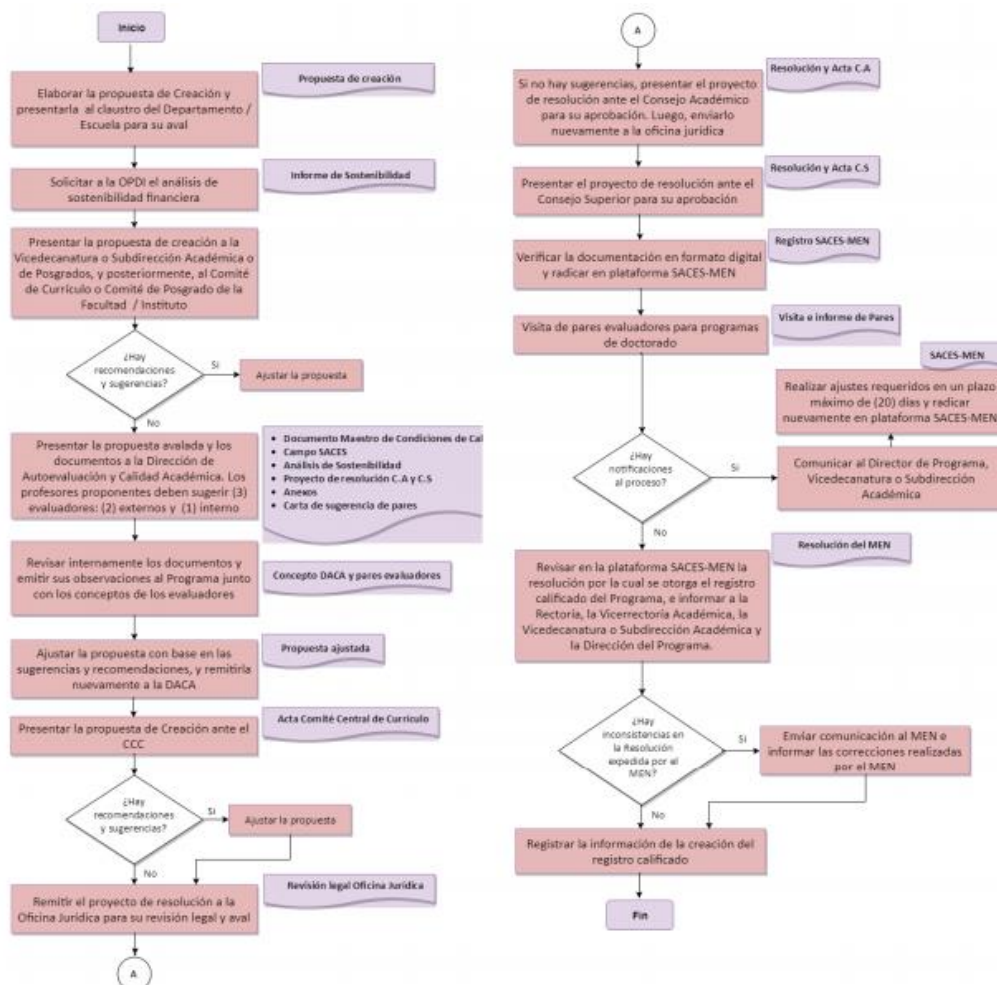
0010.0014-155-2015

2

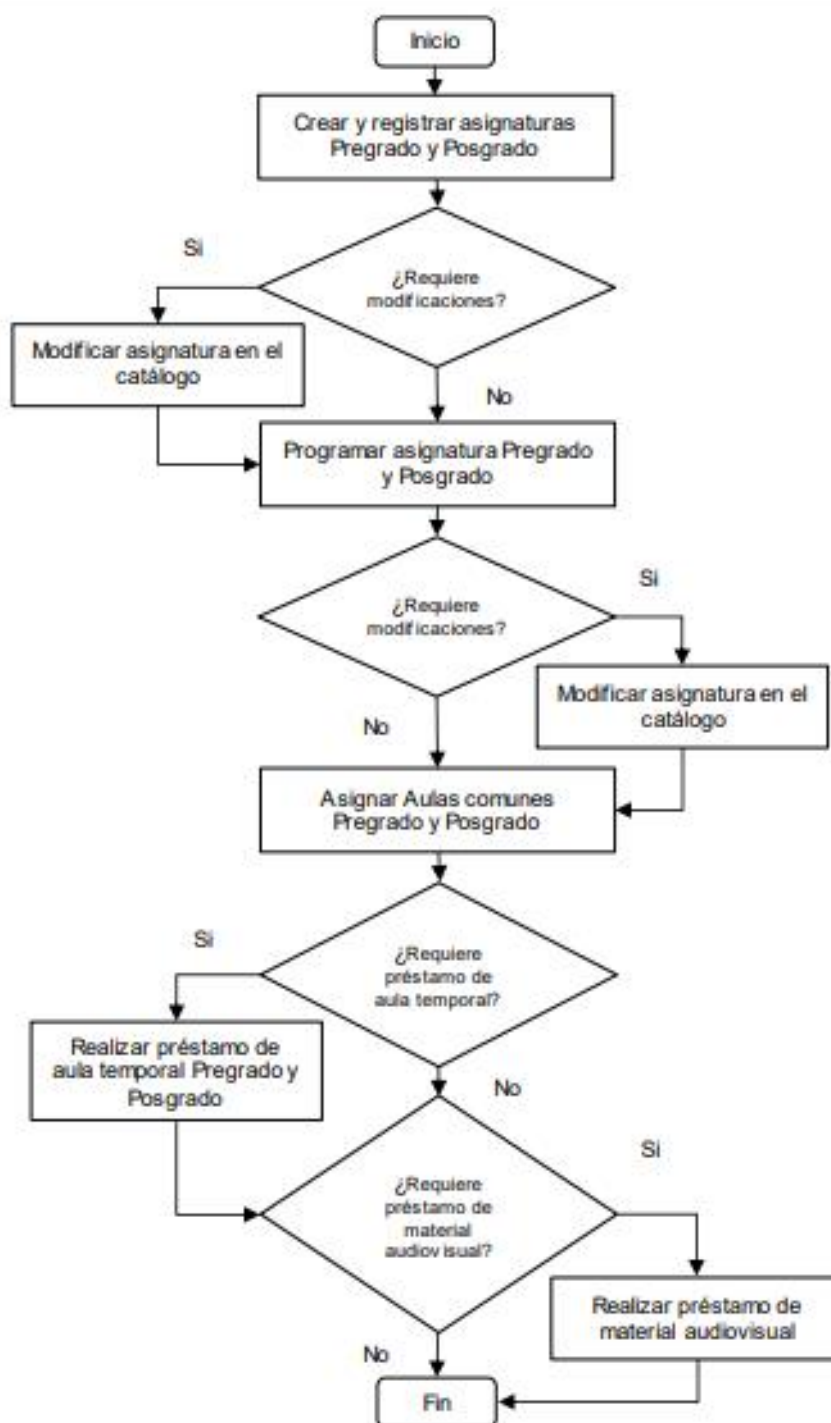
 RECTORIA Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Área de Análisis Institucional CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD DE PROGRAMAS ACADÉMICOS																														
5. Sostenibilidad del programa con costos variables A continuación presentamos el resumen de ingresos y costos variables del programa. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> <th>IV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total ingresos</td> <td>\$ 54.125.400</td> <td>\$ 48.712.860</td> <td>\$ 44.599.330</td> <td>\$ 39.024.413</td> </tr> <tr> <td>Total costos variables</td> <td>\$ 33.636.968</td> <td>\$ 49.853.492</td> <td>\$ 39.560.673</td> <td>\$ 45.856.214</td> </tr> <tr> <td>Ingresos – costos variables</td> <td>\$ 20.488.432</td> <td>-\$ 1.140.632</td> <td>\$ 5.038.657</td> <td>-\$ 6.831.800</td> </tr> </tbody> </table> Para cubrir los costos variables del programa se requerirán los siguientes estudiantes matriculados: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>II</th> <th>III</th> <th>IV</th> <th>II</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Número de estudiantes por cohorte</td> <td>18</td> <td>17</td> <td>15</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table> Como puede observarse, el número de estudiantes necesario para cubrir los costos variables es de 18 estudiantes por cohorte. Para el cálculo del punto de equilibrio se tiene en cuenta la distribución del 70% de ingresos para la Facultad, según Resolución No. 056 de octubre 21 de 2005 del Consejo Superior. 6. Concepto El programa propuesto Maestría en Internacionalización de Empresas del Sector de la Construcción propone cohortes de 20 estudiantes con admisión anual. Al realizar el análisis con costos variables el punto de equilibrio se asegura con 18 estudiantes matriculados por cohorte con una deserción del 10% por periodo, exenciones del 20% y un incremento estimado por inflación del 3%. El análisis realizado a los supuestos que sustentan la elaboración de la proyección de ingresos y egresos por parte del programa, tiene en cuenta todos los elementos que se requieren para llegar a determinar el punto de equilibrio del mismo.  CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO Jefe Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Elaborado por: Rodolfo Padilla M., Profesional OPDI Revisado por: Ludmila Medina M., Coordinadora Área de Análisis Institucional	Concepto	I	II	III	IV	Total ingresos	\$ 54.125.400	\$ 48.712.860	\$ 44.599.330	\$ 39.024.413	Total costos variables	\$ 33.636.968	\$ 49.853.492	\$ 39.560.673	\$ 45.856.214	Ingresos – costos variables	\$ 20.488.432	-\$ 1.140.632	\$ 5.038.657	-\$ 6.831.800	Concepto	II	III	IV	II	Número de estudiantes por cohorte	18	17	15	14
Concepto	I	II	III	IV																										
Total ingresos	\$ 54.125.400	\$ 48.712.860	\$ 44.599.330	\$ 39.024.413																										
Total costos variables	\$ 33.636.968	\$ 49.853.492	\$ 39.560.673	\$ 45.856.214																										
Ingresos – costos variables	\$ 20.488.432	-\$ 1.140.632	\$ 5.038.657	-\$ 6.831.800																										
Concepto	II	III	IV	II																										
Número de estudiantes por cohorte	18	17	15	14																										

Anexo 2. Procedimientos de la A a la D del Programa Académico

A.

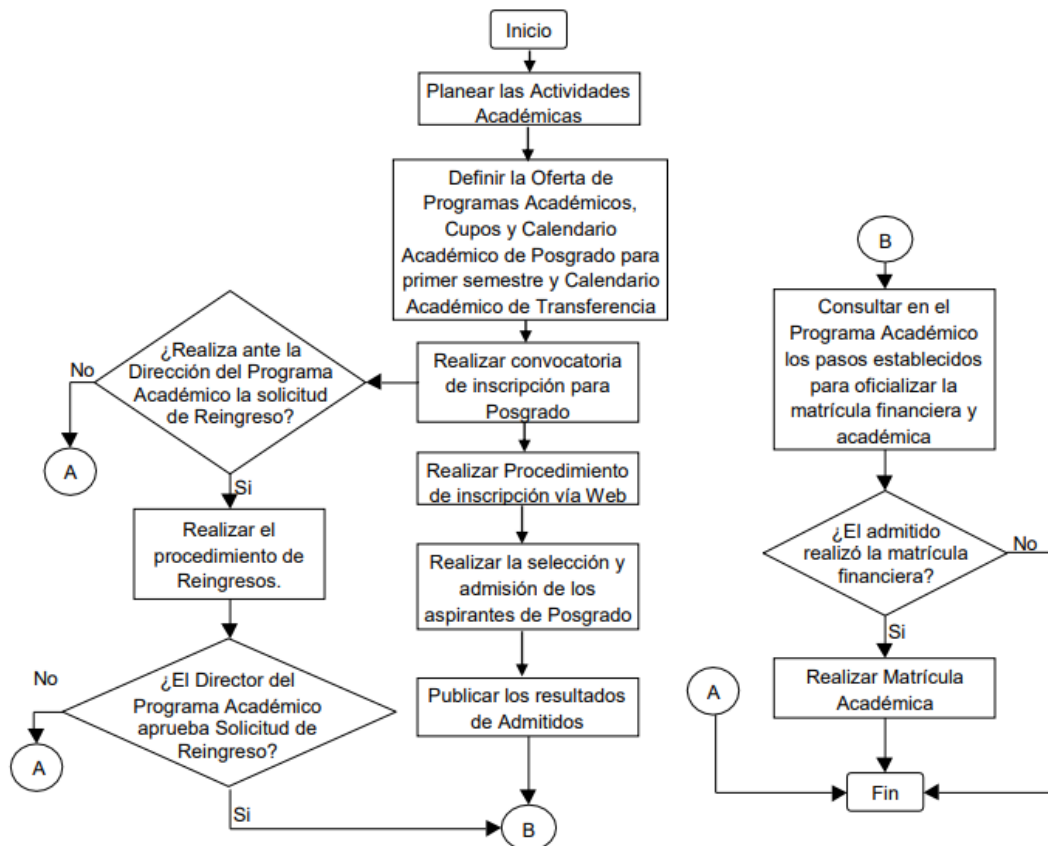


B.



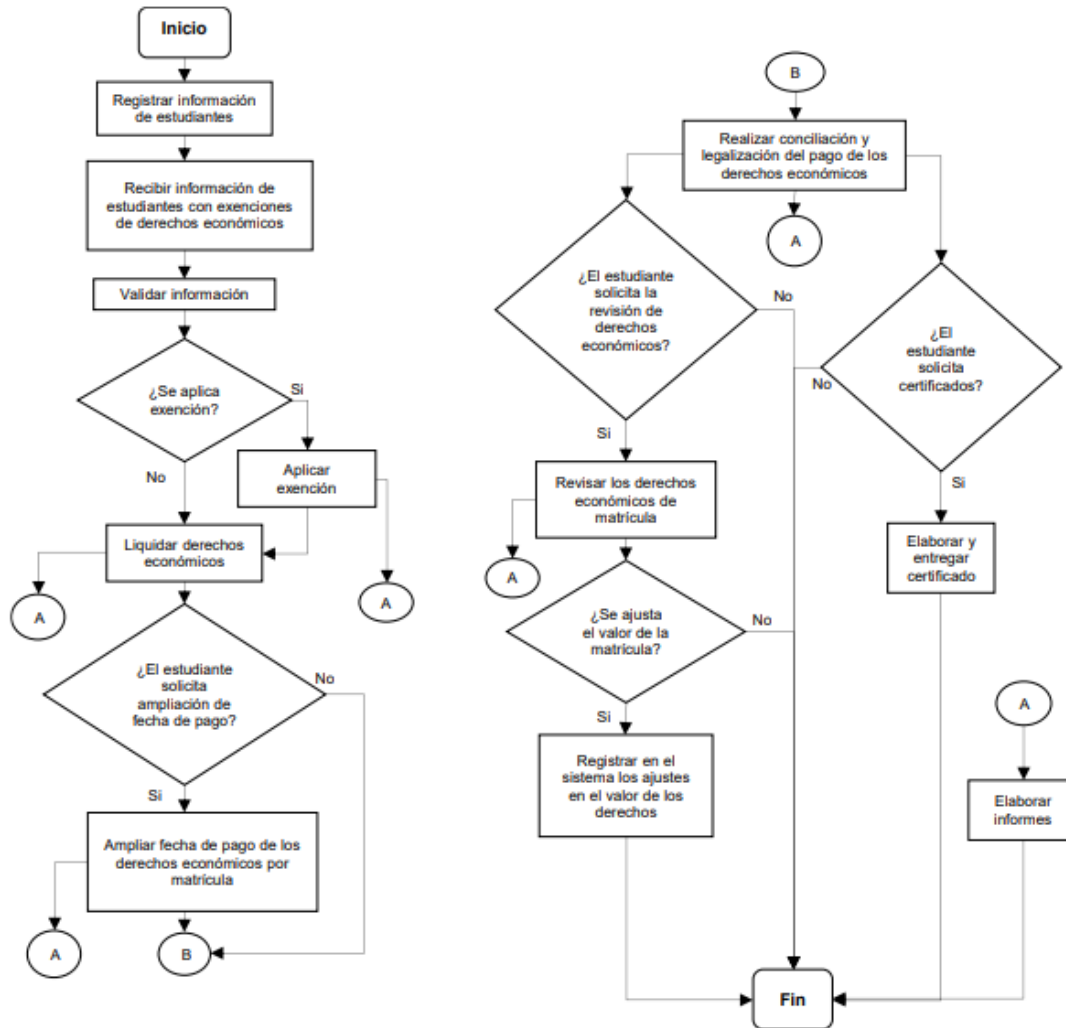
C.

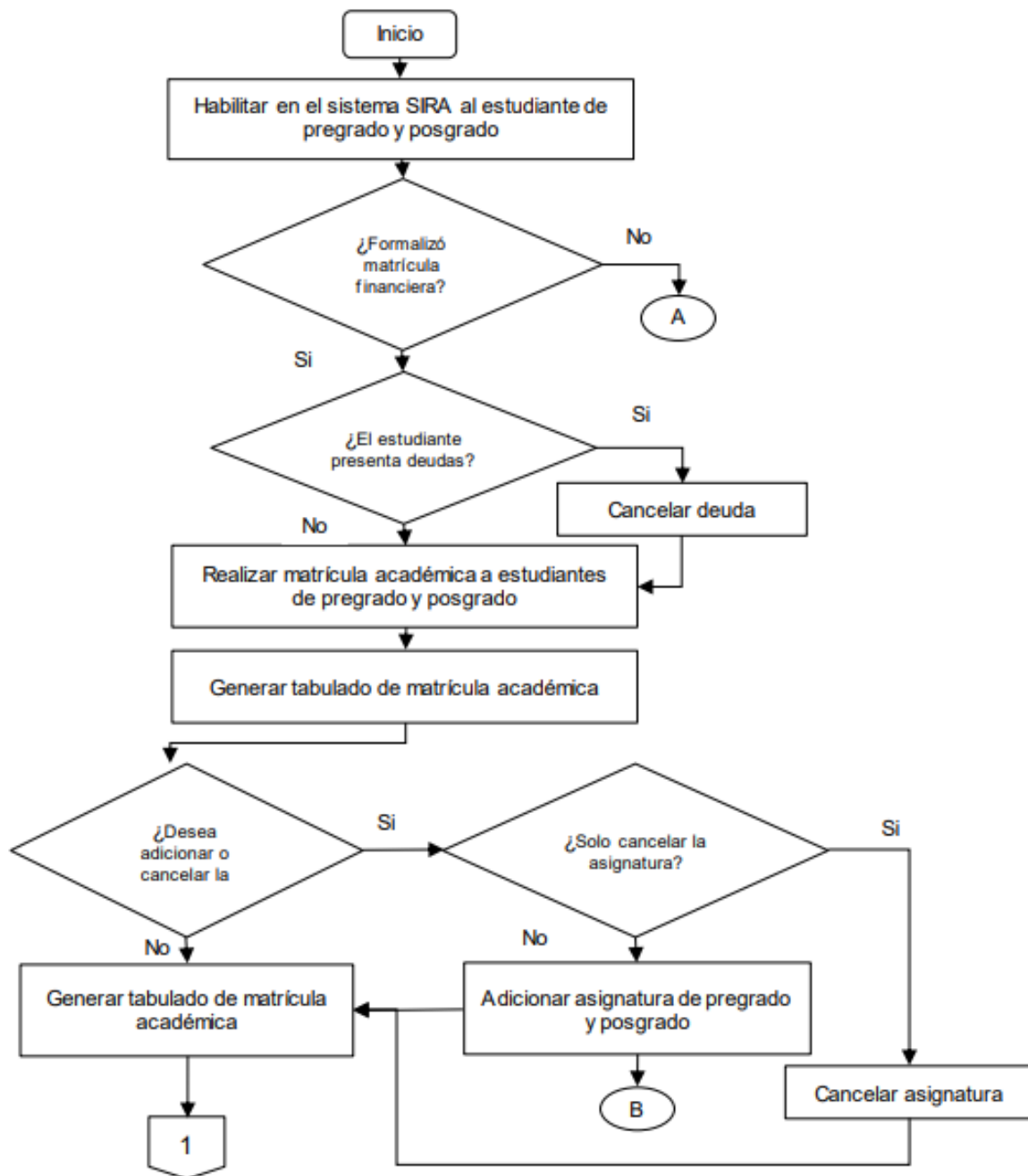
52. Inscripción y Admisión de Estudiantes a Programas Académicos de Posgrado



D. Matricula financiera

5. DIAGRAMA DE FLUJO



D. Matricula Académica

Continuación D Matricula Académica

